



GRUPO BANCO MUNDIAL

# INFORME FINAL

Estudio cualitativo para informar el proyecto "Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania" (TEAM) de la Unidad del Servicio Público de Empleo en Colombia

Preparado por Julian Schweitzer - Consultor Internacional (JSIC) en colaboración con Alina Dausendschön, Lucía F. Mesa Vélez y Oliver Jütersonke

Julio de 2024



**Julian Schweitzer**  
RESEARCH | TRAINING | PROJECT DESIGN

De Colombia a Alemania:

Documentando el viaje y las experiencias de los  
trabajadores migrantes colombianos y sus  
empleadores alemanes

Informe final

Julio de 2024

# Resumen ejecutivo

**La migración laboral se ha convertido en un asunto importante para el desarrollo económico y social, tanto en los países de origen como en los de destino.** Cuando está bien gestionada, la migración laboral se considera cada vez más como un medio eficaz para combatir la pobreza y el desempleo en los países de origen y un vehículo para estimular el crecimiento económico y la innovación en los países de destino. El Informe sobre el Desarrollo Mundial del Banco Mundial (WDR, por sus siglas en inglés) 2023 recomienda que los gobiernos de los países de origen hagan de la migración laboral una parte explícita de su estrategia de desarrollo, mientras que los gobiernos de los países de destino aprovechen el potencial de la migración para satisfacer sus necesidades de mano de obra. Colombia y Alemania son un caso ejemplar de esta dinámica. En Colombia, los retos económicos y sociales empujan a los trabajadores, especialmente a los jóvenes, a buscar mejores oportunidades económicas y movilidad social en el extranjero. Mientras tanto, Alemania, que se enfrenta a una escasez de mano de obra cualificada, recurre cada vez más a países como Colombia como fuentes potenciales de trabajadores cualificados. La necesidad de responder a transformaciones estructurales internas como la digitalización, el cambio demográfico y la descarbonización, combinada con el interés por ampliar su cartera de cooperación al desarrollo, ha llevado a Alemania a posicionar la migración laboral como una "triple victoria" que beneficia tanto a los países de origen como a los de acogida y a los migrantes.

**El proyecto "Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania" (TEAM) ofrece un valioso estudio de caso para documentar lecciones para las instituciones que formulan políticas de migración laboral, los empleadores que contratan talento extranjero, y los migrantes que buscan nuevas oportunidades.** Iniciado en 2021 por la Agencia Federal de Empleo de Alemania (*Bundesagentur für Arbeit*, BA) y la Unidad del Servicio Público de Empleo (SPE) de Colombia, el proyecto TEAM tiene como objetivo abordar la persistente escasez de mano de obra cualificada en Alemania mediante la contratación de trabajadores colombianos con formación y experiencia en tecnología eléctrica industrial, telecomunicaciones, jardinería paisajística, educación infantil, automatización de sistemas mecánicos, carpintería metálica y enfermería profesional. El proyecto tiene en cuenta todas las etapas del proceso migratorio: desde la emigración en Colombia, pasando por la integración en Alemania, hasta el asentamiento permanente o el posible retorno. El presente informe, realizado en el primer semestre de 2024, se centra principalmente en las fases iniciales (emigración e integración) debido al reciente inicio del proyecto. El objetivo del estudio es esclarecer las experiencias tanto de los trabajadores migrantes como de sus empleadores alemanes, y explorar el apoyo ofrecido por las instituciones pertinentes y los proveedores de servicios que los acompañan en su viaje. Pretende identificar los logros y los retos de la creación de una vía eficaz, legal, segura y ordenada de migración laboral que beneficie a todas las partes implicadas.

**Hasta junio de 2024, más de 80 trabajadores migrantes colombianos han encontrado empleo en Alemania a través del proyecto TEAM, y otros 260 se están preparando en Colombia para emigrar en los próximos 10 meses.** En total, son 10 los empleadores alemanes que participan en el proyecto y aportan recursos para facilitar y financiar la contratación de estos trabajadores. La motivación para participar en el proyecto es un ejemplo de "fuerte coincidencia", como propone la "matriz de coincidencias y motivos"<sup>1</sup> del WDR 2023: Los trabajadores migrantes colombianos deciden participar en el proyecto porque ven en Alemania oportunidades de conseguir una mayor calidad de vida, mejores ingresos y un entorno más seguro. Los que tienen hijos también se sienten atraídos por mejores y más accesibles oportunidades educativas. En Alemania, los beneficios de recibir trabajadores cualificados colombianos superan con creces sus costos: la mayoría de los empleadores se ven presionados para localizar trabajadores cualificados y tienen dificultades para encontrarlos en el mercado alemán, por lo que se expanden a mercados laborales extranjeros. Algunos también valoran la diversidad cultural y la integración social que este tipo de contratación internacional puede aportar a su mano de obra. Por último, hay más de 15 proveedores de servicios, incluidas agencias de empleo transnacionales colombianas, escuelas de alemán y Cámaras de

<sup>1</sup> La "coincidencia" se refiere al grado en que las cualificaciones y atributos relacionados de un migrante satisfacen la demanda del país de destino. El "motivo" se refiere a las circunstancias en las que una persona se desplaza, ya sea en busca de oportunidades o debido a un "temor fundado" de persecución, conflicto armado o violencia en su país de origen. Véase World Bank (2023). The Match and Motive Matrix. Acceso en línea: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ece3855e7b5a517b3490747cb055ebde-0050062023/original/Chapter-1-Key-Messages.pdf>

Comercio, Industria y Artesanías que participan en las distintas fases del proyecto, proporcionando orientación y servicios vitales a los trabajadores migrantes y a los empleadores. Estos proveedores de servicios participan en el proyecto por interés económico y/o debido a sus respectivos mandatos institucionales.

**La fase de emigración en Colombia es la más crítica de las primeras fases del proyecto TEAM, pues plantea a participantes y empleadores tanto riesgos como oportunidades considerables.** Los participantes que superan el proceso de selección suelen dejar su empleo actual en Colombia para dedicarse a un curso intensivo de alemán a tiempo completo durante un máximo de nueve meses, a cambio de un modesto estipendio. Si aprueban los exámenes de idioma exigidos, son contratados y empiezan a trabajar en Alemania, consiguiendo un nivel de vida más alto y nuevas oportunidades para ellos y sus familias. Si no aprueban tras un segundo intento, deben abandonar el proyecto y reincorporarse al mercado laboral colombiano sin más apoyo. Los empleadores invierten tiempo y recursos considerables para seleccionar a los participantes y patrocinar el curso de idiomas, el estipendio mensual y los costos relacionados con el reconocimiento de competencias y la expedición de visas. Si los participantes aprueban los exámenes de idiomas, los empleadores pueden contratar a los trabajadores cualificados que necesitan. Si no, los empleadores pierden sus inversiones y no pueden ampliar su nómina.

**La contratación y preselección de candidatos está descentralizada y a cargo de las Agencias de Empleo Transnacionales (AET) colombianas.** En general, los participantes y los empleadores están satisfechos con el proceso. Sin embargo, en cohortes anteriores del proyecto, los problemas de comunicación y la falta de tiempo hicieron que los participantes se enteraran de sus entrevistas en persona en el último momento y tuvieran que pagar un transporte costoso y/o no pudieran ausentarse del trabajo y, por lo tanto, perdieran la entrevista. Sin embargo, esta situación ha mejorado, y los empleadores están satisfechos con la calidad de los candidatos preseleccionados.

**Las entrevistas y la selección final se realizan generalmente en persona en Bogotá, y muchos empleadores optan por desplazarse también hasta allí.** Aunque ha habido algunos problemas de organización en algunas cohortes, con un empleador importante que abandonó el día de las entrevistas o se enfrentó a la falta de salas para realizarlas, el proceso se desarrolla generalmente sin problemas. Las empresas han ideado técnicas innovadoras para poner a prueba los conocimientos de los candidatos a pesar de la barrera cultural y lingüística. Actualmente no existe un proceso de retroalimentación para los candidatos que no han sido seleccionados, lo que deja tanto a los solicitantes como a las AET preguntándose si deben o no volver a presentarse.

**Una vez seleccionados, el aprendizaje del idioma alemán es un elemento crítico de la fase preparatoria que plantea importantes retos a la mayoría de los participantes.** Dado el nivel de principiante de los participantes y la presión por alcanzar un nivel de competencia<sup>2</sup> entre A2 y B1 en un plazo de seis a nueve meses, los cursos de idioma son extremadamente intensivos y, dependiendo de la cohorte y de la escuela de idiomas, las tasas de fracaso en los exámenes han llegado a alcanzar el 85%. Los cursos A1 y A2 suelen estar en formato digital, lo que los hace más accesibles para quienes viven fuera de Bogotá, pero plantea dificultades a quienes tienen un acceso limitado a Internet y a computadores. Además, los candidatos reciben un estipendio mensual fijo de entre 350 y 450 euros (lo que equivale aproximadamente a 1,5 veces el salario mínimo colombiano en 2024)<sup>3</sup> para que los participantes se centren únicamente en su curso de idiomas. Aunque los participantes lo agradecen, los que tienen cargas familiares, tienen trabajos relativamente bien remunerados, y/o viven en centros urbanos tienen más dificultades que los demás para cubrir sus necesidades con este estipendio. Esto pone de manifiesto la necesidad de programas de formación lingüística adaptados a las características de los potenciales migrantes y de ayudas económicas suficientes para satisfacer las necesidades individuales y garantizar que todos los candidatos puedan alcanzar el nivel de idiomas exigido por el programa.

<sup>2</sup> El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas organiza la competencia lingüística en seis niveles, A1 a C2, que pueden reagruparse en tres grandes niveles: Usuario básico (A1, A2), Usuario independiente (B1, B2) y Usuario competente (C1, C2). Véase: Council of Europe (2024). Global scale - Table 1 (CEFR 3.3): Common Reference levels. Acceso en línea: <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/table-1-cefr-3.3-common-reference-levels-global-scale>

<sup>3</sup> En 2024, el salario mínimo legal mensual vigente colombiano se fijó en 1,3 millones de pesos colombianos, aproximadamente 295 euros. Ver Ministerio de Trabajo (2024). En el 2024 el salario mínimo es de un millón 300 mil pesos y auxilio de transporte de 162 mil pesos. Acceso en línea: <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/enero/en-el-2024-el-salario-minimo-es-de-un-millon-300-mil-pesos-y-auxilio-de-transporte-de-162-mil-pesos>

**Los participantes necesitan un amplio apoyo logístico y administrativo durante toda la fase de preparación, que incluye asistencia para la solicitud de visas, la organización del viaje y el proceso de homologación.** Si bien este apoyo ayuda a reducir el estrés y la complejidad asociados a la migración internacional para los participantes, conlleva una carga de trabajo inesperadamente elevada para los empleadores, quienes a menudo optan por subcontratar algunos de los servicios de apoyo a la Cámara de Comercio Colombo-Alemana (*Außenhandelskammer*, AHK). En particular, la homologación es extremadamente compleja dado el sistema federal alemán y el sistema fracturado de Educación y Formación Técnica y Profesional (EFTP), lo que crea dificultades a la hora de hacer pronósticos realistas sobre la duración del proceso de homologación. Esto ha provocado decepciones y frustraciones más adelante en el proceso de migración para algunos grupos profesionales.

**La formación en sensibilización cultural y social es otro elemento fundamental para preparar a los participantes a integrarse con éxito en la vida y el trabajo en Alemania.** Mientras que las escuelas de idiomas ofrecen algunas formaciones de inmersión cultural, los empleadores también se han vuelto cada vez más activos a lo largo de las fases en el acompañamiento de sus candidatos a través de grupos de WhatsApp y llamadas virtuales. Se trata de un avance importante, ya que los migrantes colombianos que se encuentran actualmente en Alemania han manifestado comúnmente que no se sentían bien preparados para elementos importantes del trabajo y la vida en Alemania, como la carga fiscal o la oscuridad del invierno.

**Un número significativo de participantes abandona el proyecto durante la fase de preparación.** En la segunda promoción de TEAM, por ejemplo, más del 32% de los participantes abandonaron el proyecto porque no aprobaron los exámenes de idioma, les disgustó mucho el curso de idioma, no pudieron cubrir sus gastos de manutención con el estipendio mensual, o perdieron interés en la oferta de trabajo. Esto representa una importante pérdida económica para los empleadores, que intentan mantener motivados a sus candidatos mediante la interacción personal, lo que aumenta aún más su propia carga de trabajo. También crea un estrés financiero considerable para los participantes que no abandonaron el proyecto voluntariamente y, como consecuencia, se encuentran de repente desempleados y sin más apoyo del proyecto.

**La llegada a Alemania es un momento ambiguo para los participantes, que dicen sentir tanto entusiasmo por empezar una nueva vida como un choque cultural al intentar integrarse en el lugar de trabajo y en la sociedad alemana.** Los empleadores reciben a los participantes de diferentes maneras, aunque todos con gran apoyo. Las primeras interacciones más comunes con el empleador son la recepción en el aeropuerto, la llegada a un hotel o a un apartamento previamente acordado y algún tipo de reunión o inducción de bienvenida. Sin embargo, muchos de los migrantes también afirman caer en un agujero psicológico una vez que se disipa la emoción inicial y se instala la realidad, sin entender gran parte del idioma y luchando por hacer las cosas más básicas por sí mismos. Al mismo tiempo, los empleadores menos familiarizados con la contratación de trabajadores extranjeros se sienten abrumados por el trabajo administrativo y luchan por encontrar apoyo institucional más allá del BA.

**El ritmo y el éxito de la integración laboral están correlacionados con la medida en que las cualificaciones y la experiencia laboral de los participantes coinciden con las de la ocupación de referencia alemana.** En el caso de las personas contratadas para realizar un trabajo muy similar al que desempeñaban en Colombia, tanto los empleadores como los migrantes están satisfechos con su integración a pesar de la barrera lingüística inicial. Aquellos que descubren que desconocen las tareas más de lo esperado no sólo tienen más dificultades para ponerse al día con sus compañeros, sino que también experimentan más conflictos en el trabajo. Esto también es difícil para los empleadores, que deben invertir más recursos de los previstos en formación. En cuanto a las condiciones de trabajo, aunque algunos migrantes tienen que adaptarse a un trabajo físico más duro que antes, todos aprecian la conciliación de la vida laboral y familiar en las empresas y el respeto de las vacaciones por parte de sus empleadores. Destaca como ejemplo negativo un empleador en el que los accidentes laborales y el consiguiente abandono han obligado a todos los participantes a marcharse. En cuanto a los ingresos, muchos de los migrantes se muestran sorprendidos por el nivel de los impuestos y afirman que no eran conscientes de lo bajo que sería su salario neto antes de llegar a Alemania. En particular, la situación financiera de los que tienen familiares

a cargo en Colombia es difícil, y los que tenían empleos bien remunerados en Colombia no ven una gran mejora tras la migración. No obstante, todos consiguen enviar remesas para mantener a sus familias o hacer frente a sus deudas.

**Crear una vida social no es fácil para los migrantes colombianos en Alemania, y muchos afirman sentirse solos.** Los limitados conocimientos de alemán impiden a los participantes integrarse en la sociedad local, y los que viven en zonas rurales se enfrentan a pocas opciones de ocio y a un transporte público rudimentario. Sin embargo, muchos están agradecidos a sus compañeros colombianos y a otros latinos que conocieron, y algunos también han encontrado amigos entre sus colegas alemanes. Otra forma habitual de crear lazos sociales es a través de la iglesia y los clubes deportivos, que es donde los migrantes obtienen apoyo moral y práctico cuando lo necesitan. Aunque muchos relatan experiencias de xenofobia y algunos se sienten profundamente perturbados por ellas, todos los participantes declaran sentirse más seguros en Alemania que en Colombia.

**El proceso y los requisitos para obtener el permiso de residencia se vieron afectados por los cambios legislativos en Alemania de 2024, lo que provocó resultados desiguales y confusión entre empleadores y migrantes.** Los empleadores más pequeños se esforzaron por soportar la carga administrativa de tratar con las autoridades alemanas de migración, mientras que los empleadores más grandes se enfrentaron a dificultades para gestionar el importante papeleo de un mayor número de participantes de TEAM. Además, en las grandes ciudades alemanas, las autoridades de inmigración carecen de recursos suficientes, por lo que los trámites administrativos se prolongan mucho más de lo previsto. En consecuencia, un empleador optó por contratar a un proveedor de servicios externo para que se encargara de estos procesos. Esto suele ser una experiencia estresante para los participantes, ya que su estancia legal en Alemania depende del éxito de estos procedimientos. A menudo no comprenden bien las estructuras y procesos burocráticos que se desarrollan en segundo plano.

**La homologación es la condición previa más importante para una estancia permanente en Alemania, pero se ha convertido para muchos participantes en un proceso administrativo largo y complejo.** La duración del proceso de homologación depende de varios factores, entre ellos la ocupación de referencia alemana elegida por el empleador, la experiencia laboral individual y la cooperación de la autoridad federal respectiva. Esta complejidad se subestimó en un principio, dejando tanto a los empleadores como a los migrantes con expectativas poco realistas en cuanto a la rapidez del proceso de homologación, sobre todo en el caso de los jardineros. Esto provocó una gran frustración entre los empleadores que invirtieron en formación intensiva, y entre los participantes que no se dieron cuenta hasta después de llegar a Alemania de que tardarían mucho más (en algunos casos casi tres años) en alcanzar el mismo estatus profesional que sus compañeros alemanes. Este retraso tiene repercusiones directas en sus niveles de ingresos y en su capacidad para obtener un permiso de residencia permanente. Destaca el ejemplo de un empresario que consiguió identificar una estrecha correspondencia entre las cualificaciones de los participantes y la ocupación de referencia alemana. Como resultado, todos los participantes que trabajaban para este empleador concreto pudieron obtener el pleno reconocimiento de sus cualificaciones incluso antes de salir de Colombia.

**La reunificación familiar es el objetivo último de todos los migrantes con cónyuges e hijos, pero ha llevado (para consternación de los participantes) mucho más tiempo del esperado.** Muchos participantes se quejan de que al principio no recibieron información clara ni apoyo sobre los procesos de reunificación familiar. Más tarde descubrieron que llevaría más tiempo del comunicado inicialmente y que dependía de requisitos adicionales como un contrato de trabajo indefinido, que a su vez dependía de otros factores como la obtención del permiso de conducción. Hasta la fecha, ninguno de los más de 80 participantes ha traído a sus familias a Alemania.

**La mayoría de los participantes de TEAM no llevan más de un año en Alemania y es demasiado pronto para que juzguen si se quedarán indefinidamente.** Sin embargo, muchos ya tienen planes para su futuro en el país. Un hilo común es integrarse en la sociedad alemana, traer a la familia de Colombia y ayudar a sus hijos a tener una mejor educación y oportunidades culturales. Muchos quieren homologar sus otros títulos de Colombia, terminar carreras que abandonaron en el proceso migratorio o cursar otras nuevas a

través del sistema de educación alemán. La mayoría de los participantes planean seguir trabajando con sus empleadores al menos durante algún tiempo, reconociendo que aún están en un proceso de aprendizaje y agradeciendo lo mucho que las empresas les han apoyado. Sin embargo, otros también se plantean regresar a Colombia si su situación económica no mejora y la reunificación familiar se alarga. Hasta mayo de 2024, sólo dos participantes han abandonado Alemania por motivos personales y de salud. Una vez finalice el periodo de homologación de la primera cohorte, se sabrá si todos los participantes pudieron obtener sus títulos alemanes y, por tanto, la premisa para permanecer en Alemania. Además, los participantes restantes averiguarán con el tiempo si la vida en Alemania cumple sus expectativas o si prefieren regresar a su país de origen.

**En general, el proyecto TEAM puede considerarse un caso de éxito que ofrece un ejemplo ilustrativo de las complejidades de las iniciativas de movilidad laboral.** Se trata de uno de los pocos programas de este tipo financiados por empleadores que existen en la actualidad, y ya se ha labrado una sólida reputación: los participantes destacan constantemente el carácter legal y seguro del proceso de migración como una de las ventajas distintivas del proyecto. El elevado número de solicitantes en cada ronda de contratación da fe de ello y es un buen augurio para la sostenibilidad del proyecto.

**Al mismo tiempo, el estudio documenta una serie de obstáculos, tanto a nivel de proyecto como sistémicos, que impiden aprovechar mejor el potencial del proyecto.** Muchos de los obstáculos identificados, como la complejidad administrativa para los empleadores, la enseñanza estandarizada del idioma y la falta de apoyo estructurado tras la llegada, son el resultado de un enfoque único por el que las actividades del proyecto se llevan a cabo de forma genérica y homogénea, a veces con la justificación de crear condiciones equitativas para todos. Sin embargo, quizás de forma contraintuitiva, en realidad sería necesaria una mayor personalización para crear condiciones más equitativas y mejorar las perspectivas de los participantes, sobre todo ante las barreras sistémicas que incluyen el reto de aprender rápidamente el idioma alemán, la complejidad del sistema alemán de EFTP, la ausencia de un enfoque de todo el gobierno hacia la migración laboral en Alemania y una débil cultura de bienvenida.

**Aunque el proyecto TEAM no puede abordar todos los cuellos de botella encontrados durante el proceso de migración de Colombia a Alemania, hay una serie de medidas tangibles que podrían prever los socios del proyecto para reforzar las cohortes futuras.** Sobre todo, las futuras iteraciones del proyecto TEAM deberían dar prioridad a la participación de todos los actores clave del ecosistema de migración laboral tanto de Colombia como de Alemania. Esto incluye las redes alemanas de apoyo a la inmigración, los consulados colombianos en Alemania y los fondos de pensiones. La adopción de este enfoque de todo el gobierno mejoraría el impacto, el alcance y la sostenibilidad del programa. En términos de disposiciones institucionales, esto incluye el fortalecimiento de la capacidad del personal del SPE, el establecimiento de un marco sólido de seguimiento y evaluación con prácticas de gestión adaptativa, la creación de un mecanismo anónimo de quejas y reclamaciones, y la ampliación del alcance a los empleadores. Para la fase de migración, las iniciativas podrían incluir ofrecer una información previa a la selección más completa a los candidatos, optimizar la eficacia y eficiencia del proceso de selección y adaptar el programa lingüístico a las necesidades individuales de los participantes. Por lo que respecta a la llegada e integración en Alemania, el apoyo adicional podría consistir en proporcionar una lista de recursos de puntos de contacto, establecer un portal de intercambio en línea y un puesto de asesor específico en la BA-ZAV, los consulados o institución similar. Además, el proyecto TEAM podría ayudar de forma proactiva a los participantes a navegar y facilitar el proceso de reagrupación familiar, un aspecto crucial que aún no se ha abordado de forma satisfactoria. La reunificación familiar es un prerrequisito clave para el éxito de la integración y la estancia a largo plazo de los participantes en Alemania.

**Por último, el refuerzo de la fase de retorno es especialmente crucial, ya que aún no se ha integrado plenamente en el proyecto pero su importancia aumentará a medida que más participantes regresen a Colombia en el futuro.** Una tarea futura clave del proyecto TEAM será apoyar a los participantes que regresen para que se reintegren con éxito en la sociedad colombiana mediante, por ejemplo, la negociación de un subsidio de reintegración con los empleadores alemanes, la prestación de asesoramiento profesional, la ayuda en la búsqueda de empleo y la facilitación del reconocimiento de su titulación alemana en Colombia.

Este enfoque no sólo ayudará a los participantes retornados a asegurar sus medios de vida, sino que también les permitirá aplicar eficazmente las competencias y conocimientos adquiridos en Alemania para contribuir al desarrollo de Colombia.



# Agradecimientos

Los autores desean dar las gracias a todas las partes interesadas, y en particular a los trabajadores migrantes colombianos y a sus empleadores alemanes, que aportaron sus valiosas experiencias y conocimientos durante la investigación realizada para este estudio, especialmente a través de entrevistas con informantes clave y encuestas virtuales. El apoyo y la cooperación de las siguientes instituciones han sido fundamentales para la realización de este informe:

Agencia para el Empleo y la Promoción Empresarial Compensar, BASF, Consulado de Colombia en Frankfurt, Unidad del Servicio Público de Empleo de Colombia, Elektro Kreutzpointner GmbH, Agencia de Empleo CAFAM, Agencia de Empleo CEAL, Agencia de Empleo CONFA Caldas, Agencia de Empleo Comfama, Agencia de Empleo Comfenalco Valle, Freiburger Lebensmittel GmbH, Asociación Galabau Noroeste, Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana, Agencia Federal de Empleo Alemana, Instituto Goethe de Bogotá, Greatview Aseptic Packaging Company, Servicio Nacional de Formación, Hospital Universitario de Bonn y Vonovia.

## Descargo de responsabilidad

Este informe fue comisionado por el Banco Mundial, financiado a través del fondo fiduciario de la Alianza Mundial de Conocimientos sobre Migración y Desarrollo (*Global Knowledge Partnership on Migration and Development*, KNOMAD) y escrito por Julian Schweitzer (Jefe de Equipo y Experto en Migración Laboral), Alina Dausendschön y Lucía Fernanda Mesa Valez (Investigadoras y Especialistas en Recopilación de Datos) y Oliver Jütersonke (Asesor Principal de Investigación). El estudio fue encargado y elaborado bajo la dirección de Luz Stella Rodríguez-Novoa (Especialista Senior en Protección Social, Banco Mundial) y Olga Lucía Romero Londoño (Consultora, Banco Mundial) en el marco del proyecto "*Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania*" (TEAM) de la Unidad del Servicio Público de Empleo en Colombia.

Aunque se ha hecho todo lo posible para garantizar que la información contenida en este informe sea exacta y completa, los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en este estudio son exclusivamente los de los autores, y no representan necesariamente las opiniones institucionales del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial y sus organizaciones afiliadas, ni las de los directores ejecutivos del Banco Mundial o de los gobiernos a los que representan.

# Abreviaturas

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AET	Agencia de Empleo Transnacional
AHK	Cámara de Comercio Colombo-Alemana ( <i>Außenhandelskammer</i> )
AZR	Registro <i>Central</i> de Extranjeros ( <i>Ausländerzentralregister</i> )
BA	<i>Agencia Federal de Empleo (Bundesagentur für Arbeit)</i>
BA-ZAV	Oficina Central de Colocación de Extranjeros y Profesionales ( <i>Zentrale Auslands- und Fachvermittlung</i> ) de la Agencia Federal de Empleo
BMBF	Ministerio Federal <i>de Educación e Investigación (Bundesministerium für Bildung und Forschung)</i>
COP	Peso colombiano
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Colombia
DAS	Departamento Administrativo de Seguridad
DIN	Instituto Alemán de Normalización ( <i>Deutsches Institut für Normung</i> )
EFTP	Educación y formación técnica y profesional
FIMA	Apto para el mercado laboral ( <i>Fit für den Arbeitsmarkt</i> )
FSE	Fondo Social Europeo Plus (Programa de financiación)
GaLaBau	Jardinería ( <i>Garten und Landschaftsbau</i> )
GCM	Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional GmbH ( <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH</i> )
HWK	Cámara de Artesanía ( <i>Handwerkskammer</i> )
IDMC	Observatorio de los Desplazados Internos
IHK	Cámara de Industria y Comercio ( <i>Industrie- und Handelskammer</i> )

IOE	Organización Internacional de Empleadores
IQ	Integración mediante cualificación ( <i>Integration durch Qualifizierung</i> )
KNOMAD	Alianza Mundial de Conocimientos sobre Migración y Desarrollo ( <i>Global Knowledge Partnership on Migration and Development</i> )
LWK	Cámara de Agricultura ( <i>Landwirtschaftskammer</i> )
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
PNT	Procedimientos normalizados de trabajo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SPE	Servicio Público de Empleo
TEAM	Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania
TI	Tecnologías de la información
UE	Unión Europea
USD	Dólar estadounidense

# Contenido

Resumen ejecutivo .....	3
Agradecimientos.....	9
Descargo de responsabilidad .....	9
Abreviaturas .....	10
Introducción .....	14
Parte 1 Contexto de la investigación y antecedentes.....	14
Contexto .....	14
El proyecto TEAM.....	16
Marco conceptual.....	21
Estrategia de investigación .....	23
Revisiones de escritorio.....	23
Encuestas de percepción .....	23
Entrevistas semiestructuradas.....	24
Parte 2: Evolución de la política de migración laboral en Colombia y Alemania.....	26
El país de origen: Tendencias y política de migración laboral en Colombia .....	27
El contexto migratorio colombiano.....	27
Década de 2000: Los orígenes de la política migratoria colombiana .....	27
De 2020 en adelante: Una prueba de estrés para el sistema migratorio colombiano.....	29
El país de destino: La evolución de la política de migración laboral en Alemania.....	29
De 1950 a 1970: Contratación de trabajadores extranjeros .....	29
De la década de 1970 a la de 2000: Prohibición de la contratación con pocas excepciones .....	29
Años 2000 a 2020: Inmigración de universitarios y otros trabajadores altamente cualificados .....	30
2020: Inclusión de trabajadores cualificados en la Ley de inmigración de mano de obra cualificada...30	
2024: La nueva Ley de Migración de Trabajadores Cualificados y la introducción de un sistema de inmigración por puntos .....	31
Iniciativas piloto para promover Alemania como país de destino .....	32
Parte 3: Resultados empíricos.....	33
Emigración desde Colombia.....	33
Contratación .....	33
Preselección de candidatos.....	33
El proceso de entrevistas .....	35
Motivación de los empleadores para contratar en Colombia.....	41
Motivación de las agencias de empleo transnacionales para facilitar la contratación .....	42
Motivación de los migrantes para participar en el proceso de contratación.....	42
Formación y preparación .....	43
Curso de idioma .....	44
Orientación y guía .....	50

Documentación para el reconocimiento de competencias y visas .....	51
Abandono y despido.....	55
Llegada e integración en Alemania.....	57
Llegada a Alemania .....	57
Trabajar en Alemania.....	61
Integración .....	61
Preparación y rendimiento.....	63
Condiciones de trabajo.....	64
Ingresos .....	67
La vida en Alemania .....	67
Estancia permanente en Alemania .....	69
Expedición del permiso de residencia .....	69
Homologación.....	69
Reunificación familiar.....	70
Planes de futuro.....	71
Regreso a Colombia.....	72
Motivación para regresar .....	72
La vida después del regreso .....	73
Aspiración a volver a presentarse .....	74
Conclusión.....	74
Barreras a nivel de proyecto .....	75
Barreras sistémicas .....	76
El camino a seguir .....	78
Disposiciones institucionales .....	78
Migración.....	79
Llegada e integración en Alemania.....	81
Permanencia .....	82
Regreso.....	83
Anexo 1: Cohorte del proyecto por estatus.....	84
Anexo 2: Encuestas de percepción.....	86
Encuesta de percepción: empresarios .....	89
Anexo 3: Bibliografía .....	92

# Introducción

**Este estudio documenta las experiencias y percepciones de los actores involucrados en el proyecto "Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania" (TEAM).** Iniciado en 2021 entre la Agencia Federal de Empleo de Alemania (*Bundesagentur für Arbeit*, BA) y la Unidad del Servicio Público de Empleo de Colombia (SPE) en respuesta a la aguda escasez de mano de obra cualificada en Alemania en sectores estratégicos clave como la sanidad, la descarbonización y la digitalización, el proyecto TEAM ofrece un valioso estudio de caso para documentar las lecciones para las instituciones que formulan políticas de migración laboral, los empleadores que contratan talento extranjero, los migrantes que buscan nuevas oportunidades y los proveedores de servicios que ayudan con el aprendizaje de idiomas, la emisión de visas y el reconocimiento de competencias.

El estudio está organizado en tres partes.

**La primera parte** ofrece una introducción global a la migración laboral, explica la justificación del estudio y detalla los orígenes, las características y las funciones del proyecto TEAM. También esboza el marco conceptual y la estrategia de investigación utilizados para la recopilación y el análisis de datos.

**La segunda parte** describe las pautas y políticas migratorias de Colombia en las dos últimas décadas, explicando el contexto de la participación del SPE en el proyecto TEAM. Después examina las tendencias migratorias, las estrategias, las leyes y las principales iniciativas piloto de promoción de la migración laboral en Alemania.

**La tercera parte** presenta los resultados empíricos, estructurados a lo largo del ciclo migratorio. *Emigración desde Colombia* explora las experiencias de los trabajadores migrantes colombianos, los empleadores alemanes y los servicios durante la contratación, la formación, la solicitud de visa y el reconocimiento de competencias. *Llegada e integración* relata los altibajos en la vida profesional y personal de los trabajadores migrantes colombianos en Alemania, y analiza las perspectivas de los empleadores sobre la integración de estos trabajadores en sus empresas. *Estancia permanente en Alemania* presenta las aspiraciones y los retos de los trabajadores migrantes colombianos que buscan la residencia permanente en Alemania, incluidos los obstáculos a los que se enfrentan para conseguir la residencia y la reunificación familiar. *Retorno a Colombia*, por último, ofrece una visión de por qué algunos trabajadores migrantes deciden poner fin a su empleo en Alemania y sus perspectivas de reintegración en Colombia.

El informe concluye con una breve sección que sitúa el proyecto TEAM en el contexto más amplio de la política alemana de migración laboral y ofrece recomendaciones para mejorar su impacto.

## Parte 1 Contexto de la investigación y antecedentes

### Contexto

**La migración es una parte intrínseca de la historia de la humanidad y un motor fundamental del desarrollo socioeconómico.** Desde los primeros movimientos de las civilizaciones humanas hasta la expansión de los imperios antiguos y modernos, pasando por las sucesivas oleadas de globalización, la búsqueda de mejores oportunidades ha motivado constantemente a las personas a abandonar sus lugares de origen.

**En la actualidad, más del 3% de la población mundial (unos 281 millones de personas) vive y trabaja en un país distinto al de su nacimiento.** Las perspectivas de salarios más elevados y un mejor acceso a los servicios siguen siendo un fuerte factor de motivación para la migración. En 2020, aproximadamente el 84% de los emigrantes residían en un país más rico que el suyo. Sin embargo, los costos asociados al

traslado suelen ser excesivos para las personas más pobres. La mayoría de los migrantes proceden de países de renta media y no son ni los más pobres ni los más ricos de su país de origen.<sup>4</sup> Al mismo tiempo, la migración se ha convertido en una importante fuente de ingresos para los hogares y de reservas de divisas. Entre 2000 y 2022, las remesas internacionales aumentaron más de un 650%, pasando de 128.000 millones de dólares a 831.000 millones, superando a menudo los flujos de inversión extranjera directa en los países de origen y subrayando la importancia de la migración como motor del desarrollo y el crecimiento económico.<sup>5</sup>

**Los cambios demográficos han intensificado la competencia mundial por los trabajadores y el talento, alterando dónde se necesitan trabajadores y dónde pueden encontrarse.** Independientemente de las consideraciones políticas, los países ricos necesitarán trabajadores extranjeros para sostener sus economías y cumplir sus compromisos sociales con los ciudadanos de más edad. Muchos países de renta media (tradicionalmente las principales fuentes de migración) pronto tendrán que competir por los trabajadores extranjeros, y muchos no están preparados para este cambio. Los países de renta baja cuentan con un gran número de jóvenes desempleados y subempleados, pero muchos de ellos carecen de las cualificaciones actualmente demandadas en el mercado laboral mundial.<sup>6</sup>

**Los trabajadores ven la migración como una estrategia esencial para aprovechar su capital humano con el fin de encontrar un empleo productivo y mejores oportunidades en la vida para ellos y sus familias.** Las estrictas leyes de inmigración, en particular desde países de renta baja y media a países de renta alta, pueden limitar la capacidad de los migrantes para perseguir estos objetivos. Algunos trabajadores están dispuestos a emprender peligrosos viajes para entrar en los países de destino a los que aspiran, incluso a través de canales irregulares, mientras que otros utilizan canales formales para acceder a mercados laborales extranjeros y establecer nuevas vidas.

**En general, los empresarios consideran que la migración es un fenómeno necesario y positivo que contribuye a equilibrar la oferta y la demanda de mano de obra, fomenta la innovación y facilita la transferencia y difusión de competencias.** Por el contrario, el proteccionismo del mercado laboral puede tener graves consecuencias para las empresas, dificultando cada vez más la contratación transfronteriza de talentos. Tales restricciones no sólo limitan la disponibilidad de mano de obra cualificada, sino que también ahogan el crecimiento potencial de las empresas y la innovación. En consecuencia, en los foros multilaterales los empresarios abogan por políticas nacionales de inmigración claras, transparentes y eficientes que permitan la circulación oportuna de los trabajadores hacia donde más se necesitan.<sup>7</sup>

**Los gobiernos de todo el mundo se enfrentan a un complejo dilema: deben sopesar los beneficios económicos y sociales de la migración laboral frente a los posibles efectos de fuga de cerebros en los países de origen y las tensiones sociales que manifiestan algunos segmentos del electorado en los países de destino.** Esto implica equilibrar cuidadosamente la preocupación de que los trabajadores migrantes puedan reducir los salarios y las oportunidades de empleo de los trabajadores nativos con la necesidad del sector privado de una política de migración laboral clara y bien aplicada que promueva la movilidad laboral y atraiga talento extranjero. Por ello, los formuladores de política son cada vez más conscientes de las complejas y delicadas cuestiones políticas, de derechos humanos, económicas y sociales que plantea la migración laboral, junto con toda una serie de retos jurídicos y normativos.

**A pesar de estas complejidades, en la última década la migración laboral se ha convertido en un importante tema de desarrollo económico y social a nivel mundial y nacional.** Cuando está bien gestionada, la migración laboral se considera cada vez más un medio eficaz para combatir la pobreza y el desempleo en los países de origen y un vehículo para estimular el crecimiento económico, el intercambio, y la innovación en los países de destino. Marcos políticos mundiales como el Pacto Mundial para la Migración animan a los gobiernos a crear entornos normativos que garanticen procesos migratorios seguros y

<sup>4</sup> World Bank (2023). World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Acceso en línea: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>

<sup>5</sup> IOM (2024). World Migration Report 2024 Reveals Latest Global Trends and Challenges in Human Mobility. Acceso en línea: <https://www.iom.int/news/world-migration-report-2024-reveals-latest-global-trends-and-challenges-human-mobility>

<sup>6</sup> World Bank (2023). World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Acceso en línea: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>

<sup>7</sup> IOE (2018). IOE Position Paper on labour migration. Acceso en línea: <https://www.ioe-emp.org/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=135034&token=ea736cf36b21aab3ee1ee4fa5847991ba8082ff8>

ordenados.<sup>8</sup> A escala nacional, los gobiernos están revisando la legislación nacional y las estructuras de apoyo para facilitar mejor la afluencia de trabajadores migrantes y permitir que los empleadores los contraten.

**Los países examinados en este estudio (Colombia y Alemania) se destacan por sus enfoques progresistas y estratégicos de la política de migración, que vinculan explícitamente la movilidad laboral a los objetivos nacionales de desarrollo.** Colombia, por un lado, es un país que se enfrenta a complejos flujos migratorios mixtos. Tras 50 años de conflicto armado interno, más de cinco millones de personas siguen desplazadas internamente.<sup>9</sup> Además, la prolongada crisis socioeconómica y política de Venezuela ha empujado a unos tres millones de migrantes venezolanos a Colombia en la última década.<sup>10</sup> Colombia también se ha convertido en un punto de tránsito para migrantes de todo el mundo que pretenden llegar a Centroamérica a través del Tapón del Darién. Para hacer frente a estos retos, el gobierno colombiano ha implementado políticas innovadoras y progresistas para satisfacer las necesidades de los diversos grupos de migrantes, proporcionándoles acceso a servicios esenciales y oportunidades económicas. Sin embargo, este estudio se centra en el papel de Colombia como país de origen de migrantes. Las presiones económicas, como el empleo informal generalizado<sup>11</sup> y la desigualdad,<sup>12</sup> empujan a los ciudadanos colombianos, sobre todo a los jóvenes, a buscar mejores oportunidades económicas y movilidad social en el extranjero, y el gobierno está facilitando sus esfuerzos.

**Por otro lado, las economías avanzadas, que se enfrentan a una escasez de mano de obra cualificada, recurren cada vez más a países como Colombia como fuentes potenciales de trabajadores cualificados.** Uno de ellos es la República Federal de Alemania. Tras haber negado durante mucho tiempo ser un "país de inmigración",<sup>13</sup> Alemania se ha convertido en el segundo país receptor de inmigrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).<sup>14</sup> En los últimos 15 años, Alemania ha introducido cuidadosamente una política y una legislación de inmigración que constituyen algunas de las más versátiles y abiertas hacia los extranjeros dispuestos a ocupar puestos de trabajo cualificados. La necesidad de responder a transformaciones estructurales internas como la digitalización, el cambio demográfico y la descarbonización, combinada con el interés por ampliar su cartera de cooperación al desarrollo, han llevado a Alemania a posicionar la migración laboral como una "triple victoria" que beneficia tanto a los países de origen como a los de acogida y a los migrantes.<sup>15</sup>

**El proyecto TEAM, objeto de este estudio, se sitúa justo en el centro de esta evolución.** Ofrece un rico caso para explorar y documentar las complejidades de las políticas de migración laboral para las instituciones que las ponen en marcha, para los empleadores que buscan contratar talento extranjero y para los migrantes que aspiran a encontrar nuevas oportunidades para ellos y sus familias.

## El proyecto TEAM

**El proyecto TEAM es una colaboración colombo-alemana centrada en promover una migración laboral segura y justa facilitando la movilidad de trabajadores cualificados colombianos a Alemania en determinadas ocupaciones.** Para lograrlo, el proyecto orienta y acompaña a los solicitantes de empleo colombianos y a los empleadores alemanes, con el objetivo de minimizar los retos en la contratación de

<sup>8</sup> El Pacto Mundial para una Migración Segura, Ordenada y Regular (GCM, por sus siglas en inglés), adoptado por la mayoría de los Estados miembros de la ONU en diciembre de 2018, sirve como marco de cooperación no vinculante para guiar a los países en la gestión de la migración de manera eficaz y humana. Esboza 23 objetivos que abordan aspectos clave como políticas basadas en datos, abordar las causas profundas, mejorar las vías para la migración regular, promover la contratación justa, reducir las vulnerabilidades, combatir el contrabando y la trata, gestionar las fronteras, entre otros. El GCM hace hincapié en la colaboración internacional, los derechos humanos y un enfoque integral de la gestión de la migración en beneficio de los migrantes y las comunidades de acogida. Véase IOM (2024). Global Compact for Migration. Acceso en línea: <https://www.iom.int/global-compact-migration>

<sup>9</sup> IDMC (2024). Country Profile: Colombia. Acceso en línea: <https://www.internal-displacement.org/countries/colombia/>

<sup>10</sup> UNHCR (2024). Global Focus. UNHCR Operations Worldwide: Colombia. Acceso en línea: <https://reporting.unhcr.org/operational/operations/colombia>

<sup>11</sup> En 2023, el porcentaje de empleo informal en Colombia se situaba en el 55,9 por ciento del total de la población ocupada. Ver Statista (2024). Informal employment as percentage of total employment in Colombia from 2010 to 2023. Acceso en línea: <https://www.statista.com/statistics/1039930/informal-employment-share-colombia/>

<sup>12</sup> Entre 2010 y 2022, los datos de Colombia sobre el grado de desigualdad en la distribución de la riqueza basados en el coeficiente de Gini alcanzaron el 51,5. Ese año, el país fue considerado como uno de los más desiguales de América Latina. Véase Statista (2024). Income distribution inequality based on Gini coefficient in Colombia between 2000 and 2022. Acceso en línea: <https://www.statista.com/statistics/982878/income-distribution-gini-coefficient-colombia/>

<sup>13</sup> BR24 (2010). Deutsche Ausländer Politik: Abwehren und begrenzen. Acceso en línea: [https://www.br.de/nachricht/migration\\_bayern\\_auslaenderpolitik100.html](https://www.br.de/nachricht/migration_bayern_auslaenderpolitik100.html)

<sup>14</sup> OECD (2024). International Migration Outlook 2023: Colombia. Acceso en línea: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9a0723e1-en/index.html?itemId=/content/component/9a0723e1-en>

<sup>15</sup> The Federal Government (unknown). Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration: Contribution by the Federal Republic of Germany. Acceso en línea: <https://migrationnetwork.un.org/system/files/docs/Germany%20-%20Voluntary%20GCM%20Review.pdf>



trabajadores migrantes cualificados y garantizar la participación de las instituciones pertinentes en el proceso de inmigración.

**El proyecto fue iniciado por la BA y se ajusta a dos marcos estratégicos clave.** En 2020, la BA llevó a cabo un estudio de diagnóstico para identificar los países prioritarios para la contratación de trabajadores extranjeros cualificados basándose en cuatro criterios: un alto nivel educativo, una población considerable en edad de trabajar, un subempleo significativo entre los adultos jóvenes con estudios y, tendencias demográficas positivas que sugieran una reserva de mano de obra sostenible.<sup>16</sup> Esto condujo a la identificación de 31 países, entre ellos Colombia, como idóneos para los esfuerzos de contratación. El estudio de diagnóstico se actualizó en 2024, reafirmando el estatus de Colombia. Además, en 2023, la BA desarrolló una estrategia sectorial para la contratación de trabajadores cualificados extranjeros centrada en tres pilares estratégicos:<sup>17</sup>

- (1) *Cambio demográfico*: Aumento de la demanda de especialistas, sobre todo en sanidad, unido a la disminución de la oferta nacional de mano de obra debido al envejecimiento;
- (2) *Descarbonización*: El compromiso de Alemania con las emisiones cero requiere una mano de obra considerable en varios sectores para apoyar esta transformación.
- (3) *Digitalización*: Énfasis en los especialistas en Tecnologías de la Información (TI), abordando las desventajas competitivas del sector público en la contratación en comparación con las empresas privadas y apoyando la expansión de la infraestructura digital, como la estrategia gigabit del gobierno.

Estos pilares guían la selección por parte de la BA de perfiles profesionales para las iniciativas de contratación, entre las que se encuentra el proyecto TEAM.<sup>18</sup>

**La BA y la SPE firmaron una carta de intención para el proyecto en marzo de 2020, así como un acuerdo de cooperación y colocación.** Está previsto que el proyecto dure un total de cinco años. A junio de 2024, el proyecto TEAM ha avanzado a través de seis fases (1.0, 2.0, 3.1, 3.2 y 3.3, con la 4.0 acabando de comenzar) y más de 418 colombianos han sido admitidos en el proyecto, de los cuales 84 se incorporaron al empleo en Alemania (de ellos, dos regresaron a Colombia y uno está de licencia médica prolongada en el momento de redactar este informe), 269 se encuentra en proceso de aprendizaje del alemán y finalizando su documentación y 65 han salido del proyecto<sup>19</sup> (véase el anexo 1 para una visión detallada de la situación de cada cohorte). Hasta ahora han participado en el proyecto diez empresas alemanas. El objetivo del proyecto es completar la contratación de solicitantes de empleo en Alemania en un plazo de 22 meses.<sup>20</sup> Los solicitantes de empleo que participan en el proyecto TEAM disfrutan de varias ventajas, como clases de alemán gratuitas y un estipendio mensual de aproximadamente 350-450 EUR que les permite dedicarse exclusivamente al aprendizaje del idioma durante un periodo de seis a nueve meses. Además, se cubren los costos asociados al reconocimiento de sus cualificaciones en Alemania. Por otra parte, los participantes reciben orientación sobre los trámites administrativos, el traslado a Alemania y consejos para vivir y trabajar allí, entre otros aspectos. Los detalles de la ayuda ofrecida varían de un empleador a otro.

**Aunque ambos socios institucionales asumen el coste de sus propios procesos administrativos para cumplir con sus obligaciones,<sup>21</sup> el proyecto TEAM es único en el sentido de que el coste de la migración corre a cargo (casi) en su totalidad por parte de los empleadores participantes.** Estos últimos sufragar gastos como el coste de la formación lingüística y el estipendio de subsistencia, la homologación de títulos, los gastos de viaje y la formación en Alemania, que oscilan entre 10.000 y 18.000 euros, sin contar el tiempo que el personal de los empleadores dedica a participar en el proyecto.<sup>22</sup> Esta

<sup>16</sup> Bundesagentur für Arbeit (2024). Länderpotenzialanalyse der BA. Documento interno.

<sup>17</sup> Bundesagentur für Arbeit (2024). Branchenstrategie der Bundesagentur für Arbeit (BA) für die Anwerbung ausländischer Fachkräfte in EU- und Drittstaaten. Documento interno.

<sup>18</sup> Entrevista a informante clave nº 46, realizada en junio de 2024.

<sup>19</sup> Unidad del Servicio de Empleo (desconocido). Resumen Ejecutivo Proyecto TEAM. Documento interno

<sup>20</sup> Bundesagentur für Arbeit y Unidad del Servicio de Empleo (desconocido). Ficha Proyecto TEAM. Documento interno.

<sup>21</sup> Bundesagentur für Arbeit y Unidad del Servicio de Empleo (2022). Absichtserklärung zwischen der Vereinigung Nationale Arbeitsverwaltung, Kolumbien und der Bundesagentur für Arbeit. Documento interno.

<sup>22</sup> Obsérvese que no es posible estimar el coste medio por participante. (1) Las obligaciones financieras asumidas por cada empleador en la contratación de un participante en el marco del proyecto TEAM presentan una variabilidad considerable. Algunos empleadores afrontan costos más bajos, por ejemplo, debido a su capacidad para acceder a clases de idiomas subvencionadas. Por el contrario, otros empleadores afrontan costos más elevados, ya sea porque sus participantes seleccionados necesitan más tiempo para aprobar los exámenes de idioma o porque invierten en servicios de apoyo adicionales, como proporcionar alojamiento en Bogotá para que los participantes puedan asistir en persona a las clases de alemán. (2) La mayoría de los empleadores o bien carecían de un conocimiento exhaustivo de los costos que habían asumido o afirmaban que sus cálculos de costos eran información confidencial.

modalidad de financiación basada en los empleadores representa una oportunidad para la sostenibilidad del proyecto, ya que es en gran medida independiente de la disponibilidad de financiación pública.

*Recuadro 1: El Proyecto TEAM: ¿Una iniciativa piloto no reconocida?*

El proyecto TEAM, iniciado en marzo de 2020 con una carta de intención entre BA y SPE, se ha desarrollado en varias fases. A principios de 2024, había puesto en marcha seis cohortes en las que participaban 480 trabajadores migrantes colombianos, con más de 80 actualmente empleados en Alemania y diez empleadores participantes. Sin embargo, a pesar de ser la primera iniciativa de este tipo entre Alemania y Colombia que incluye múltiples ocupaciones y está financiada por los empleadores, el proyecto TEAM no fue designado formalmente como proyecto piloto. La ausencia de una estrategia de implementación debidamente definida y de un marco claro de medición de resultados para evaluar el éxito en función de criterios específicos es ilustrativa a este respecto. En su lugar, se percibe un enfoque de ensayo y error, con actividades en el marco del proyecto TEAM que a menudo comienzan con una estrategia uniforme (o “de talla única”) que posteriormente se ajusta a fases específicas del proyecto, ocupaciones, tipos de migrantes y tipos de empleadores. Varios de los retos destacados en este informe pueden atribuirse, al menos en parte, a la aplicación de esta estrategia. Aunque el proyecto ha evolucionado con el tiempo, ello se ha debido sobre todo a procesos *ad hoc* y reactivos y al ingenio de actores concretos.

**El proyecto TEAM implica a muchos actores críticos de los ecosistemas de la migración laboral en el país de origen y en el de destino.** Cada actor desempeña un papel distinto y colabora con otras partes interesadas para garantizar que la migración se gestione de forma eficaz, humana y beneficiosa tanto para los migrantes como para los empleadores. Sin embargo, hay actores importantes que aún no participan sistemáticamente en el proyecto TEAM y cuya participación podría reforzar el impacto y la sostenibilidad del proyecto. En Colombia, esto se aplica en particular a los consulados, al Ministerio de Asuntos Exteriores y a los fondos nacionales de pensiones. En Alemania, esto concierne a los diferentes servicios de apoyo a la migración (laboral) a nivel estatal.

**La dirección estratégica del proyecto TEAM en Alemania se gestiona desde la sede central de BA en Núremberg.** Desempeña un papel fundamental en la selección de las profesiones y la identificación de las instituciones participantes, como los centros de homologación, así como en la asignación y coordinación de funciones y responsabilidades. Paralelamente, la Oficina Central de Colocación de Extranjeros y Profesionales (*Zentrale Auslands- und Fachvermittlung*, BA-ZAV) de la BA en Bonn se encarga de la ejecución del proyecto en la parte alemana. Esto incluye el reclutamiento de empleadores y proporcionarles información sobre el proyecto y asesoramiento integral sobre el empleo de trabajadores colombianos. Además, la BA-ZAV acompaña la selección de los candidatos traduciendo algunas de las entrevistas de trabajo y coordinando entre los empleadores y las instituciones colombianas. En cuanto a la gestión de los participantes, la BA-ZAV recopila información sobre la vida y el trabajo en Alemania para la preparación de los solicitantes de empleo cuando aún se encuentran en Colombia, así como información clave sobre los servicios de apoyo en Alemania. Dado el mandato de la BA-ZAV de apoyar la colocación laboral, es importante señalar que su participación en el proyecto finaliza con la contratación satisfactoria de los candidatos colombianos.<sup>23</sup> Oficialmente, la BA-ZAV no presta ningún tipo de apoyo posterior a la llegada de los trabajadores migrantes colombianos a Alemania, ya que se espera que el empleador actúe a partir de ese momento como principal punto de contacto y que los participantes sean suficientemente autónomos. Sin embargo, en la práctica esto no siempre es así, y consciente de la falta de apoyo posterior a la llegada, la BA-ZAV proporciona a veces medidas de apoyo *ad hoc* y reactivas a migrantes individuales incluso después de su llegada. Un actor clave que potencialmente podría llenar el vacío en el apoyo posterior a la llegada son los consulados colombianos. Actualmente, sin embargo, los consulados parecen desconocer el proyecto TEAM y no participan en él.

<sup>23</sup> Entrevista a informante clave nº 46 realizada en mayo de 2024.

**En Colombia, el SPE es responsable de la gestión estratégica y de la ejecución del proyecto.** Aprueba a los proveedores de servicios transnacionales en Colombia que se asocian con el proyecto TEAM y adapta las vacantes proporcionadas por la BA al contexto colombiano cuando es necesario, antes de distribuir las entre los proveedores de servicios transnacionales aprobados. El SPE también crea material informativo sobre cada convocatoria para comercializar el proyecto y desempeña un papel de coordinación entre los proveedores de servicios transnacionales y la BA en el proceso de selección. Por último, el SPE se encarga de coordinar el proceso de entrevistas en Bogotá.

**Una creciente red de proveedores de servicios públicos y privados ejecuta el proyecto en Colombia:**

- *Las agencias de empleo transnacionales (AET)* se encargan de promocionar el proyecto entre los posibles candidatos a nivel local a través de la prensa y las redes sociales, proporcionar información fundamental sobre el proyecto TEAM a los solicitantes de empleo interesados, revisar las hojas de vida y crear listas largas según los criterios de selección, así como transmitir a los candidatos la información sobre las invitaciones a entrevistas y la selección final.
- *La Cámara de Comercio Colombo-Alemana de Bogotá (Außenhandelskammer, AHK)* apoya el proyecto TEAM con servicios de información sobre el reconocimiento de títulos y los documentos necesarios. Este elemento se financia a través del proyecto ProRecognition, auspiciado por el *Ministerio Federal de Educación e Investigación (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF)*. Además, los empleadores pueden contratar a la AHK servicios adicionales como la gestión de documentos, la organización de controles de salud y clases de alemán.
- *El Goethe-Institut y varias escuelas privadas de idioma alemán* de Bogotá ofrecen a los participantes de TEAM formación lingüística en línea y presencial. Los empleadores eligen su proveedor de cursos de idiomas preferido para cada cohorte. Sin embargo, los participantes deben realizar sus exámenes de competencia lingüística en el Goethe-Institut, la autoridad competente para la certificación de alemán necesaria para la solicitud de visas y permisos de residencia.

**En Alemania, las entidades encargadas de la homologación son múltiples y dependen de la ocupación de referencia elegida y del Estado federal donde esté ubicada la empresa.** Entre ellas figuran las cámaras federales de agricultura (*Landwirtschaftskammer, LWK*), artesanía (*Handwerkskammer, HWK*) e industria y comercio (*Industrie- und Handelskammer, IHK*).

**Los empleadores alemanes desempeñan un papel clave en el proyecto TEAM en todas sus fases.** Durante la fase de contratación, los empleadores reciben a través del SPE una lista de candidatos preseleccionados por las AET basándose en las descripciones de los puestos. A continuación, los empleadores participan en el proceso de entrevistas, en persona o a distancia, para seleccionar a los candidatos que mejor se ajustan a sus criterios. En la primera cohorte se seleccionó a 30 participantes de 277 y en la segunda a 80 de 184. Una vez elegidos, los empleadores apoyan a sus futuros empleados durante todo el procedimiento de preparación y reconocimiento, incluidas las medidas de adaptación para homologar sus cualificaciones. Además, cubren la gran mayoría de los costos de migración de todos los candidatos. Una vez en Alemania, el empleador es el principal punto de contacto y proveedor de apoyo para los participantes.

**El BA y el SPE seleccionan las ocupaciones en forma colaborativa mediante el análisis de la demanda de mano de obra en Alemania y la actual sobreoferta de mano de obra en Colombia, así como mediante una evaluación preliminar de las compatibilidades de los títulos educativos.**<sup>24</sup> Sin embargo, el SPE es cada vez más consciente de que las futuras iteraciones del análisis de la sobreoferta de mano de obra deben incluir proyecciones rigurosas del mercado laboral.<sup>25</sup> Esto se hace para garantizar que Colombia no esté subcontratando proactivamente trabajadores cualificados, como enfermeros y médicos profesionales, que serán necesarios en 10 o 15 años a medida que la población colombiana envejezca.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Bundesagentur für Arbeit und Unidad del Servicio de Empleo (2022). Absichtserklärung zwischen der Verinigung Nationale Arbeitsverwaltung, Kolumbien und der Bundesagentur für Arbeit. Documento interno.

<sup>25</sup> Entrevista a informante clave nº 49 realizada en junio de 2024

<sup>26</sup> Una gran ola recorre la estructura por edades de la población colombiana a medida que las grandes cohortes nacidas cuando la alta fecundidad era la norma avanzan en su ciclo vital y pasan de la juventud a la edad adulta y a la vejez. El tamaño de los grupos en edad de trabajar alcanzará su punto máximo en 2033 para las edades de 20 a 39 años y en 2056 para las edades de 40 a 59 años. Ver CEPAL (2013). El futuro del envejecimiento en Colombia: Puntos de inflexión y opciones de política. Una mirada hacia 2040 y más allá. Acceso en línea: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/57c508af-280d-4702-8ac9-78f08897fe7f/content>

## Recuadro 2: Contratación de jardineros paisajistas en Colombia: Una experiencia aleccionadora para empleadores y migrantes

Los esfuerzos de descarbonización de Alemania incluyen la expansión de la vegetación y los espacios verdes para absorber las emisiones de dióxido de carbono y reducir las temperaturas, especialmente en las zonas urbanas. En consecuencia, la contratación de jardineros paisajistas cualificados en el extranjero se ha convertido en una prioridad estratégica para la BA.<sup>27</sup> Tras la firma de la Carta de Intención en marzo de 2020, la BA persiguió activamente la contratación de futuros jardineros paisajistas de Colombia.<sup>28</sup>

Una evaluación inicial de la BA determinó que los profesionales colombianos con la cualificación de "Tecnólogo en Producción Agrícola" poseían aproximadamente el 70% de las competencias necesarias para la ocupación alemana de "Jardinero Paisajista". Basándose en esta conclusión, la Asociación de Jardinería y Paisajismo (*Garten und Landschaftsbau*, GaLaBau) y varios de sus miembros, constituidos por pequeñas empresas, decidieron participar en el proyecto TEAM, previendo un posterior periodo de adaptación en Alemania de nueve a doce meses para estos trabajadores. Sin embargo, expertos del sector comprobaron posteriormente que, al comparar directamente los planes de estudios colombiano y alemán, la equivalencia real de la cualificación era, en el mejor de los casos, del 15%.<sup>29</sup> Esta discrepancia se debe en gran medida a la naturaleza única de la ocupación alemana de "*Landschaftsgärtner*", que integra conocimientos de jardinería de mantenimiento, cantería y otros oficios relacionados con la artesanía, y es específica del contexto cultural y profesional de Alemania, Austria y Suiza.

La decisión de contratar a futuros jardineros paisajistas colombianos, a pesar o sin ser suficientemente conscientes de este desajuste, tuvo consecuencias, con graves ramificaciones para los trabajadores migrantes colombianos y sus empleadores alemanes, como documenta este estudio.

### A partir de junio de 2024, se han introducido gradualmente ocho profesiones en el proyecto TEAM, de las que hasta ahora sólo se han contratado tres:

- 12/2021: Tecnólogo en electricidad industrial (contratado), Tecnólogo en telecomunicaciones (aún no contratado), Tecnólogo en producción agrícola (contratado durante TEAM 1.0, desde entonces se ha descontinuado).
- 12/2021: Licenciado en educación infantil, Licenciado en educación preescolar (ambos aún no contratados).<sup>30</sup>
- 06/2022: Tecnólogo en automatización de sistemas mecatrónicos, Técnico en carpintería metálica (ambos aún no contratados), Enfermero profesional (contratado).<sup>31</sup>

**Los empresarios alemanes contratan a trabajadores cualificados colombianos a través del proyecto TEAM en estrecha colaboración con el SPE y la BA-ZAV.** Una vez que se han incorporado suficientes empleadores para alcanzar un mínimo de aproximadamente 30 vacantes, se inicia una nueva fase del proyecto.<sup>32</sup> El servicio de empleadores de la BA tiene por objeto proponer proactivamente el proyecto a los empleadores que buscan trabajadores en estas profesiones. Aunque esto ocurre en la práctica, la BA también se pone en contacto con empresas potencialmente prometedoras de forma *ad hoc*.<sup>33</sup> Como muestran las cifras de participantes, el mayor interés se centra en la contratación de enfermeros y electricistas. Otras ocupaciones, en particular los profesores de preescolar son bastante menos solicitadas, dados los limitados recursos financieros y humanos del sector que serían necesarios para participar.<sup>34</sup> El reclutamiento de jardineros paisajistas ha estado en pausa desde la primera cohorte de TEAM en 2021,

<sup>27</sup> Entrevista a informante clave nº 46 realizada en junio de 2024.

<sup>28</sup> Entrevista a informante clave nº 44 realizada en junio de 2024.

<sup>29</sup> Entrevista a informante clave nº 11 realizada en mayo de 2024.

<sup>30</sup> Bundesagentur für Arbeit und Unidad del Servicio de Empleo (2023). Änderung zur Anlage 2 der Vermittlungsabsprache. Documento interno.

<sup>31</sup> Bundesagentur für Arbeit und Unidad del Servicio de Empleo (2022). Anexo 1 a la Carta de intención: Programa "¡Especializados!". Documento interno.

<sup>32</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo 2024.

<sup>33</sup> Entrevista a informante clave nº 44 realizada en mayo 2024.

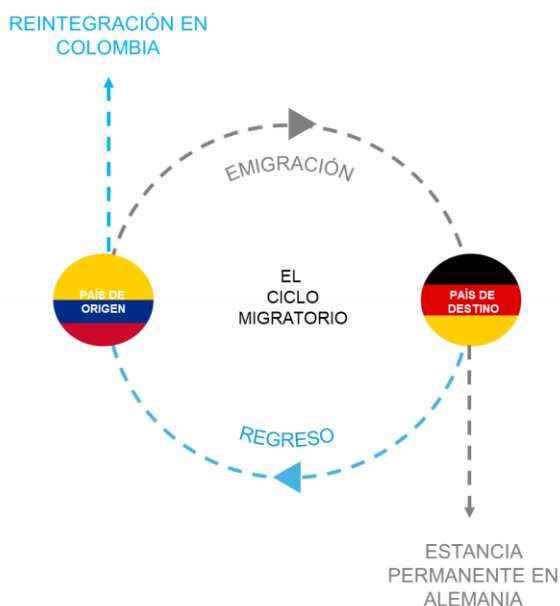
<sup>34</sup> Entrevista a informante clave nº 44 realizada en mayo de 2024.

debido a la escasa equivalencia de la cualificación colombiana con la ocupación de referencia alemana (véase el recuadro 2 anterior).

## Marco conceptual

El marco conceptual de este estudio se estructura en torno a las cuatro fases clave del ciclo de migración, que también es aplicable al proyecto TEAM:

Gráfico 1 El ciclo de migración



Fuente: OIM (2024), adaptado por los autores

**Emigración desde Colombia:** Esta fase implica la contratación, formación y preparación de los trabajadores migrantes colombianos. Inicialmente, las empresas elaboran descripciones de los puestos de trabajo, que el SPE comparte con las AET. Estas agencias difunden las vacantes, filtran las solicitudes en función de criterios clave y remiten una larga lista de candidatos a las empresas. Los candidatos más adecuados son preseleccionados, entrevistados (en persona o virtualmente) y seleccionados. Los candidatos seleccionados pasan por una fase preparatoria que incluye de seis a nueve meses de clases de alemán y talleres sobre la vida y el trabajo en Alemania. La Cámara de Comercio Colombo-Alemana (*Außenhandelskammer*, AHK) también les ayuda con la solicitud de la visa y la homologación del título. El proceso de homologación es un proceso complejo y altamente individualizado que depende de las cualificaciones de los participantes, de su experiencia laboral y de la ubicación de sus futuros empleadores. Como parte del proceso de homologación, a menudo se emite a los participantes un Aviso de Déficit (Defizitbescheid). Un Aviso de Déficit en el sistema alemán de inmigración laboral es un documento crítico que se emite cuando las cualificaciones de un profesional extranjero no se ajustan plenamente a las normas alemanas exigidas para profesiones reguladas como la sanidad, la ingeniería o los oficios técnicos. El aviso identifica las áreas específicas en las que las habilidades o conocimientos del solicitante son insuficientes y describe los pasos necesarios -como formación adicional, exámenes o experiencia práctica- para lograr el pleno reconocimiento. Este proceso es crucial para la integración porque garantiza que los profesionales extranjeros cumplen las normas

profesionales alemanas, manteniendo así la calidad y la seguridad en los campos regulados. También proporciona una vía clara para que los inmigrantes cualificados puedan cubrir las lagunas de cualificación, facilitando su entrada en el mercado laboral alemán y apoyando su integración profesional a largo plazo y su inclusión social en Alemania.

Entre los principales temas de investigación que se estudiaron en esta fase figuran los siguientes:

- La motivación de los participantes, empleadores y AET para participar en el proyecto;
- Las experiencias de los participantes, empleadores y AET a lo largo del proceso de selección y contratación;
- Cuellos de botella y retos críticos que surgieron durante la fase de aprendizaje y preparación lingüística;
- Requisitos legales fundamentales para la expedición de visas y el reconocimiento de competencias.
- Las formas en que se comparte la información crítica entre los actores del proyecto TEAM.

Llegada e integración: A su llegada a Alemania, los migrantes colombianos suelen trasladarse a un alojamiento organizado por el empleador (que suele consistir en un apartamento compartido con otros participantes de la misma cohorte) y, con la ayuda del empleador, completan los trámites esenciales, como el registro en el municipio y la apertura de una cuenta bancaria. El nivel de integración varía en función del empleador y puede incluir formación lingüística y especializada. Los migrantes también inician el proceso de homologación según su Aviso de Déficit, que puede implicar formación y exámenes adicionales.

Entre los principales temas de investigación que se estudiaron en esta fase figuran los siguientes:

- Orientación y apoyo a la integración por parte de los empleadores;
- Condiciones de empleo, incluidas las horas de trabajo, las tareas en el trabajo y la integración en el lugar de trabajo;
- Integración en la sociedad alemana, incluidas las redes de apoyo y las condiciones de vida;
- Los ingresos y la situación financiera de los participantes.
- Las expectativas de participantes y empleadores frente a la realidad.

Estancia permanente en Alemania: Los migrantes necesitan obtener un permiso de residencia, condicionado a tener al menos un nivel A2 de alemán, un título reconocido y un contrato de trabajo. La reunificación familiar es un aspecto clave para quienes tienen familia en el país, ya que depende de la obtención del permiso de residencia y del cumplimiento de otros requisitos, como disponer de espacio suficiente para vivir. Los migrantes también se preparan para las necesidades familiares, como la guardería o colegios para sus hijos/as y las oportunidades de empleo para sus parejas.

Entre los principales temas de investigación que se estudiaron en esta fase figuran los siguientes:

- Expectativas de permanencia de los participantes en Alemania;
- La expedición de permisos de residencia; y
- Planes de reunificación familiar

Regreso a Colombia: Esta fase consiste en la reintegración de los migrantes que deciden regresar a Colombia después de trabajar en Alemania, centrándose en su transición de vuelta a su país de origen.

Entre los principales temas de investigación que se estudiaron en esta fase figuran los siguientes:

- Motivos de los participantes para regresar a Colombia;
- Reintegración en el mercado laboral colombiano y servicios de apoyo disponibles; y
- Planes de permanencia y/o retorno de los participantes.

**Este enfoque por fases permite analizar y presentar cronológicamente la experiencia migratoria vivida por los trabajadores migrantes colombianos y sus empleadores alemanes.** A lo largo de estas fases, varios proveedores de servicios y partes interesadas interactúan con los migrantes y los empleadores, siendo algunas interacciones específicas de una fase y otras que se extienden a lo largo de varias fases. Dado que el proyecto TEAM es una iniciativa relativamente reciente, vale la pena señalar que la mayoría de los datos disponibles pertenecen a las fases 1 y 2. Hasta junio de 2024, ningún trabajador migrante colombiano ha cumplido las condiciones necesarias para solicitar la residencia permanente<sup>35</sup> y sólo dos han regresado a Colombia.

## Estrategia de investigación

**Este estudio utilizó un enfoque de métodos mixtos con un diseño paralelo convergente:** simultáneamente se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, encuestas de percepción no representativas y una amplia investigación documental, pero se analizaron por separado (véase más adelante). Posteriormente, se compararon y validaron las principales conclusiones para triangular la información de todos los conjuntos de datos. Aunque en un principio formaba parte del diseño del estudio hacer grupos focales, finalmente se excluyeron debido a la exhaustiva información obtenida de las entrevistas con informantes clave, así como a las limitaciones logísticas y a una participación inferior a la esperada. A lo largo de toda la fase de recopilación de datos, se desarrollaron y siguieron normas estrictas para respetar las políticas de privacidad de datos del SPE, la BA y el Banco Mundial.

### *Revisiones de escritorio*

**Al inicio del estudio, el Banco Mundial y el SPE facilitaron a los consultores la documentación clave del proyecto.** Se trataba de 21 documentos y una presentación en línea en los que se detallaba la estructura organizativa del SPE y el alcance y los resultados del proyecto TEAM. Este material se resumió para establecer una comprensión preliminar del proyecto TEAM, incluidas las funciones y responsabilidades de sus principales actores. Además, se examinaron 44 recursos en línea y documentos internos en alemán, inglés y español para realizar un análisis contextual del proyecto TEAM, así como de las tendencias y políticas de migración laboral en Colombia y Alemania.

### *Encuestas de percepción*

**Se realizaron encuestas de percepción, empleando un muestreo no probabilístico, para captar las opiniones de los trabajadores migrantes colombianos y sus empleadores.** Las encuestas estaban dirigidas a los trabajadores migrantes colombianos (incluidos los que se encontraban en las fases preparatorias en Colombia, los que habían optado por no participar en el proyecto TEAM y los que trabajaban actualmente en Alemania) y a sus empleadores alemanes. Las encuestas se implementaron en KoboToolbox y contenían una serie de enunciados de percepción, a los que los encuestados podían responder utilizando escalas de Likert. La encuesta de los trabajadores migrantes se realizó en español y la de los empleadores en alemán. El objetivo principal de estas encuestas era captar las opiniones de las partes interesadas tal y como se viven o se han vivido y se interpretan en la actualidad.

**Identificación de los encuestados y difusión.** La encuesta de migrantes se distribuyó a 480 trabajadores migrantes que habían participado en el proyecto TEAM hasta mayo de 2024, según la base de datos del SPE. El SPE difundió el enlace de la encuesta a través de un correo electrónico masivo en el que se invitaba a los trabajadores migrantes a participar. Del mismo modo, la encuesta de empleadores se compartió con los ocho empleadores que habían aceptado participar en el estudio, y los consultores se encargaron de la difusión individual a cada empleador. En todas las comunicaciones relacionadas con estas encuestas, se

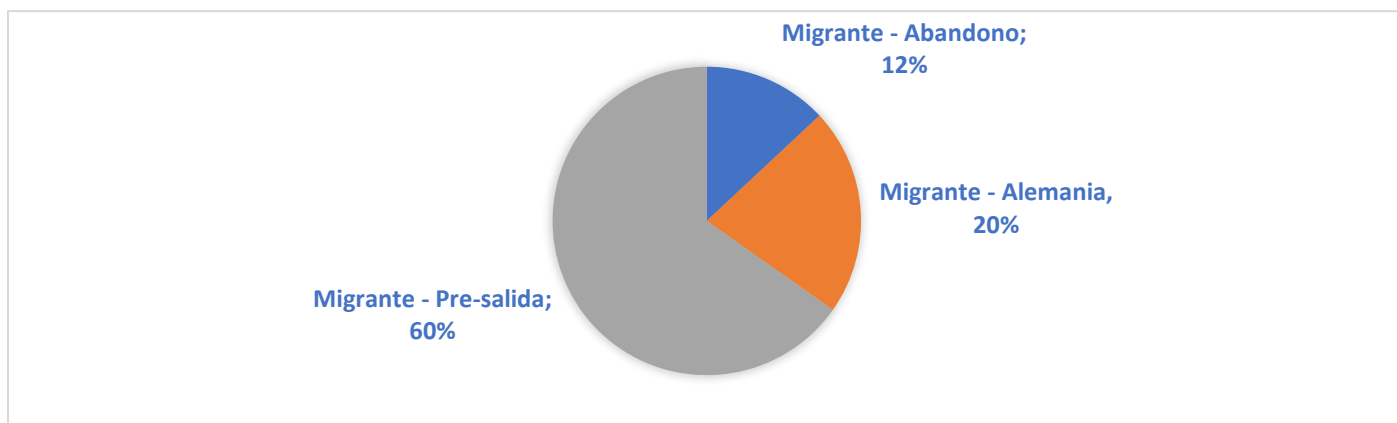
<sup>35</sup> Aunque las condiciones para obtener la residencia permanente están muy individualizadas y han sido objeto de reformas legislativas desde que se inició el proyecto TEAM, los requisitos generales son (1) haber poseído un título de residencia durante tres años para trabajar como trabajador cualificado (con formación profesional o académica), tener un empleo, haber cotizado al seguro de pensiones obligatorio durante 36 meses y tener un conocimiento suficiente del idioma alemán. Véase: Federal Office for Migration and Refugees (2024). Settling in Germany: Open-ended residence titles. Acceso en línea: <https://www.bamf.de/EN/Themen/MigrationAufenthal/ZuwandererDrittstaaten/Migrathek/Niederlassen/niederlassen-node.html>



aseguró a los encuestados que su participación era totalmente anónima y voluntaria, y que no afectaría ni positiva ni negativamente a su participación en el proyecto TEAM.

Recolección y visualización de datos. Los datos se recopilaron de forma continua durante los meses de mayo y junio de 2024. La encuesta de migrantes recibió respuestas de 84 individuos, de los cuales 50 se encontraban actualmente en la fase previa a la salida, 17 estaban empleados en Alemania y 10 habían abandonado el proyecto TEAM.<sup>36</sup> La encuesta a los empleadores obtuvo respuestas de seis personas, las cuales empleaban o habían empleado recientemente a trabajadores migrantes colombianos del proyecto TEAM. Los datos recogidos en ambas encuestas se procesaron y visualizaron en un panel interactivo en español utilizando Microsoft PowerBI.

*Gráfico 2: Distribución de los encuestados por estatus*



Análisis de datos. Los consultores utilizaron el cuadro de mando como herramienta principal para identificar tendencias generales en las percepciones, lo que les permitió triangular estas tendencias con los resultados de las entrevistas a informantes clave y el estudio documental. Aunque se produjo un retraso en la distribución de la encuesta a los migrantes, el diseño de la investigación del estudio permitió administrar la encuesta y analizar los resultados paralelamente a las entrevistas con los informantes clave. En una serie de ciclos de retroalimentación iterativos<sup>37</sup>, que también incluían análisis de grupo periódicos por parte del equipo de investigación, los consultores pudieron adaptar y perfeccionar las preguntas de las entrevistas de forma dinámica a medida que se disponía de nuevos datos de la encuesta. Este enfoque les permitió incorporar las nuevas tendencias y percepciones de las respuestas a la encuesta, garantizando que las entrevistas estuvieran en consonancia con los temas y conclusiones más actualizados de la investigación.

### *Entrevistas semiestructuradas*

**Entre abril y junio de 2024, se realizaron un total de 50 entrevistas semiestructuradas virtuales, en las que participaron 59 personas.** Todas las entrevistas se realizaron a través de Zoom en los idiomas preferidos de los entrevistados (español o alemán) y duraron normalmente alrededor de una hora. A cada entrevista se le asignó un identificador único para mantener el anonimato y evitar cualquier asociación entre las identidades de las partes interesadas y las conclusiones del estudio.

Identificación de los informantes clave. Los informantes clave para este estudio se seleccionaron con la ayuda de la SPE, la BA-ZAV y el Banco Mundial, entre ellos:

- Instituciones estatales tanto en Colombia como en Alemania, involucradas en la implementación del proyecto TEAM. Esto incluyó el SPE en Colombia y la BA-ZAV en Alemania, junto con personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia con sede en Alemania.

<sup>36</sup> La categoría "migrante abandonado" incluye tanto a los participantes que salieron del proyecto durante la fase de preparación como a los que lo hicieron durante su empleo en Alemania.

<sup>37</sup> A lo largo de la fase de recopilación de datos, el equipo de investigación elaboró periódicamente resúmenes y extractos de datos en Dedos para identificar las tendencias emergentes, que posteriormente se analizaron colectivamente para mejorar las preguntas y los códigos de las entrevistas.

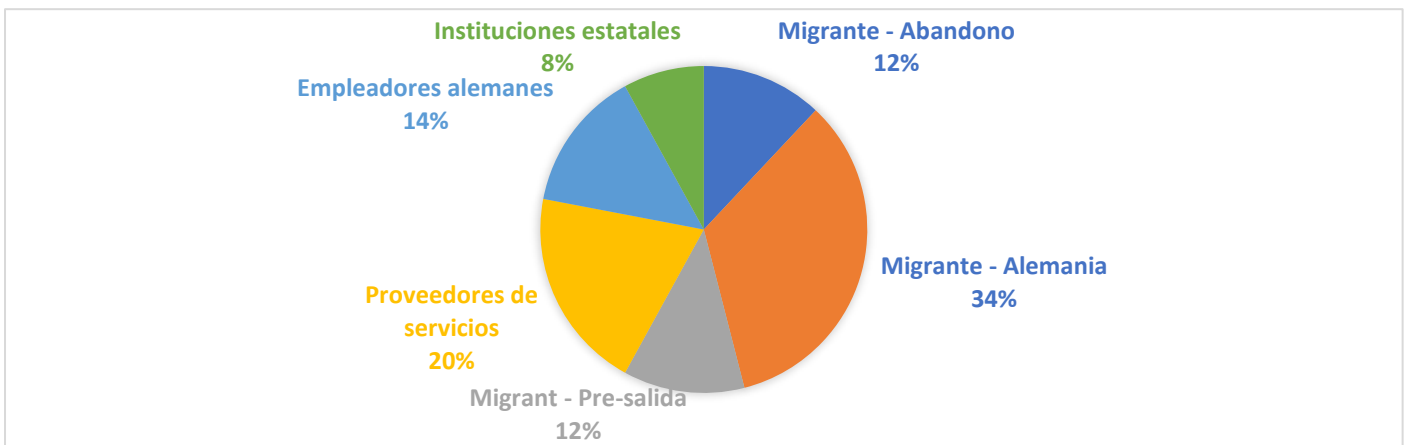


- Trabajadores migrantes colombianos que han participado en el proyecto TEAM desde 2021. Para cumplir con las políticas de privacidad de datos, el SPE envió un correo electrónico masivo a estos trabajadores, pidiéndoles que se registraran en línea para confirmar su consentimiento para ser contactados por los consultores. De los contactados, 138 dieron su consentimiento, de los cuales 71 actualmente toman clases de alemán en Colombia, 38 trabajan en Alemania y 29 habían abandonado el proyecto, incluidos dos que habían regresado a Colombia.
- Empleadores alemanes: la BA-ZAV se puso en contacto con nueve empleadores alemanes para que participaran en el estudio; tres de ellos ya habían contratado a trabajadores migrantes colombianos, mientras que los seis restantes esperaban recibir trabajadores en los próximos 10 meses.
- Proveedores de servicios tanto en Colombia como en Alemania que apoyan a los participantes y a sus empleadores a lo largo de diversas etapas del proyecto TEAM. Este grupo incluía nueve AET colombianas, una escuela de idiomas alemana que ofrece clases a los participantes, y cuatro Cámaras de Comercio, Artesanías, Industria y Agricultura (una en Colombia y tres en Alemania), que ayudan a los empleadores en tareas administrativas cruciales como la solicitud de visa y la homologación.

Además, debido al número limitado de empleadores que actualmente emplean a trabajadores migrantes colombianos en Alemania, los consultores contactaron de forma independiente con dos empleadores que no habían sido identificados previamente por la BA-ZAV de los cuales uno declinó ser entrevistado y el otro no contestó.

Selección de informantes clave. Del grupo de posibles participantes, el equipo de investigación invitó a 86 informantes clave a participar en entrevistas semiestructuradas. Aplicando una estrategia de muestreo intencionado, se eligió a estas personas en función de su papel en el proyecto y de su sexo. De los invitados, 59 aceptaron participar, de los cuales 31 eran mujeres y 28 hombres, lo que arroja una tasa de respuesta del 68% (véase el gráfico 3).<sup>38</sup>

Gráfico 3: Distribución de las entrevistas a informantes clave por tipo



Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que el enfoque inicial del proyecto en ocupaciones como jardinería y paisajismo, así como electricistas, que son profesiones predominantemente masculinas en Colombia, ha dado lugar a un número reducido de mujeres colombianas que trabajan en estas ocupaciones en Alemania a junio de 2024. Sin embargo, el número de mujeres participantes aumentará debido a la inclusión de la enfermería como una de las profesiones prioritarias del proyecto.

<sup>38</sup> La categoría "migrante abandonado" incluye tanto a los participantes que salieron del proyecto durante la fase de preparación como a los que lo hicieron durante su empleo en Alemania.

Transcripción y análisis de las entrevistas semiestructuradas. Al inicio de cada entrevista, se informó a los informantes clave del alcance y el propósito de las entrevistas y se les pidió su consentimiento para grabar la entrevista, a lo que todos accedieron. Las grabaciones fueron almacenadas temporalmente por los consultores. Para transcribir las entrevistas se utilizó el programa informático "Happyscribe", asistido por inteligencia artificial, que garantizó la exactitud de las conversaciones. Durante la transcripción, cada entrevista fue revisada y anonimizada por el entrevistador para proteger la identidad de los informantes.

**Todas las transcripciones de las entrevistas, en español o alemán originales, se cargaron en el programa informático de análisis de datos cualitativos "Dedoose" y se codificaron y analizaron sistemáticamente.** Se tomó como referencia el marco conceptual esbozado anteriormente, al tiempo que se permitía que surgieran gradualmente subtemas y categorías a partir de los datos. Los segmentos de datos clave utilizados con fines ilustrativos a lo largo de este informe se extrajeron de estas transcripciones.

## Parte 2: Evolución de la política de migración laboral en Colombia y Alemania

**El hecho de que el proyecto TEAM se concretara no se debe únicamente a los esfuerzos de la BA y el SPE, sino sobre todo al resultado de importantes reformas políticas y cambios en las tendencias culturales, políticas y sociales que fomentaron iniciativas como TEAM.** Tanto en Alemania como en Colombia, la evolución hacia estos cambios ha sido compleja como se detalla en esta próxima sección.

### *Cuadro 3: Migración entre Colombia y Alemania más allá del proyecto TEAM*

Colombia y Alemania han fortalecido progresivamente su relación en las últimas décadas, como lo demuestra la creciente colaboración en diversos ámbitos, como el empresarial, el académico y el migratorio. Alemania es el quinto socio comercial de Colombia, con un volumen de comercio de más de 5.000 millones de euros en 2022, y el mayor dentro de la Unión Europea (UE). La Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana cuenta con una base de miembros de más de 300 entidades que fomentan activamente los lazos comerciales bilaterales. Las relaciones académicas entre ambos países son estrechas, como lo demuestran los cerca de 3.700 colombianos que estudian en universidades alemanas, así como los cerca de 280 proyectos de cooperación en educación superior, los intercambios de investigadores y la cooperación en el ámbito de los programas de becas.<sup>39</sup>

A pesar de la creciente colaboración entre ambos países, los colombianos constituyen una parte relativamente pequeña de los migrantes en Alemania. Sin embargo, su número no ha dejado de aumentar: mientras que en 1960 vivían en Alemania menos de 1.000 colombianos, esta cifra había crecido hasta aproximadamente 13.000 en 2014 y hasta casi 21.000 en 2020, según el Registro Central de Extranjeros (*Ausländerzentralregister*, AZR). Esta cifra solo representa el 0,2% de los extranjeros en Alemania, ya que la mayoría procede de otros países no pertenecientes a la UE, como Turquía, Ucrania y Siria. Los colombianos en Alemania tienen una edad media relativamente joven de 34,6 años (frente a la media general de 38 años), y una duración media de estancia comparativamente corta de 8,4 años (frente a la media general de 15,6 años). Aparte de un estudio de 2015 sobre la diáspora colombiana en Alemania realizado por la GIZ, se sabe poco sobre las experiencias y los retos, así como sobre la motivación de los trabajadores colombianos en Alemania.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Federal Foreign Office (2023). Germany and Colombia: Bilateral relations. Acceso en línea: <https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussenpolitik/laenderinformationen/kolumbien-node/colombia/229494>

<sup>40</sup> Grewe, Mareike (2015). Die kolumbianische Diaspora in Deutschland: Transnationales Handeln und herkunftsbezogenes Engagement. Beiträge zur Entwicklung Kolumbiens. GIZ. Acceso en línea: [https://diaspora2030.de/fileadmin/files/Service/Publikationen/Studien\\_zu\\_Diaspora-Aktivitaeten\\_in\\_Deutschland/giz-2015-de-diasporastudie-kolumbien.pdf](https://diaspora2030.de/fileadmin/files/Service/Publikationen/Studien_zu_Diaspora-Aktivitaeten_in_Deutschland/giz-2015-de-diasporastudie-kolumbien.pdf)

# El país de origen: Tendencias y política de migración laboral en Colombia

## *El contexto migratorio colombiano*

**La migración en Colombia es un fenómeno complejo y polifacético.** Durante gran parte de su historia, Colombia ha sido un país emisor de migrantes, en particular entre las décadas de 1980 y 2000, durante la fase más crítica del conflicto armado interno colombiano, que desplazó a más de 5,7 millones de personas.<sup>41</sup> Desde 2015 y como resultado de la crisis social, política y económica en la vecina Venezuela, Colombia se ha convertido en un país de destino que ha recibido más de tres millones de migrantes procedentes de Venezuela para 2024.<sup>42</sup> Simultáneamente, Colombia se convirtió en un país de transición para migrantes internacionales provenientes de países como Haití, Ecuador y otros tan lejanos como China, quienes utilizan a Colombia como puerta de entrada a Centro y Norteamérica siguiendo el irregular y notoriamente peligroso corredor migratorio a través del Tapón del Darién que conecta a Colombia con Panamá.<sup>43</sup> Mientras que estos flujos y movimientos migratorios dentro de Colombia han recibido una gran cobertura mediática y la atención de las organizaciones humanitarias y de desarrollo, un fenómeno menos notado y estudiado es el aumento de las salidas migratorias de colombianos a través de los canales regulares. Colombia tiene una de las tasas de emigración más altas de Sudamérica. En 2020, aproximadamente el 6% de los colombianos, habían abandonado su tierra natal en busca de mejores oportunidades (económicas) para ellos y sus familias.<sup>44</sup> Aproximadamente el 30.3% de este grupo emigró a Venezuela, el 27% a los Estados Unidos, el 14.9% a España, el 6.7% a Ecuador y el 5.7 a Chile.<sup>45</sup>

**Desde la perspectiva del gobierno colombiano, la emigración laboral de nacionales colombianos es un arma de doble filo.** Por un lado, la emigración laboral ofrece oportunidades de empleo a los jóvenes colombianos y alivia la presión sobre un mercado laboral nacional caracterizado por una elevada informalidad y bajos salarios.<sup>46</sup> Los emigrantes laborales colombianos también se han convertido en una importante fuente de ingresos para los hogares y de reservas de divisas. Según cifras recientes del Banco de la República, los colombianos que trabajan en el exterior enviaron a sus familias un total de 929,39 millones de dólares en abril de 2024. Esta cifra representa un incremento del 26,15% frente al mismo mes del año anterior, consolidando a abril como el mes con mayor recepción de remesas en la historia del país.<sup>47</sup> Por otro lado, los formuladores de política colombianos están preocupados por las condiciones de explotación y precariedad laboral que pueden encontrar sus ciudadanos en el exterior. Además, existe aprensión por el posible efecto de fuga de cerebros, que implica que colombianos formados y cualificados en ocupaciones claves para el país de origen se trasladen al extranjero, contribuyendo así al desarrollo económico de otros países en lugar del suyo propio.

## *Década de 2000: Los orígenes de la política migratoria colombiana*

**Históricamente, la migración no era una prioridad para el gobierno colombiano y se veía principalmente desde el punto de vista de la seguridad.** La gestión de la migración era manejada de manera reactiva por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, apoyado por el antiguo Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), que se encargaba de controlar las entradas y salidas por las fronteras, así como del registro, la documentación y la vigilancia de los extranjeros en territorio colombiano.

**A principios de la década de 2000, Colombia empezó a desarrollar una política migratoria más integral, impulsada por dos factores principales.** El primero fue un aumento significativo de los emigrantes colombianos, que exigía una acción gubernamental más estructurada, más allá de las limitadas

<sup>41</sup> Centro Nacional de Memoria Histórica (2021). ¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Acceso en línea:

<https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/estadisticas.html>

<sup>42</sup> UNHCR (2024). Global Focus. UNHCR Operations Worldwide: Colombia. Acceso en línea: <https://reporting.unhcr.org/operational/operations/colombia>

<sup>43</sup> The New Humanitarian (2024). The Darién Gap migration crisis in six graphs, and one map. Acceso en línea: <https://www.thenewhumanitarian.org/maps-and-graphics/2024/01/15/darien-gap-migration-crisis-six-graphs-and-one-map>

<sup>44</sup> Banco Mundial (2024). Colombia: Diagnóstico del Sistema de Emigración Laboral. Documento interno.

<sup>45</sup> Banco Mundial (2024). Colombia: Diagnóstico del Sistema de Emigración Laboral. Documento interno.

<sup>46</sup> L. Zamudio (2021). Unemployment Repercussions on the Colombian Productive Structure. Acceso en línea: <https://www.redalyc.org/journal/4795/479569240001/html/>

<sup>47</sup> El Colombiano (2024). Los colombianos en el exterior cada vez envían más dinero a Colombia, en abril fueron 930 millones de dólares. Acceso en línea:

<https://www.elcolombiano.com/negocios/remesas-colombia-record-historico-abril-2024-DF24569974>

capacidades del Servicio Consular. Este escenario puso de manifiesto la urgente necesidad de políticas para gestionar la salida de población y abordar sus implicaciones económicas. El segundo factor fue la decisión estratégica de vincular la migración directamente al crecimiento económico. Este modelo de desarrollo requería políticas que facilitaran la entrada y retención de inversiones extranjeras, empresas multinacionales y profesionales altamente cualificados. Además, pretendía forjar conexiones con los expatriados colombianos para aprovechar sus conocimientos, habilidades profesionales y capital para el desarrollo económico de la nación.<sup>48</sup> Sin embargo, estas medidas pronto resultaron insuficientes, lo que hizo necesario un enfoque político más integrado.

**En 2009, el Documento Conpes 3603 introdujo las bases para un marco coherente de política migratoria.** El documento se centraba en cuatro objetivos principales: En primer lugar, pretendía defender, proteger y garantizar los derechos tanto de los inmigrantes como de los emigrantes. En segundo lugar, buscaba mejorar los mecanismos de transferencia de competencias a Colombia por parte de expatriados con alto capital social, al tiempo que ampliaba las oportunidades de formación para los colombianos en el exterior y los extranjeros en Colombia. En tercer lugar, hizo hincapié en la necesidad de prestar servicios estatales adecuados y eficaces a los colombianos en el exterior y a los extranjeros residentes en Colombia, adaptados a la dinámica cambiante de la migración. Por último, se comprometió a desarrollar enfoques normalizados de la migración que se ajusten a las normas internacionales. Para alcanzar estos objetivos, el Documento Conpes proponía un plan de acción integral que exigía revisiones de los marcos institucionales y normativos existentes. Sin embargo, dado que el Documento Conpes no es vinculante, la aplicación de este plan de acción ha sido desigual. Algunas entidades estatales han sido más proactivas que otras a la hora de adoptar los cambios propuestos, lo que ha dado lugar a un mosaico de aplicación en diferentes sectores.

*De 2010 a 2020: La construcción de la política migratoria colombiana*

**Un hito importante en la política migratoria colombiana fue la creación de Migración Colombia en 2011.** Este nuevo organismo suprimió el mandato del DAS de gestionar la migración y puso mayor énfasis en los derechos humanos. Al contar con los recursos y el personal adecuados, Migración Colombia se convirtió rápidamente en un instrumento fundamental para el desarrollo de un sistema migratorio moderno y transparente.

**Durante los años siguientes, el Ministerio de Relaciones Exteriores colombiano puso en marcha varias iniciativas para apoyar a la diáspora colombiana y reforzar la gestión de la migración.** Uno de los programas más destacados, *Colombia Nos Une*, se amplió para apoyar a los retornados, especialmente a aquellos que buscan reincorporarse al mercado laboral y participar en actividades productivas. Otra iniciativa significativa, *Colombianos en el Exterior*, implementada por la empresa estatal de pensiones Colpensiones, permite a los colombianos que viven en el extranjero realizar aportes para su pensión.<sup>49</sup> El Ministerio de Relaciones Exteriores también lanzó una campaña para fomentar el uso de las remesas en la compra de viviendas en Colombia, con ferias itinerantes en varios consulados. El Ministerio de Educación, junto con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), desarrolló sistemas de reconocimiento de títulos extranjeros para facilitar la integración de profesionales retornados y trabajadores extranjeros. Mientras tanto, el Grupo de Gestión de la Política de Migración Laboral del Ministerio de Trabajo, en cooperación con el Servicio Público de Empleo y empresas del sector privado, mejoró las políticas de migración laboral. Esto incluyó esfuerzos incipientes para realizar seguimiento de las ofertas de empleo para migrantes en Colombia y colombianos en el extranjero y la promoción de mecanismos de trato justo para los trabajadores migrantes colombianos en consonancia con las políticas laborales y los acuerdos comerciales. Por ejemplo, se distribuyó material de sensibilización a colombianos en España, Chile, Estados Unidos, Perú y México, con información sobre sus derechos y oportunidades para volver a trabajar en Colombia.

**Paralelamente a estas iniciativas nacionales, Colombia firmó varios tratados bilaterales para gestionar la migración laboral ordenada con Ecuador (2000), España (2001), Canadá (2016) y**

<sup>48</sup> B. Mojica (unknown). In transit: migration policy in Colombia. Acceso en línea: [https://sas-space.sas.ac.uk/6155/1/08.%20ALT\\_Ch4\\_Sanchez%20Mojica.pdf](https://sas-space.sas.ac.uk/6155/1/08.%20ALT_Ch4_Sanchez%20Mojica.pdf)

<sup>49</sup> Colpensiones (2024). Colombianos en el Exterior. Acceso en línea: <https://www.colpensiones.gov.co/exterior/>

**Alemania (2021).**<sup>50</sup> Además, Colombia es miembro asociado de MERCOSUR, un proceso de integración regional que promueve la movilidad humana, y miembro de la Comunidad Andina de Naciones, que facilita la migración laboral en la región.

*De 2020 en adelante: Una prueba de estrés para el sistema migratorio colombiano*

**En 2015, la grave crisis social, política y económica de Venezuela desencadenó un éxodo masivo de venezolanos a Colombia y otros países cercanos.** En 2024, Colombia se había convertido en el hogar de más de tres millones de migrantes venezolanos y servía como un importante centro de tránsito para miles de personas que se dirigían a América Central. Para gestionar esta importante afluencia, el gobierno colombiano puso en marcha varias medidas innovadoras para regular los flujos migratorios. Un momento crucial se produjo en 2021 con la introducción del Estatus de Protección Temporal para Migrantes Venezolanos, que les permitía vivir y trabajar legalmente en Colombia durante un máximo de diez años. Ese mismo año, Colombia promulgó la Ley Integral Migratoria, que establecía principios, definiciones y marcos interinstitucionales para coordinar las políticas migratorias. Esta ley pretendía integrar económicamente tanto a los migrantes venezolanos como a los colombianos retornados. Sobre la base de estos esfuerzos, en 2022 se publicó el Documento Conpes 4100, que estableció un plan estratégico a diez años para facilitar la integración de los migrantes venezolanos garantizando el acceso a los servicios públicos y al mercado laboral, promoviendo la integración social y cultural, y fortaleciendo las capacidades de las instituciones de política migratoria.

## El país de destino: La evolución de la política de migración laboral en Alemania

*De 1950 a 1970: Contratación de trabajadores extranjeros*

**Durante el auge económico de posguerra, Alemania se enfrentó a una escasez de mano de obra y empezó a contratar "trabajadores invitados".** Empezando por Italia en 1955, posteriormente se firmaron acuerdos con Grecia, España, Turquía, Marruecos, Portugal, Túnez, Yugoslavia y Corea. Estos trabajadores cubrían puestos de trabajo no cualificados, físicamente exigentes y mal remunerados que los trabajadores locales evitaban. Entre finales de los años cincuenta y principios de los setenta, llegaron a Alemania unos 14 millones de trabajadores extranjeros. La contratación terminó abruptamente en 1973 debido a la crisis mundial del petróleo y su impacto en el empleo. Además, muchos trabajadores migrantes, considerados inicialmente como temporales, optaron por establecerse permanentemente y perseguir la unificación familiar, lo que contrastaba con la preferencia de la opinión pública y el gobierno de no convertirse en un país de inmigración.<sup>51</sup>

*De la década de 1970 a la de 2000: Prohibición de la contratación con pocas excepciones*

**La prohibición de la contratación en 1973 marcó el fin de la migración masiva de trabajadores extranjeros a Alemania, con escasas excepciones en las tres décadas siguientes.** A finales de los ochenta, la escasez de mano de obra en la agricultura y la hostelería provocó un retroceso parcial. Tras el colapso del bloque del Este, Alemania recurrió a acuerdos bilaterales para emplear a nacionales de Europa Central y del Este como trabajadores estacionales, contratados, invitados y transfronterizos. La Ley de Extranjería de 1990 y la Ordenanza sobre Exenciones de la Prohibición de Contratación de 1998 establecieron marcos jurídicos restrictivos para la entrada y el empleo de extranjeros.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> ILO (2020). Agreement between Ecuador and Colombia on Permanent Immigration Status. Accessed online. Acceso en línea: <https://www.ilo.org/resource/agreement-between-ecuador-and-colombia-permanent-immigration-status> y ILO (2021). Agreement between Spain and Colombia on management and regulation of workers migratory flows. Acceso en línea: <https://www.ilo.org/resource/agreement-between-spain-and-colombia-management-and-regulation-worker> y Government of Canada (2016). Canada-Colombia Agreement on Labour Cooperation. Acceso en línea: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-relations/international/agreements/colombia.html>

<sup>51</sup> J. Goddar (2023). Wie Deutschland ein Einwanderungsland wurde. Acceso en línea: <https://www.das-parlament.de/inland/innenpolitik/wie-deutschland-ein-einwanderungsland-wurde>

<sup>52</sup> J. Schneider (2023). Labor migration schemes, pilot partnerships and skills mobility initiatives in Germany. Acceso en línea: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b03278725f9ff007a3b91dc9301135-0050062023/original/230331-Schneider-Background-Paper-FINAL.pdf>



**Con el cambio de milenio, la política migratoria alemana experimentó cambios significativos para fomentar la inmigración de trabajadores altamente cualificados.** El 1 de enero de 2000, Alemania actualizó su ley de nacionalidad, alejándose del tradicional principio del "ius sanguinis".<sup>53</sup> Ese mismo año, el Gobierno Federal introdujo la "Ordenanza sobre permisos de trabajo para profesionales extranjeros altamente cualificados en tecnologías de la información y la comunicación" y puso en marcha el "Programa de acción inmediata para satisfacer la demanda de especialistas en tecnologías de la información". Esta Ordenanza, conocida como la Tarjeta Verde alemana, marcó un cambio de política en virtud del cual las cualificaciones, y no el país de origen, se convirtieron por primera vez en el principal criterio de selección.<sup>54</sup> En 2004 se produjo una nueva modernización con la adopción de una Ley de Inmigración, que sustituyó a la Ley de Extranjería de 1990. Esto dio lugar a la Ley de Residencia de 2005, que regulaba la entrada, residencia, actividad económica e integración de los extranjeros. La ley facilitó la inmigración de trabajadores altamente cualificados, incluidos investigadores de alto nivel, especialistas bien remunerados, directivos y empresarios. También permitía a los estudiantes internacionales permanecer en Alemania hasta un año después de graduarse para buscar empleo. Sin embargo, se mantuvo la prohibición general de contratación, que sólo permitía la entrada de trabajadores cualificados, semicualificados o no cualificados en virtud de acuerdos bilaterales o internacionales específicos.<sup>55</sup>

### *2020: Inclusión de trabajadores cualificados en la Ley de inmigración de mano de obra cualificada*

**En marzo de 2020, Alemania dio un paso decisivo hacia la liberalización de su política de migración laboral con la adopción de la Ley de Migración de Trabajadores Cualificados.** Esta Ley puso fin de manera efectiva al espíritu de la prohibición de contratación de 1973 al equiparar el estatus jurídico de los trabajadores cualificados con formación profesional técnica (EFTP) al de aquellos con cualificaciones académicas. En virtud de esta Ley, cualquier trabajador cualificado procedente del extranjero con una oferta de empleo pertinente y una cualificación equivalente reconocida podía obtener una visa de trabajo. La Agencia Federal de Empleo aprueba el empleo sin dar prioridad a los ciudadanos alemanes o de la UE, ni a ocupaciones específicas deficitarias. La Ley también mejoró las oportunidades de formación y cualificación adaptativa para los extranjeros cuyas cualificaciones no cumplían los estándares alemanes.<sup>56</sup>

**Sin embargo, el carácter progresivo de la ley resultó difícil de aplicar. Irónicamente, el sistema de formación profesional alemán, que goza de gran prestigio, se convirtió en un obstáculo importante.** El enfoque de aprendizaje dual, respaldado por cualificaciones certificadas por el Estado, es eficaz para crear oportunidades de trabajo decente, sobre todo para los jóvenes. Sin embargo, establece un estándar muy alto para el reconocimiento de las cualificaciones de los trabajadores migrantes procedentes de países con sistemas de EFTP menos sofisticados, donde la formación puede ser informal o excesivamente teórica con pocos componentes prácticos. El sistema alemán de EFTP está muy descentralizado, con más de 330 profesiones de formación reconocidas y reguladas por leyes federales o estatales. Sin embargo, la mayoría de las profesiones en Alemania son "no reguladas", lo que significa que las normas para los planes de estudios, las competencias requeridas, la certificación y la práctica son establecidas por organizaciones de cámaras profesionales, por ejemplo, para el comercio, la artesanía o la agricultura. Estas cámaras y sus unidades regionales evalúan la equivalencia de las cualificaciones extranjeras y determinan el alcance de las posibles medidas de adaptación si se deniega la plena equivalencia. Por consiguiente, hay más de 1.500 organismos considerados competentes para certificar cualificaciones en Alemania, lo que obliga a cada migrante a identificar el organismo responsable de su ocupación y el lugar de su posible empleo.

<sup>53</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat (2024). Staatsangehörigkeitsrecht. Acceso en línea:

<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/verfassung/staatsangehoerigkeit/staatsangehoerigkeitsrecht/staatsangehoerigkeitsrecht-node.html>

<sup>54</sup> J. Schneider (2023). Labor migration schemes, pilot partnerships and skills mobility initiatives in Germany. Acceso en línea:

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b03278725f9ff007a3b91dc9301135-0050062023/original/230331-Schneider-Background-Paper-FINAL.pdf>

<sup>55</sup> J. Schneider (2023). Labor migration schemes, pilot partnerships and skills mobility initiatives in Germany. Acceso en línea:

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b03278725f9ff007a3b91dc9301135-0050062023/original/230331-Schneider-Background-Paper-FINAL.pdf>

<sup>56</sup> Bundesgesetzblatt (2019). Fachkräfteeinwanderungsgesetz vom 15. August 2019. August 2019. Consultado en línea:

[https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&start=/\\*%5b@attr\\_id=%27bqbl119s1307.pdf%27%5d#\\_bgbl\\_%2F%2F%5B%40attr\\_id%3D%27bqbl119s1307.pdf%27%5D\\_1717769619391](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=/*%5b@attr_id=%27bqbl119s1307.pdf%27%5d#_bgbl_%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bqbl119s1307.pdf%27%5D_1717769619391)

**Para complicar aún más las cosas, el procedimiento de reconocimiento debe completarse normalmente antes de trasladarse a Alemania como requisito para obtener una visa de trabajo.** Se trata de un proceso burocrático, costoso y lento, difícil de superar si no se conoce el sistema, no se domina el idioma, o no se cuenta con apoyo profesional. Como resultado, el impacto de la Ley de Migración de Trabajadores Cualificados en la afluencia de migrantes cualificados ha quedado por detrás de las expectativas. Muchos trabajadores migrantes con cualificaciones de EFTP que consiguieron trasladarse a Alemania (normalmente con el apoyo de programas gubernamentales), sólo recibieron un reconocimiento parcial de sus cualificaciones y se vieron obligados, en virtud de un "Aviso de Déficit", a emprender medidas de adaptación específicas para poder optar a la homologación en un plazo máximo de 24 meses.<sup>57</sup>

*2024: La nueva Ley de Migración de Trabajadores Cualificados y la introducción de un sistema de inmigración por puntos*

**Para hacer frente a los retos que limitan el impacto de la Ley de Migración de Trabajadores Cualificados de 2020, el recién elegido gobierno multipartidista de Alemania decidió en 2022 tomar nuevas medidas para facilitar la inmigración laboral de trabajadores extranjeros.** A partir de marzo de 2024, ya no es obligatorio iniciar un procedimiento de reconocimiento o disponer de una notificación de equivalencia parcial antes de entrar en Alemania para los trabajadores migrantes cualificados en profesiones reguladas. En su lugar, la expedición de la visa dependerá del compromiso del migrante y del empleador de solicitar el reconocimiento tras la entrada y proseguir activamente el proceso. Entre los requisitos esenciales figuran un contrato de trabajo, una cualificación profesional que requiera al menos dos años de formación, o un título universitario (ambos reconocidos por el país de formación), y conocimientos de alemán de nivel A2. El permiso de residencia se concede generalmente por un año y puede prorrogarse hasta por tres.

**Además, las vías de inmigración para trabajadores extranjeros con experiencia práctica significativa se han ampliado para incluir todas las profesiones no reguladas de todos los sectores.** Los requisitos incluyen un título profesional o universitario reconocido y al menos dos años de experiencia laboral relevante. El reconocimiento formal del título en Alemania no es obligatorio. Para evitar el dumping salarial,<sup>58</sup> la oferta de empleo en Alemania debe garantizar un salario bruto anual mínimo de 40.770,00 EUR (2024), con ajustes si el empleador está vinculado por convenios colectivos. Se aplican exenciones especiales a los profesionales de las tecnologías de la información.<sup>59</sup>

**Cabe destacar que el Gobierno Federal ha introducido una nueva vía para los solicitantes de empleo extranjeros: la "Tarjeta de Oportunidad", similar al sistema canadiense basado en puntos.** Pueden obtener la Tarjeta de Oportunidad los ciudadanos no pertenecientes a la UE que demuestren la plena equivalencia de sus cualificaciones extranjeras y, por tanto, reúnan los requisitos para ser considerados "trabajadores cualificados", sin requisitos adicionales. Los demás deben acreditar un título universitario extranjero, una cualificación profesional mínima de dos años o una cualificación certificada en el extranjero por la Cámara de Comercio Alemana. También se exigen unos conocimientos mínimos de alemán (A1) o inglés (B2). Los puntos se conceden en función de criterios como el reconocimiento de las cualificaciones en Alemania, los conocimientos lingüísticos, la experiencia laboral, la edad, la conexión con Alemania y las posibles aportaciones de los cónyuges o parejas acompañantes. Se requiere un mínimo de seis puntos para obtener la Tarjeta Oportunidad. La Tarjeta de Oportunidad se concede por un máximo de un año si el solicitante puede asegurar su subsistencia durante ese periodo. Permite un empleo de prueba o un trabajo a tiempo parcial de hasta 20 horas semanales.<sup>60</sup>

<sup>57</sup> Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2023). Entwicklung der Fachkräftemigration und Auswirkungen des beschleunigten Fachkräfteverfahrens: Begleitforschung zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Acceso en línea: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb45-feg.html?nn=282388>

<sup>58</sup> El dumping salarial se refiere a la práctica de pagar a los trabajadores salarios significativamente más bajos que las tarifas estándar para un trabajo o industria en particular, a menudo explotando lagunas legales, contratando a trabajadores migrantes o temporales en condiciones menos favorables o eludiendo las leyes laborales locales. Esta práctica socava la competencia leal al permitir a los empresarios reducir los costes laborales a expensas de los derechos y los salarios de los trabajadores, lo que da lugar a prácticas laborales desleales, niveles salariales deprimidos en el mercado y posibles tensiones sociales.

<sup>59</sup> Para los profesionales de las TI, los requisitos de salario mínimo y experiencia laboral son los mismos, pero la posesión de un título profesional o universitario y el dominio del idioma ya no son requisitos para la visa. Véase Make it in Germany (2024). Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf einen Blick. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/de/visum-aufenthalt/fachkraefteeinwanderungsgesetz>

<sup>60</sup> Make it in Germany (2024). Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf einen Blick. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/de/visum-aufenthalt/fachkraefteeinwanderungsgesetz>

## Iniciativas piloto para promover Alemania como país de destino

**En los últimos 70 años, Alemania ha emprendido un largo y a veces accidentado camino: de tratar a los trabajadores migrantes como "huéspedes" temporales a desarrollar uno de los sistemas de inmigración más progresistas del mundo.** La migración laboral se ha convertido en una prioridad política en Alemania que puede alcanzar objetivos tanto de política interior como exterior. Como se afirma en la contribución de Alemania de 2022 a la revisión del Pacto Mundial para la Migración: "El objetivo de la cooperación alemana al desarrollo es que la migración laboral y la movilidad beneficien por igual a los países de origen, a los países de acogida y a los migrantes (una "triple victoria)".<sup>61</sup> Aunque aún queda trabajo por hacer para aplicar y armonizar eficazmente la política de migración laboral a nivel federal e institucional, Alemania ha puesto en marcha en la última década una serie de proyectos e iniciativas para promocionarse como país de destino atractivo para los migrantes internacionales y para apoyar a los empleadores alemanes en la contratación de talentos procedentes del extranjero. Algunas de las iniciativas más destacadas son:

- "[www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com)" es el portal del Gobierno alemán para trabajadores cualificados de todo el mundo. Lanzado en 2012 y disponible en varios idiomas, el portal se ha convertido en el principal conducto de información del Gobierno Federal para todas las cuestiones relacionadas con la migración a Alemania. El objetivo del portal es animar e inspirar a profesionales cualificados de todo el mundo a venir a trabajar a Alemania presentando una cultura de bienvenida en el Gobierno, la sociedad civil, la administración pública y las empresas.<sup>62</sup>
- Se han creado "Centros de Acogida" en los 16 estados federados para apoyar a los trabajadores migrantes y sus familias con una amplia gama de servicios a su llegada a Alemania. Algunos Centros de Acogida tienen grupos destinatarios adicionales, como estudiantes y personas en prácticas procedentes del extranjero. También ofrecen a las empresas alemanas información sobre contratación en el extranjero, reconocimiento de cualificaciones profesionales extranjeras, integración de trabajadores migrantes cualificados y establecimiento de una cultura de acogida en la empresa.<sup>63</sup>
- El programa "Integración mediante la cualificación" (IQ) tiene como objetivo mejorar la integración sostenible de los inmigrantes internacionales con cualificaciones profesionales extranjeras en el mercado laboral alemán. IQ está financiado por el Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales y la Unión Europea a través del programa "Plus" del Fondo Social Europeo (FSE+) en dos rondas de financiación (2023 a 2025 y 2026 a 2028) y está administrado por la Oficina Federal de Migración y Refugiados. En la ronda de financiación de 2023 a 2025 se dispone de un volumen de financiación de 210 millones de euros para unos 270 subproyectos en todo el país. Los socios en la ejecución son el Ministerio Federal de Educación e Investigación y la Agencia Federal de Empleo.<sup>64</sup>
- Por último, en la última década se ha puesto en marcha un número importante de iniciativas piloto de cualificación y movilidad para aprovechar las reformas de la política de migración laboral y contratar activamente mano de obra cualificada en el extranjero. Entre ellas se incluyen (1) iniciativas estatales a nivel federal, a menudo en cooperación con la BA-ZAV y la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ), (2) iniciativas de partes interesadas regionales o sectoriales, como cámaras de comercio, asociaciones de artesanos e instituciones educativas, o de organizaciones de bienestar religiosas (sobre todo en el ámbito de la sanidad, la enfermería y la atención a las personas

<sup>61</sup> The Federal Government (unknown). Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration: Contribution by the Federal Republic of Germany. Acceso en línea: <https://migrationnetwork.un.org/system/files/docs/Germany%20-%20Voluntary%20GCM%20Review.pdf>

<sup>62</sup> Make it in Germany (2024). About us: Make it in Germany. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/en/service/glossary/glossar/do/show/welcome-center>

<sup>63</sup> Make it in Germany (2024). Glossary: Welcome Centers. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/en/service/glossary/glossar/do/show/welcome-center>

<sup>64</sup> IQ Netzwerk (desconocido). Förderprogramm IQ - Integration durch Qualifizierung. Acceso en línea: [https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ\\_Publikationen/Flyer/IQ\\_Flyer\\_Web\\_2024.pdf](https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Flyer/IQ_Flyer_Web_2024.pdf)



mayores), a veces con el apoyo de la Agencia Federal de Empleo y (3) proyectos filantrópicos y sin ánimo de lucro.<sup>65</sup>

**El proyecto TEAM es una de esas iniciativas estatales y, en muchos sentidos, encarna el espíritu y la lógica de la Ley de Migración de Trabajadores Cualificados de 2020.** Además, a lo largo de sus distintas cohortes, el proyecto TEAM ha sido testigo y se ha visto directamente afectado por la última ronda de reformas políticas de la nueva Ley de Inmigración de Trabajadores Cualificados de 2024. Como tal, el proyecto TEAM ofrece un interesante estudio de caso que ilustra de forma tangible cómo la política de migración laboral a nivel nacional se filtra en los acuerdos bilaterales de movilidad laboral y acaba repercutiendo en la vida de los trabajadores, en los modelos de contratación de los empleadores y en los mandatos de las instituciones públicas tanto en Alemania como en los países de origen.

## Parte 3: Resultados empíricos

### Emigración desde Colombia

#### Contratación

##### *Preselección de candidatos*

**El proceso de preselección es una operación muy controlada que suele durar cuatro semanas.** En cada cohorte del proyecto, el proceso comienza con la creación por parte de los empleadores alemanes de descripciones de puestos de trabajo y su envío al SPE. A continuación, el SPE remite estas descripciones a las AET, que se encargan de anunciar las vacantes y organizan actos de promoción y sensibilización durante aproximadamente una semana. Durante las tres semanas siguientes, los AET filtran todas las candidaturas en función de requisitos clave como la cualificación y la experiencia laboral, así como los rasgos personales. Inicialmente, se crea una lista larga de solicitantes que se someten a una selección en profundidad, que incluye un examen psicológico para explorar la motivación del solicitante y su disposición a trabajar en Alemania. Por último, las AET recopilan toda la documentación necesaria de los solicitantes, incluidos los certificados de estudios y de trabajo y los antecedentes penales, y presentan una lista corta de solicitantes al SPE, que realiza una selección final. A continuación, se prepara a todos los candidatos preseleccionados para sus entrevistas en Bogotá.

**Lo que podría parecer un proceso sencillo sobre el papel requiere en la práctica una larga cadena de acciones para garantizar que el proceso se realice de forma precisa y puntual.** Algunas AET informan de que colaboran con otros organismos asociados en Colombia para difundir los anuncios de empleo a través de sus respectivos boletines y del portal de empleo en línea.

*Gráfico 4 Anuncio en línea del proyecto TEAM y captura de pantalla del evento en directo en YouTube*

<sup>65</sup> J. Schneider (2023). Labor migration schemes, pilot partnerships and skills mobility initiatives in Germany. Acceso en línea: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b03278725f9ff007a3b91dc9301135-0050062023/original/230331-Schneider-Background-Paper-FINAL.pdf>



Fuente: Agencia de Empleo CAFAM (2024) y ONU Colombia (2024)

Otra estrategia clave es la difusión a través de las redes sociales, así como la publicidad tradicional en medios impresos. Como explicó un representante: *"Hacemos eventos de Facebook Live, creamos algunas piezas gráficas que permiten la movilización a través de nuestros canales corporativos de Facebook [...]. Y adicionalmente, todo lo que tiene que ver con estados de WhatsApp y demás, también creamos mucha publicidad tradicional."*<sup>66</sup> En marzo de 2023, por ejemplo, la agencia de empleo Compensar, en colaboración con las Naciones Unidas en Colombia, coorganizó un evento en directo en YouTube para una sesión de preguntas y respuestas. En el evento participaron empleadores alemanes que contrataban enfermeras y representantes de la BA-ZAV. El evento permitió a los posibles solicitantes asistir a una sesión informativa sobre los requisitos de homologación y formular preguntas en el chat en directo.<sup>67</sup> Dado que la mayoría de los solicitantes del proyecto TEAM ya son económicamente activos, estas sesiones informativas virtuales suelen celebrarse a lo largo de la semana a las 7 de la mañana o a las 7 de la noche para adaptarse a los horarios de trabajo de los solicitantes. Las sesiones brindan a los solicitantes la oportunidad de formular preguntas críticas; como señaló un representante, la mayoría de estas preguntas no están relacionadas con el puesto de trabajo concreto que solicitan, sino con las condiciones generales, como el nivel salarial y la fiscalidad, la reunificación familiar, el clima en Alemania, la adquisición del idioma alemán, entre otras. Los AET son conscientes de que no pueden responder exhaustivamente a todas las preguntas, pero afirman que se esfuerzan mucho con cada solicitante para examinar si su motivación y su situación personal son realmente propicias para participar en el proyecto: *"Porque sabemos que la persona que emigra deja atrás a un grupo de personas de su hogar. [...] Entonces, ¿cuál es la cantidad mínima que tienen que tener para mantener a su hogar? [...] En segundo lugar, [...] sí validamos que estén en condiciones de salud adecuadas para poder migrar, porque si la persona está en tratamiento, por ponerte un ejemplo, de cáncer o de algún tema muy específico, le recomendamos que se recupere antes de hacer la solicitud, porque cambiar de lugar de residencia puede tener un impacto muy fuerte en la salud. Luego hacemos una entrevista individual con cada candidato, donde evaluamos sus competencias y su estabilidad emocional para asegurarnos de que es capaz de afrontar un cambio tan grande en su vida [...]"*<sup>68</sup>

**En general, el objetivo de las AET es preseleccionar a tres candidatos por puesto vacante.** Por lo tanto, si el SPE encarga a una agencia que contrate para 30 puestos, la agencia tiene que preseleccionar a 90 personas; para llegar a esta cifra, hay que escanear y evaluar unas 500 solicitudes. Las agencias de empleo observan un gran interés por presentar candidaturas, y alcanzar el número requerido no suele ser un problema. Los candidatos interesados suelen presentar su solicitud en línea a través del portal web de las respectivas AET. Un representante de las AET explicó que la mayoría de los solicitantes proceden de las principales ciudades de Colombia, como Bogotá y sus alrededores en el departamento de Cundinamarca, Medellín, Barranquilla, Cali y Bucaramanga, mientras que alrededor del 20% procede de ciudades secundarias y zonas rurales.<sup>69</sup> Dada la naturaleza de género de las ocupaciones para las que recluta el proyecto TEAM, la composición de género de las diferentes cohortes de TEAM varía notablemente. Mientras que en las cohortes TEAM 1.0 (2021) y 2.0 (2022) se reclutó principalmente a hombres como tecnólogos en

<sup>66</sup> Entrevista a informante clave n° 2 realizada en mayo de 2024.

<sup>67</sup> La grabación del evento en directo en YouTube puede verse en: <https://www.youtube.com/watch?v=rSRRDdNBorg>

<sup>68</sup> Entrevista a informante clave n° 2 realizada en mayo de 2024.

<sup>69</sup> Entrevista a informante clave n° 2 realizada en mayo de 2024.

electricidad industrial, tecnólogos en telecomunicaciones y tecnólogos en producción agrícola, en las cohortes TEAM 3.1, 3.2 y 4.1 (2023) se reclutó principalmente a mujeres como enfermeras profesionales. Dado que el número de AET que contratan para el proyecto TEAM no ha dejado de aumentar, recientemente ha surgido una dificultad en el proceso de preselección: algunos solicitantes pueden presentarse a través de más de una AET al mismo puesto para aumentar sus posibilidades. Como explicó un informante *" hay evidencia, y de hecho el SPE lo ha manifestado, de duplicidad, [...] entre proveedores, que la gente postuló al tecnólogo de Compensar, al tecnólogo de Comfama, al tecnólogo de AP, de la misma empresa. Entonces esto es un cuello de botella, la duplicación de solicitudes"*.<sup>70</sup> Como no existe un mecanismo establecido para verificar la existencia de dobles postulaciones durante el proceso de preselección, el número total de postulantes puede resultar menor una vez que todas las postulaciones hayan sido revisadas y verificadas centralmente por el SPE.

**Una vez que las AET presentan la lista de candidatos preseleccionados, el SPE sigue evaluando a los candidatos y selecciona a los que son invitados a la entrevista.** Sin embargo, esta suele ser una operación con plazos muy ajustados. Los AET informaron de que, en algunas ocasiones, sólo recibieron confirmación de los participantes seleccionados 24 horas antes de la entrevista. Esto apenas da tiempo a los solicitantes para prepararse adecuadamente. Para los solicitantes de fuera de Bogotá, esto es especialmente preocupante, ya que deben cubrir sus propios gastos de viaje. Los vuelos de última hora a Bogotá son costosos y los candidatos a menudo no pueden ausentarse del trabajo con tan poca antelación. Además, esto genera estrés en el personal de las AET. Un representante explicó que llamaba a un solicitante a las 8 de la noche para anunciarle que la entrevista estaba programada para el día siguiente a las 10 de la mañana. Esto pone a los AET en situaciones incómodas, en las que los solicitantes les culpaban injustamente de ser "desorganizados". *"Así que estamos recibiendo literalmente la confirmación de quién ha sido aprobado a las ocho de la noche y al día siguiente la gente tiene que presentarse. Sabemos que hay gente de varias ciudades que viaja y está esperando. Así que son las ocho de la noche. Tengo a mi personal llamando, confirmando si han sido seleccionados, si no lo han sido, enviándoles correos electrónicos. Y a veces esta comunicación no es bien percibida por los solicitantes porque suponen que esta desorganización es por nuestra parte, por parte del proveedor de servicios"*.<sup>71</sup>

**Por último, un riesgo del proceso de solicitud es que haya solicitantes que pretendan unirse al proyecto TEAM con falsas intenciones.** Por ejemplo, los solicitantes pueden formar parte de otros programas de movilidad laboral en paralelo y no estar plenamente comprometidos a unirse al proyecto TEAM, y/o simplemente tratar de obtener un estipendio adicional. En una ocasión, solicitantes que habían abandonado previamente el proyecto TEAM volvieron a presentar su solicitud sin verdaderas intenciones de emigrar, sino más bien con el objetivo de volver a recibir el estipendio lingüístico. Hasta ahora, estos incidentes sólo se han producido en un número limitado. Sin embargo, apuntan a la necesidad de llevar a cabo una cuidadosa trazabilidad de cada candidato para comprobar específicamente si participan en otros programas de movilidad laboral o ya han participado en otra cohorte TEAM anterior, un nivel de esfuerzo adicional que, según los representantes de las AET, aún no se realiza de forma sistemática.<sup>72</sup>

### *El proceso de entrevistas*

**Las entrevistas para el proyecto TEAM se organizan en Bogotá, lo que requiere que los participantes asistan en persona.** La única excepción fue TEAM 1.0, cuando las entrevistas se realizaron virtualmente debido a las restricciones de movilidad durante la pandemia. El proceso de entrevistas está organizado de forma centralizada por el SPE, lo que supone un enorme esfuerzo, teniendo en cuenta que el SPE gestiona el proyecto TEAM con un presupuesto modesto y un único miembro del personal a tiempo completo. El hecho de que los solicitantes estén dispuestos a gestionar los recursos financieros para viajar a Bogotá es una prueba fehaciente de su motivación y voluntad de participar en el proyecto TEAM. Como explicó un informante *"La gente definitivamente ve una oportunidad para emigrar [...] e incluso invierten en el proceso."*

<sup>70</sup> Entrevista a informante clave nº 47 realizada en mayo de 2024.

<sup>71</sup> Entrevista a informante clave nº 2 realizada en mayo de 2024.

<sup>72</sup> Entrevista a informante clave nº 1 realizada en mayo de 2024.

[...] las entrevistas son en Bogotá. Y la gente tiene que comprar los tiquetes en menos de una semana. Y cuanto más se acerca la fecha, más caros son. Pero la gente [...] decide pagar sus tiquetes, ir a Bogotá sólo para tener una entrevista. No para que les digan que sí, ni para que les digan que no, porque no es algo fijo, sino sólo para una entrevista".<sup>73</sup> El proceso de entrevistas suele comenzar con un evento informativo, a veces con la presencia de empleadores alemanes, para proporcionar a los solicitantes información adicional sobre la oportunidad de empleo en Alemania. Algunos empleadores viajan a Bogotá para realizar las entrevistas en persona, otros las hacen a distancia. Mientras que algunos empleadores cuentan con personal que habla español, otros recurren a los servicios de traducción proporcionados por la BA.

**Las percepciones de los empleadores sobre el proceso de entrevistas difieren según las cohortes y, en particular, los de las primeras cohortes de TEAM, criticaron el proceso de entrevistas por estar organizado en el último minuto y carecer de suficiente flexibilidad.** Un empresario lamentó haber recibido los expedientes de sus candidatos sólo 24 horas antes del proceso de entrevistas, lo que no daba tiempo suficiente para prepararse: "*En realidad fue todo muy de última hora. Normalmente preparas una entrevista de trabajo con antelación para tener algunos detalles y poder influir en el proceso. Por desgracia, no fue así. [...] No estoy seguro de si fueron 24 horas o un poco más, pero fue con muy poca antelación. Y además estaba un poco ansioso todo el tiempo previo. En realidad, quiero prepararme, pero no puedo. Además, todo era en español, y todos somos alemanes*".<sup>74</sup> Otro empleador destacó que el proceso general de entrevistas estaba bien organizado, pero abogó por una mayor flexibilidad, en particular para adaptarse a las peticiones de los empleadores: "*Lo que me ha faltado un poco fue que atendieran realmente las preocupaciones de las empresas. Recuerdo que las primeras discusiones eran, creo, entrevistas de trabajo que duraban un máximo de 20 o 30 minutos, lo que sin duda era demasiado poco para un electricista, que no gana mal en Alemania y en las que también quieres hacerte una idea de la persona, de si encajaría en el equipo. Recuerdo que hubo una gran discusión sobre si debía ser de 45 minutos o no, lo que hubo que acordar con Colombia. Aparte de eso, el proceso de selección estuvo muy bien organizado. Todos los participantes estaban en línea a las horas especificadas. Como empresa, estábamos bien informados sobre lo que necesitábamos, cómo preparar las presentaciones, a qué debíamos prestar atención para no abrumarlos*".<sup>75</sup> Otro empleador informó de un cambio de última hora en la lista de candidatos preseleccionados que había recibido del SPE y que estaba preparado para entrevistar. Esto no sólo creó decepciones por parte del empleador, sino también por parte de los solicitantes que no habían recibido a tiempo la cancelación de su entrevista. "*Para este proyecto, [...] sólo existe esta cualificación profesional que permite ir a Alemania. Y obviamente esto no se comprobó adecuadamente de antemano. Y estos candidatos propuestos, que ya habíamos recibido, fueron retirados con muy poca antelación el mismo día porque obviamente no encajaban. [...] Por supuesto, ya habían recibido el enlace de acceso a la entrevista, marcaron el número y se sintieron [...] muy decepcionados porque no se les permitió entrevistarse con nosotros. Y, por supuesto, nosotros también nos sentimos decepcionados, porque nos habría gustado entrevistarles. Pero sí, la cualificación profesional no encajaba*".<sup>76</sup>

**A pesar de estas situaciones, los empleadores son conscientes de que el proyecto TEAM se ejecuta con recursos modestos y a veces se ve afectado por atascos administrativos:** "*Conozco a toda la gente de Colombia, sé por qué salió mal, hubo varias razones que desataron las cadenas, [...] es como cuando el carro de delante frena y entonces todos los de detrás pisan el freno [...] Empezando por el hecho de que Colombia no está en una buena posición ahora mismo. En Colombia, sólo hay un especialista que se ocupa de estos acuerdos con Alemania, [...] Y este especialista sólo es responsable de esto la mitad del tiempo, pero se ocupa de todos los proyectos del sector asistencial y de la industria eléctrica, de todas las empresas. Así que es demasiado poco [...]. Luego, [...], llegaron nuevos empleados a la BA-ZAV, a los que, por supuesto había que formar primero, que no tenían ni idea de nada, [...]. Así que hubo muchas cosas que simplemente no funcionaron*".<sup>77</sup>

<sup>73</sup> Entrevista a informante clave nº 3 realizada en mayo de 2024.

<sup>74</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo de 2024.

<sup>75</sup> Entrevista a informante clave nº 12, realizada en mayo de 2024.

<sup>76</sup> Entrevista a informante clave nº 09, realizada en mayo de 2024.

<sup>77</sup> Entrevista a informante clave nº 16, realizada en junio de 2024.

**Algunos de estos cuellos de botella parecen haber mejorado con el tiempo, lo que implica una curva de aprendizaje entre el SPE y la BA-ZAV, pero también entre los empleadores que han participado en el proyecto TEAM más de una vez y pueden así transmitir experiencias a los recién llegados.** Un empresario que se unió al proyecto TEAM recientemente informó de que *"todo fue tan bien, realmente hay que decirlo. [...] Se nos involucró con antelación, recibimos los documentos de participación muy pronto y ya conocíamos el proceso, además de recibir apoyo. [...] Siempre que teníamos preguntas, los compañeros de BA-ZAV estaban allí, nos proporcionaron mucho apoyo [...]. Pero yo también aconsejaría participar activamente. Así que programé reuniones con la BA-ZAV, con la AHK, con el Goethe-Institut, para que se reunieran todas las partes interesadas y también pedí in situ que analizáramos realmente cuáles son los hitos, adónde queremos llegar, si todo el mundo sabe cuándo queremos llegar adónde, cuál es la tarea de cada uno en la etapa del proyecto, para que todo el mundo sea plenamente consciente de ello."*<sup>78</sup>

**Aunque la organización general del proceso de entrevistas es principalmente responsabilidad de los socios institucionales, el SPE y la BA, los empleadores desempeñan un papel crucial a la hora de garantizar su éxito.** El ejemplo más extremo de un proceso de entrevistas fallido se dio en 2023, cuando un empleador se retiró el día de la entrevista del proyecto TEAM, a pesar de haber confirmado su interés y compromiso con la BA varias veces con anterioridad. Como resultado de esta retirada de última hora, 15 solicitantes quedaron desamparados, algunos de los cuales fueron afortunadamente contratados por otros empleadores.<sup>79</sup> Sin embargo, este incidente ilustra los riesgos de reputación inherentes al proyecto TEAM. Como señaló un informante: *"Esto ha causado un daño real. En primer lugar, los candidatos difundieron una imagen negativa. Así que lo transmitieron. Primero tuvimos que suavizar las cosas. Eso también provocó una pérdida de confianza en nosotros. Son todos efectos secundarios realmente desfavorables. Pero estos son los retos con los que estamos luchando"*.<sup>80</sup> Al no existir un compromiso jurídicamente vinculante de contratación, el SPE y BA dependen de la buena voluntad de los empleadores para cumplir los compromisos adquiridos.

**Y lo que es más importante, los empleadores son los encargados de dirigir las entrevistas y tienen que asegurarse de que, en un tiempo relativamente breve (45 minutos), tanto los empleadores como los candidatos consideren que han recibido información suficiente para tomar una decisión informada.** De acuerdo con el sector de ocupación, la cultura empresarial y, posiblemente, la experiencia en la contratación de trabajadores cualificados extranjeros, los empleadores examinan las competencias y la "idoneidad" general de los solicitantes de distintas maneras. La mayoría de los empleadores piden activamente conocimientos técnicos y experiencias laborales previas que sean comparables a trabajar en Alemania.

**Los empleadores del sector salud piden específicamente conocer determinadas marcas de equipos que los enfermeros deben manejar en Alemania:** *"Hemos visitado hospitales de terceros países"*<sup>81</sup> *una y otra vez en los últimos años y hemos comprobado que estas marcas también son muy conocidas. Acabo de mencionar como ejemplos Braun, Fresenius y Dräger, entre otras. Muchos colegas del extranjero están familiarizados con ellas, pero por supuesto no con los últimos modelos de productos. Pero no importa. Si luego preguntas en la entrevista, por ejemplo, ¿qué tipo de equipos utilizas? ¿Conoce Braun? Sí, Braun, por supuesto, los conozco, etcétera. Entonces no solo es un indicador importante para nosotros, porque preguntaste lo que buscamos, sino que creo que también es importante para los candidatos saber, oh, mira, ellos también tienen eso. Así que eso también tiene otro efecto positivo, que simplemente vean, oh sí, no todo es tan completamente diferente"*.<sup>82</sup> Los empleadores del sector salud están igualmente interesados en explorar la experiencia laboral que poseen los candidatos, centrándose tanto en el tipo de estructura médica en la que han trabajado hasta ahora como en la habilidad específica que han desarrollado. Conscientes de las grandes diferencias entre los sistemas de salud colombiano y alemán, los empleadores demuestran una gran habilidad para contextualizar y evaluar las respuestas de los candidatos. *"Si alguien sólo ha trabajado*

<sup>78</sup> Entrevista a informante clave nº 43, realizada en junio de 2024.

<sup>79</sup> Entrevista a informante clave nº 09, realizada en mayo de 2024.

<sup>80</sup> Entrevista a informante clave nº 44, realizada en junio de 2024.

<sup>81</sup> En este contexto, "terceros países" se refiere a países que no son miembros de la Unión Europea. Este término se utiliza para distinguir a los países no pertenecientes a la UE de los Estados miembros de la UE. Por ejemplo, Estados Unidos, Canadá y Turquía se consideran terceros países en relación con la UE. Esta distinción es importante para diversas políticas y normativas sobre migración, visas y otros acuerdos internacionales.

<sup>82</sup> Entrevista a informante clave nº 09 realizada en mayo de 2024.

en un centro de salud [rural pequeño], eso puede ser un criterio de exclusión para algunos. Para nosotros al principio no, porque decimos que, si trabajas allí, tienes que saber realmente lo que haces. [...] a menudo hablamos del triage en urgencias. [...] que desarrolles un ojo para saber quién es el caso prioritario y a quién le toca después. Sí, por desgracia este paciente tiene que esperar otro medio día. Pero está en una buena posición, de momento no va a pasar nada. Así que hay que tener buen ojo y aprender a evaluar bien las situaciones, a hacer buenas observaciones del paciente, que es una habilidad fundamental en enfermería".

<sup>83</sup> Al mismo tiempo, sin embargo, los empleadores del sector salud subrayan la importancia de saber adaptarse a un nuevo entorno laboral: en particular, los aspirantes que hayan trabajado en establecimientos más pequeños deben estar preparados para trabajar en un hospital alemán más grande.

**Los empleadores que contratan electricistas afirmaron utilizar imágenes y ayudas visuales durante la entrevista.** Algunos de ellos, en particular las empresas más pequeñas, también destacaron la importancia de buscar un sistema de valores compartidos para saber si un aspirante "encajaría" bien en la cultura de la empresa. Empezando por lo básico, como la diferencia entre corriente y tensión, los empleadores pidieron a los aspirantes que compartieran y explicaran imágenes de sus trabajos actuales. Esto resultó ser una medida eficaz para discernir quién cumple los requisitos técnicos. *"Así cada obrero tiene fotos de su trabajo. Así son las cosas. [...]. Y así también pudimos superar un poco la barrera del idioma, porque podíamos ver, porque no conocíamos el vocabulario. Si no tenían imágenes, les dábamos algunas y queríamos saber qué estaban mirando. Y ahí es cuando te das cuenta muy rápido de si alguien tiene idea o no, porque enseguida empiezan a hablar. Veo esto y aquello, ¿no? Y entonces te das cuenta de que en realidad no lo sabían, [...] simplemente seguían a su jefe que les decía que lo enchufaran ahí, pero no sabían por qué estaba enchufado y demás. Y pudimos descubrirlos muy rápidamente".*<sup>84</sup> Además, los empleadores subrayaron la importancia de identificar a los solicitantes realmente motivados para emigrar a Alemania y quedarse a largo plazo.

**Un último criterio, posiblemente menos tangible, era la idoneidad del carácter de los solicitantes.** *"Eso también era muy, muy importante para nosotros, que la motivación sea la adecuada y no sólo que queramos ganar dinero y volver en algún momento o que seamos completamente ingenuos y digamos que todo es estupendo en Alemania. Sencillamente, no es así. Y lo tercero es el carácter. Se puede entender mucho por los gestos y las expresiones faciales. [...] qué personaje está sentado frente a ti. Y si eso encajaba con nuestra cultura corporativa y nuestros valores, que de alguna manera todos tenemos y representamos aquí, entonces, si estos tres componentes encajaban, los reclutamos."*<sup>85</sup>

**En general, los empleadores se mostraron muy satisfechos con los conocimientos y las cualificaciones de los solicitantes, al tiempo que subrayaron que las posibles medidas de adaptación en Alemania tendrían que centrarse principalmente en las normas del Instituto Alemán de Normalización (Deutsches Institut für Normung, DIN):** *"Entonces imagina ahora, nuestros directores técnicos, por supuesto, también realizaron muchas entrevistas en Alemania, y quedaron muy impresionados por lo que dijeron los señores [los solicitantes colombianos], lo que pueden hacer, lo que han hecho. Sí, por supuesto, lo que no tienen son simplemente las normas alemanas, las normas DIN. ¿Qué tipo de circuitos tenemos? ¿Con qué voltajes trabajamos aquí? Pero la seguridad laboral también es muy similar. [...] Creo que el aviso del déficit sólo indicaría que tenemos que centrarnos en las normas y estándares".*<sup>86</sup>

**El caso de los jardineros paisajistas representa una desviación importante de las experiencias de los empleadores mencionadas anteriormente en muchos sentidos.** En primer lugar, las entrevistas se realizaron en el momento álgido de la pandemia, cuando aún estaban vigentes las restricciones para viajar y, por tanto, exclusivamente virtuales. En segundo lugar, los empleadores del sector GaLaBau son pequeñas empresas que, dadas sus limitadas capacidades, delegaron la fase de preparación del proyecto TEAM en la asociación GaLaBau. En consecuencia, los empleadores no participaron por sí mismos en el proceso de entrevistas, sino que estuvieron representados a través de la asociación GaLaBau y la BA-ZAV. En retrospectiva, esta representación no resultó eficaz y se complicó aún más por la falta de correspondencia

<sup>83</sup> Entrevista a informante clave nº 09 realizada en mayo de 2024.

<sup>84</sup> Entrevista a informante clave nº 16 realizada en junio de 2024.

<sup>85</sup> Entrevista a informante clave nº 16 realizada en junio de 2024.

<sup>86</sup> Entrevista a informante clave nº 09 realizada en mayo de 2024.

entre las cualificaciones de los solicitantes como tecnólogos de la producción agrícola y la ocupación de referencia alemana "Landschaftsgärtner" (véase el recuadro 2). Como explicó un informante *"Especialmente cuando se trata de profesiones en las que no está claro hasta qué punto hay correspondencia, se necesita a alguien que realice estas entrevistas y que también conozca la práctica profesional. Si un empresario pregunta: [...] ¿ha construido alguna vez una carretera? entonces el empresario quiere decir: "¿Ha construido alguna vez una carretera según las normas DIN, como aquí en Alemania, con diferentes capas en la estructura y quizás diferentes materiales en la capa superficial? Pero el intérprete lo traduce simplemente como "construcción de carreteras" y el candidato (que quiere venderse bien, lo cual es humano) dice simplemente: "Sí, lo he hecho antes". Y sí, puede ser el caso, pero para él puede significar que ha vertido grava en una zanja para cerrarla y que se pueda pasar por encima con una máquina. Eso también es una forma de construcción de carreteras. Sin embargo, sólo se comunica el sí. Y el empresario oye: sí, hay alguien que puede hacer esto, que puede manejar todas las máquinas, que puede manejar todo el equipo, que tiene experiencia en esta área".*<sup>87</sup> En consecuencia, las entrevistas con los jardineros paisajistas concluyeron sin percatarse de las importantes diferencias entre las aptitudes y la experiencia que esperaban los empleadores y las que ofrecían los candidatos. En retrospectiva, las entrevistas podrían haber sido un importante punto de inflexión para corregir el desajuste inherente al diseño de la primera cohorte TEAM, pero esto no ocurrió.

**En general, los empleadores expresaron un gran respeto y aprecio por los solicitantes y empatizaron con la decisión de cambio de vida que están dispuestos a tomar** y, en la medida de lo posible, los empleadores tratan de apoyar y adaptarse a las circunstancias personales de los solicitantes. Un empleador, por ejemplo, se dio cuenta durante la entrevista de que el solicitante tenía una esposa que también había sido preseleccionada en la misma cohorte, e instantáneamente decidió contratar a ambos para asegurarse de que la pareja pudiera emigrar junta a Alemania.

**Para los solicitantes, la entrevista es naturalmente un momento tanto de estrés como de emoción.** Curiosamente, cuando se pregunta a los trabajadores migrantes colombianos que trabajan actualmente en Alemania, el momento de la entrevista parece ser menos importante en retrospectiva, y pocos hacen un relato detallado de su experiencia. Para algunos solicitantes, las AET han desempeñado un papel de apoyo fundamental en la preparación y durante el proceso de la entrevista. Algunas AET apoyan a los solicitantes a distancia, por ejemplo, a través de WhatsApp, otros viajan a Bogotá para acompañar a los solicitantes en persona. Como relata un solicitante *"Incluso cuando fuimos a la entrevista en Bogotá, ella [el personal de AET] estuvo allí animándonos. Fue muy útil que estuviera allí para apoyarnos".*<sup>88</sup>

**La entrevista en Bogotá es ante todo una oportunidad para conocer a sus posibles futuros empleadores y hacerse una idea de primera mano del proyecto TEAM y de sus numerosos actores.** Los candidatos que fueron contratados guardan en general un buen recuerdo de la entrevista *"Ese día estuvimos en la entrevista, fue muy chévere hablar con ellos, nos aclararon las dudas"*<sup>89</sup> y se refieren a ella como un momento decisivo en el que su participación en el proyecto TEAM se sintió de repente muy real y tangible. *"Así que, listos, lo hicimos. Y fue muy, muy, muy chévere cuando estábamos allí [en Bogotá], porque era como, oh, Dios mío, ¿podría ser que sí? Ya estabas en la lista, tu nombre estaba ahí, y entonces, guau, súper chévere, pero luego empiezas, o sea, empiezas, se te meten un poco las cosas en la cabeza, porque dices bueno, y entonces el proyecto se va a hacer real, y tengo que renunciar, organizar, reestructurar mi vida."*<sup>90</sup>

**Otros solicitantes que no fueron contratados tienen sentimientos encontrados sobre el proceso de entrevistas, y algunos expresan sus dudas de haber sido excluidos debido a su estado civil, número de hijos o edad.** Como señaló un informante *"Y entonces, cuando le hacen esa pregunta, ella da la información correcta de que sí tiene una hija y entonces se fija en la cara de todos como.... [...] Y ella dice creo que no pasé, porque no les gustó, [...]. Y al final no aprobó, efectivamente. Entonces, uno dice: no sé*

<sup>87</sup> Entrevista a informante clave nº 11 realizada en mayo de 2024.

<sup>88</sup> Entrevista a informante clave nº 36 realizada en mayo de 2024.

<sup>89</sup> Entrevista a informante clave nº 36 realizada en mayo de 2024.

<sup>90</sup> Entrevista a informante clave nº 36 realizada en mayo de 2024.



si eso es un criterio, [...] y tampoco creo que nos vayan a decir ese tipo de cosas, porque es delicado. Decir: No quiero a esta persona, porque tiene este estado civil o porque tiene o no tiene hijos, pues mejor no decir nada. Sí, parece que se les discrimina".<sup>91</sup> Aunque hay muchos candidatos contratados que sí tienen hijos, la edad sí parece ser un criterio de exclusión. Como explicó un empleador: "Sacamos del programa a una persona que no encajaba, por así decirlo, y ni siquiera podía empezar el curso de idiomas, simplemente por su edad. Si no recuerdo mal, la persona tenía 61 años, y eso es simplemente una cuestión social. No se puede dejar entrar a alguien en el país si efectivamente sólo le quedan cinco años hasta la jubilación, porque no se puede ganar suficiente dinero en ese tiempo para poder proporcionar de forma realista una pensión y demás".<sup>92</sup>

**La confusión sobre las razones exactas del rechazo puede explicarse en parte por la falta de un proceso de retroalimentación estructurado que no sólo molesta a los candidatos, sino también a los empleadores y a las AET.** A lo largo de las cohortes, la retroalimentación, en particular a los solicitantes que no fueron contratados, parece haberse dado *ad hoc* y de forma incoherente. Un empleador, por ejemplo, destacó que pudieron proporcionar retroalimentación directamente a los candidatos cuando participaron por primera vez en el proyecto TEAM, pero no al año siguiente. "La primera vez, proporcionamos retroalimentación de la forma en que estamos acostumbrados [...] separamos a los que obtienen un rechazo de los que obtienen una aceptación, para que no estén en el mismo grupo, de lo contrario algunos se alegran y otros se entristecen, eso no es bueno. pero también pudimos comunicar el resultado nosotros mismos y entonces pudimos explicar realmente por qué podría no encajar o qué faltaba todavía".<sup>93</sup> Sin embargo, al año siguiente, el mismo empleador tuvo que comunicar el resultado a través de la AET "tuvimos que decírselo a los prestadores y eso no fue satisfactorio. Me hubiera gustado estar allí. [...]. Pero así no sé lo que se comunica".<sup>94</sup> Sin embargo, ésta no es la práctica habitual y algunas de las AET lamentan desconocer en gran medida por qué algunos de sus candidatos preseleccionados no superaron las entrevistas y abogan por un mecanismo de retroalimentación más estructurado para mejorar su filtrado. "Muchas veces la gente no pasa, así que no sabemos si están buscando a gente con más experiencia, [...] creo que es muy importante que podamos tener una retroalimentación precisa de por qué la gente no pasa los procesos de selección".<sup>95</sup>

**Una vez concluidas todas las entrevistas, los empleadores y los solicitantes firman un contrato de estipendio de formación lingüística.** Este contrato estipula la cuantía del estipendio y el nivel de alemán requerido que los solicitantes deben alcanzar en un plazo determinado. Aunque este contrato no es jurídicamente vinculante y no obliga al solicitante a completar el curso de idiomas, ni al empleador a contratar al solicitante, supone un importante reconocimiento de que ambos, empleadores y solicitantes, se comprometen a participar juntos en el proyecto.

**La elaboración del contrato de estipendio de formación lingüística es uno de los primeros obstáculos administrativos que deben superar los empleadores durante la fase de preparación subsiguiente y revela a muchos que su implicación y sus contribuciones son mucho mayores de lo previsto.** Dado que el proyecto TEAM no ofrece ninguna orientación oficial sobre la redacción del contrato, muchos empleadores afirman recurrir a la AHK en busca de ayuda. Además, durante las últimas cohortes, un grupo de tres empleadores ha empezado a coordinarse y ha formado un pequeño grupo de trabajo para compartir experiencias y aliviar parte de la carga administrativa. Un empresario describió: "Donde se hizo un poco más difícil fue más adelante, a la hora de redactar el contrato. Fue entonces cuando entró en juego la AHK y tuvimos que pedir ayuda activamente sobre cómo debía ser el contrato de estipendio de formación lingüística, porque, por supuesto, no conocíamos toda la normativa de Colombia. Creo que fue absolutamente positivo, sobre todo en nuestro grupo, que fuéramos sólo tres empresas que nos habíamos encontrado internamente muy rápido. En otras palabras, siempre tuvimos rondas de coordinación interna en el medio, sólo desde el punto de vista de la empresa, y luego nos acercamos a todos los candidatos con una dirección uniforme, porque dijimos que en realidad no hay nada peor que una empresa lo haga de esta

<sup>91</sup> Entrevista a informante clave nº 33 realizada en mayo de 2024.

<sup>92</sup> Entrevista a informante clave nº 11 realizada en mayo de 2024.

<sup>93</sup> Entrevista a informante clave nº 8 realizada en mayo de 2024.

<sup>94</sup> Entrevista a informante clave nº 8 realizada en mayo de 2024.

<sup>95</sup> Entrevista a informante clave nº 5 realizada en mayo de 2024.



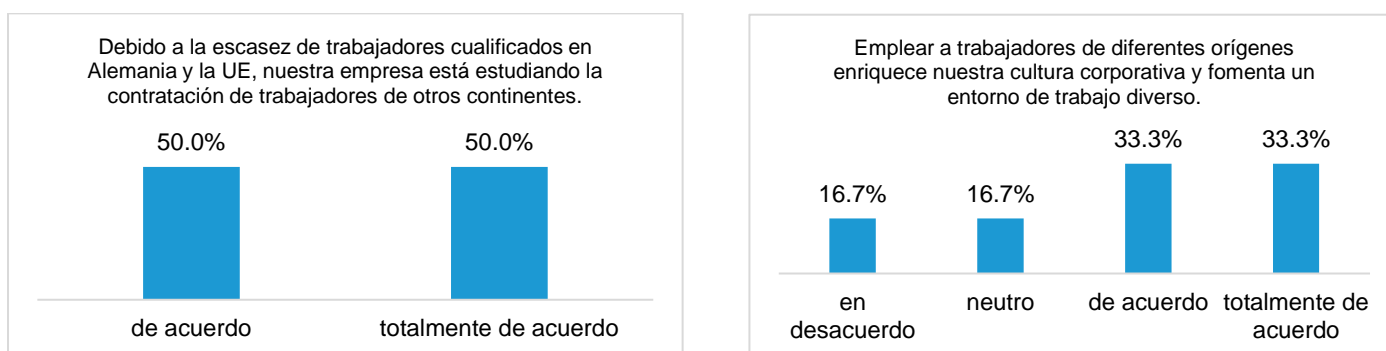
manera y otra empresa lo haga de esta otra. Eso tendería a desestabilizar a los participantes en el grupo en su conjunto".<sup>96</sup>

### Motivación de los empleadores para contratar en Colombia

Los empleadores participan principalmente en el proyecto TEAM para enfrentar la falta de trabajadores nacionales cualificados, en particular en las futuras ocupaciones relevantes para la descarbonización y los servicios de cuidado. Según se desprende de la encuesta de percepción de los empleadores, el 100% de ellos está "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" en que la escasez de mano de obra cualificada es la principal motivación para contratar en el extranjero (véase el gráfico 5). Muchos empleadores contratan trabajadores cualificados en el extranjero por primera vez, por lo que perciben su participación en el proyecto TEAM como una iniciativa piloto. Como explicó un empresario "El mercado de ingenieros electrónicos sencillamente ya no existe. Sencillamente, no recibimos ningún candidato y, aunque haya alguno, la competencia es tan feroz que sencillamente no conseguimos ninguno, o es muy difícil. [...] Y, por desgracia, tenemos muchas vacantes en esta área y hemos estado estudiando cada vez más el tema. Y al final, decidimos que ésta debe ser la forma de ayudarnos de alguna manera en el futuro".<sup>97</sup> Otros, sobre todo en el sector salud, ya están familiarizados con la contratación en el extranjero y subrayan la importancia de contar con una mano de obra internacional para atender a los clientes internacionales. "Aquí siempre hemos operado a escala internacional y esto, en última instancia, también refleja la estructura de los pacientes que acuden a nosotros. Muchos pacientes vienen a nosotros de origen inmigrante o de organizaciones internacionales".<sup>98</sup> Estos empleadores se enorgullecen de ser empresas integradoras, abiertos contra la discriminación y la xenofobia. "Y justo en lo más alto de nuestra declaración de objetivos está el hecho de que no toleramos la discriminación".<sup>99</sup> Esta motivación se ve reforzada por los resultados de la encuesta, en la que dos tercios están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los trabajadores migrantes enriquecen la cultura empresarial y fomentan lugares de trabajo inclusivos (véase el gráfico 5).

### Gráfico 5: Motivación de los empleadores para contratar participantes en el proyecto TEAM.

(6 de 6 encuestados respondieron a estas preguntas)



Fuente: Elaboración propia

Los costos parecen ser una motivación menor: los empleadores invierten lo mismo en la formación de aprendices alemanes. Por lo tanto, la perspectiva de invertir en trabajadores colombianos que, al menos parcialmente, ya tienen las cualificaciones necesarias y "sólo" necesitan aprender alemán e integrarse, no parece ser un factor disuasorio. Un empresario argumenta que "hay que gastar bastante dinero para conseguir un trabajador cualificado de Colombia. [...] Pero también tengo que decir que, si formo a un trabajador en Alemania, también cuesta dinero. Y también tengo que decir que, si contrato a alguien a través de un head hunter, eso también cuesta dinero".<sup>100</sup>

<sup>96</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo de 2024.

<sup>97</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo de 2024.

<sup>98</sup> Entrevista a informante clave nº 8 realizada en mayo de 2024.

<sup>99</sup> Entrevista a informante clave nº 8 realizada en mayo de 2024.

<sup>100</sup> Entrevista a informante clave nº 16 realizada en mayo de 2024.

### *Motivación de las agencias de empleo transnacionales para facilitar la contratación*

**Desde la primera cohorte del proyecto TEAM en 2021, cuando sólo el SENA participó como AET, el proyecto se ha ampliado para incluir nueve agencias en todo el país.**<sup>101</sup> Las AET son en su mayoría instituciones financiadas con fondos públicos o contribuciones parafiscales que tienen el mandato de promover el empleo de los ciudadanos colombianos, en particular de aquellos que son "vulnerables", es decir, con un bajo nivel educativo, víctimas del conflicto armado y/o parte de un grupo étnico específico.

**Una de las principales motivaciones de las agencias de empleo colombianas para participar en el proyecto TEAM es adquirir una exposición inicial a los mercados de contratación internacionales.** En los últimos tres años, varias agencias se han encargado de facilitar la movilidad de la mano de obra colombiana en el extranjero. Dado que la creación de redes con empleadores o intermediarios extranjeros lleva tiempo, el proyecto TEAM ofrece a estas agencias una valiosa oportunidad para establecer conexiones y posicionarse como AET eficaces. Sin embargo, algunas AET expresaron un cuidadoso escepticismo sobre la estrategia de reclutamiento del proyecto TEAM, en particular con respecto al aumento de las AET y el reclutamiento repetido de las mismas ocupaciones: *"Creo que se trata más bien de buscar la diversificación de los perfiles, lo que ayudaría mucho a todos, nos refrescaría, mejoraría nuestra imagen corporativa, porque a la gente le gusta presentarse, pero dicen: siempre las mismas vacantes, siempre las mismas vacantes. Eso genera una mala percepción como si las agencias de empleo transnacionales sólo contrataran electricistas y enfermeras"*.<sup>102</sup>

### *Motivación de los migrantes para participar en el proceso de contratación*

**Las principales motivaciones de los profesionales colombianos para participar en el proyecto TEAM y emigrar a Alemania son diversas, pero en general giran en torno a la búsqueda de mejores oportunidades.** Muchos de los entrevistados expresaron su deseo de aprender y crecer profesionalmente, creyendo que Alemania ofrece acceso a conocimientos y técnicas avanzadas en sus respectivos campos. Esto es especialmente evidente entre los profesionales de la salud, que ven la posibilidad de adquirir conocimientos y experiencia que pueden no estar fácilmente disponibles en Colombia.

**Otro importante factor de motivación es la búsqueda de una mayor calidad de vida, tanto para los propios migrantes como para sus familias.** Los entrevistados mencionaron el atractivo de mejores salarios, seguridad laboral y un entorno de vida más estable y seguro en Alemania. Algunos participantes también destacaron la importancia de ofrecer mejores oportunidades a sus hijos, como el acceso a una educación de calidad y la posibilidad de un futuro más brillante. Un participante respondió: *"Porque quiero mejorar mi calidad de vida, como he dicho, para mi familia. Sé que en Alemania es 100% mejor que aquí en Colombia y especialmente en Cartagena, por la inseguridad, por el pago de los salarios, así que eso es lo que quiero hacer..."*.<sup>103</sup>

Estos resultados concuerdan con los de la encuesta en línea, en la que los encuestados se mostraron muy de acuerdo con la idea de vivir y trabajar en Alemania (el 85,3 % estaba totalmente de acuerdo o de acuerdo) y de aumentar sus ingresos (el 81,4 % estaba totalmente de acuerdo o de acuerdo) como factores motivadores de su participación en el proyecto TEAM (véase el gráfico 6).

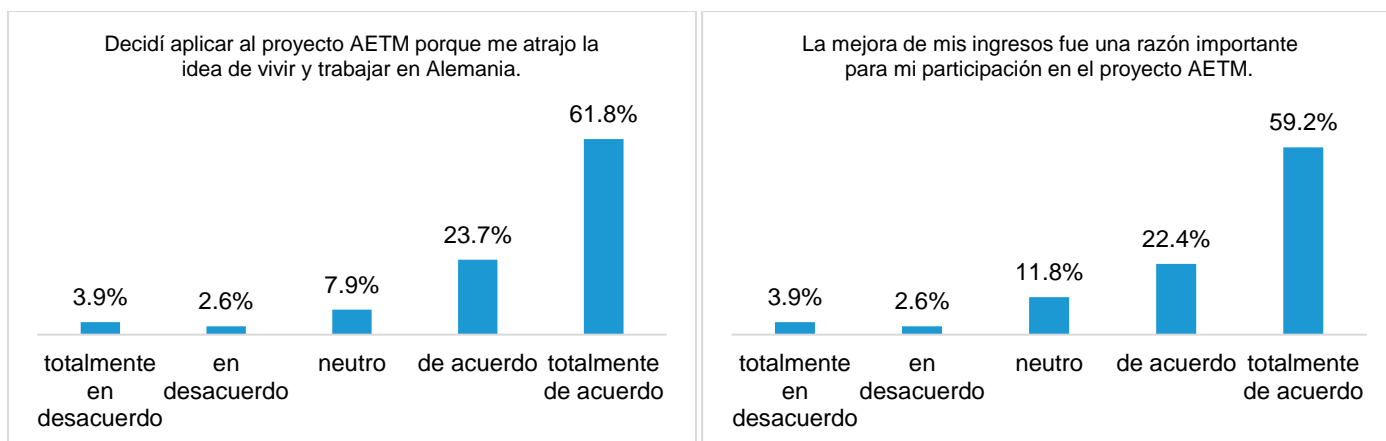
### *Gráfico 6: Motivación de los participantes para unirse al proyecto TEAM.*

(77 de 84 encuestados respondieron a estas preguntas)

<sup>101</sup> Se trata de APE Sena, APE de Cundinamarca, Agencia de COMPENSA, Agencia CEAL, CAFAM, Universidad Cooperativa de Colombia, COMFAMA, COMFENALCO, APE Sena VALLE.

<sup>102</sup> Entrevista a informante clave nº 2 realizada en mayo de 2024.

<sup>103</sup> Entrevista a informante clave nº 33 realizada en mayo de 2024.



Fuente: Elaboración propia

Además, el carácter legal y seguro del proceso de emigración a través del proyecto TEAM se consideró una ventaja significativa, que da a los participantes tranquilidad y sensación de seguridad en su decisión de trasladarse. Un participante dijo: "vamos a ir a trabajar en lo que hemos estudiado, porque ir a trabajar en algo que no te gusta, que no has estudiado, totalmente diferente, va a ser desagradable para ti, porque de eso sólo te das cuenta allí".<sup>104</sup> Curiosamente, algunos entrevistados, sobre todo los del sector salud, mencionaron el deseo de contribuir a la mano de obra y a la sociedad alemanas, ya que eran conscientes de la necesidad de profesionales cualificados en el país. Esto sugiere un sentido de propósito y un deseo de tener un impacto positivo en su nuevo entorno. También cabe señalar que la motivación para emigrar parece ser la misma tanto en hombres como en mujeres, sin que se observen diferencias en función del sexo. Sin embargo, los participantes del sector salud, como las enfermeras, parecen hacer más énfasis en el desarrollo profesional y las oportunidades de aprendizaje que los de otras profesiones.

## Formación y preparación

Poco después de la contratación, comienza la fase de preparación de la formación, que exige grandes esfuerzos y genera importantes riesgos para los participantes y los empleadores. Desde el punto de vista de los participantes, se trata de un momento tenso, ya que muchos deciden dejar su trabajo y centrarse exclusivamente en el aprendizaje del alemán, sin saber si realmente tendrán éxito y podrán aceptar un empleo en Alemania. Para los participantes con responsabilidades familiares, se trata de una decisión especialmente difícil de tomar y genera una enorme presión para obtener buenos resultados durante el curso de idioma: "Y si no apruebo el examen, ¿entonces qué? ¿Vuelvo a llamar a la puerta de mi empresa? No he aprobado el examen, ¿pueden contratarme otra vez? Así que había compañeros con familia y era como si la situación económica de la familia estuviera en juego. Ese era [...] el tema que más salía en nuestras conversaciones cuando nos reuníamos. Y siempre estaba ese miedo, esa incertidumbre, qué pasa si no apruebas el examen".<sup>105</sup> Desde el punto de vista del empresario, ésta es sin duda la fase más arriesgada del proyecto. Los empleadores empiezan a invertir importantes recursos financieros en cada uno de sus participantes. Cada vez que un participante pierde un examen o, peor aún, abandona el proyecto, los empleadores están acumulando costos adicionales. "En última instancia, cualquiera puede irse en cualquier momento, porque no estamos vinculados por ningún tipo de contrato, es realmente buena voluntad. Así que, si a alguien ya no le apetece emigrar, se acabó. Todo lo que ha invertido como empresa desaparece. Somos conscientes de ello".<sup>106</sup>

Los empleadores están ideando por iniciativa propia estrategias y herramientas de comunicación innovadoras para motivar a los participantes a completar el curso de idiomas. Al mismo tiempo, el

<sup>104</sup> Entrevista a informante clave n° 39 realizada en mayo de 2024.

<sup>105</sup> Entrevista a informante clave n° 29 realizada en junio de 2024.

<sup>106</sup> Entrevista a informante clave n° 9 realizada en junio de 2024.

empleador debe hacerse cargo de toda una serie de trámites administrativos para garantizar que los participantes puedan entrar legalmente en Alemania, a menudo con el apoyo de la AHK. En general, los empleadores dicen estar sorprendidos por la cantidad de trabajo que les exige el proyecto TEAM durante la fase de preparación: *"Tengo que ser sincero y admitir que no nos dimos cuenta del esfuerzo que suponía. Siempre parecía más fácil y siempre parecía que habría más ayuda. Y ahora, paso a paso, nos vamos dando cuenta de que al final todo depende de nosotros"*.<sup>107</sup>

**A lo largo de la evolución del proyecto TEAM, los socios institucionales reconocen cada vez más este reto y buscan formas de apoyar mejor a los empleadores.** Como admitió un informante: *"El mayor reto que he visto es que los empleadores tenían una información muy superficial sobre lo que podían esperar. Y eso desempeña un papel importante en la gestión de las expectativas". En la práctica, esto significaba que había muchas preguntas detalladas y preocupaciones individuales, y esto causaba mucha frustración"*.<sup>108</sup> Aunque se haya identificado este reto, no es fácil emprender las correcciones necesarias a nivel institucional, sobre todo cuando éstas quedarían fuera de los mandatos institucionales predefinidos. *"Creo que todo se reduce a nuestras estructuras. Si no se piensa de forma holística, cuando hago proyectos como éste y sé que van más allá del ámbito de responsabilidad de un departamento, entonces tengo que pensar también en los departamentos que están más abajo o más arriba y al menos intentar encontrar algunas soluciones allí. Y en mi opinión, esto no se ha hecho"*.<sup>109</sup>

**A falta de soluciones institucionales, los empleadores han decidido apoyarse mutuamente mediante un intercambio informal entre pares.** Durante la cohorte 3.3, tres empleadores decidieron formar un pequeño grupo de trabajo: *"Tenemos reuniones periódicas, a veces sólo nosotros como empleadores. Pero también hay reuniones periódicas con los empleadores y con la BA-ZAV. Y dependiendo de quién esté trabajando en cada tema, también hay reuniones con otros socios, como la escuela [de idiomas], la escuela técnica [en Alemania] o la AHK en Colombia"*.<sup>110</sup> El grupo de trabajo de empleadores también está compartiendo sus experiencias con los recién llegados que se incorporaron a la cohorte 4.1 del proyecto. Este intercambio entre empleadores se ha destacado por su clara ventaja a la hora de compartir información en comparación con las interacciones con socios institucionales: *"Cuando empezamos el proyecto, naturalmente preguntamos quién más había hecho esto antes [...] y ahora tenemos un intercambio con estas empresas. [...] el intercambio de es muy valioso [...] para obtener información práctica. Por supuesto, ya recibimos información de la BA-ZAV y de la Agencia Federal de Empleo, pero desde el punto de vista de los empleadores es otra cosa. En este sentido, este intercambio ha sido o sigue siendo muy pertinente y útil para nosotros"*.<sup>111</sup> Estas experiencias positivas ponen de relieve el valor de los intercambios entre empleadores y podrían formalizarse, por ejemplo, a través de un sistema de compañeros empleadores.

## Curso de idioma

**Los empleadores tienen libertad para elegir la escuela de idiomas para la formación lingüística y cultural en función de su presupuesto y preferencias.** Hasta la fecha, varias escuelas de idiomas privadas<sup>112</sup> y el Instituto Goethe han sido contratadas por los empleadores. A partir de 2024, la AHK también ofrece un curso interno de alemán. Sin embargo, solo los proveedores sin ánimo de lucro pueden ofrecer gratuitamente cursos financiados con fondos públicos, como el curso "Apto para el mercado laboral" (*Fit für den Arbeitsmarkt*, FIMA) del Instituto Goethe. Aunque estas ofertas son económicamente atractivas para los empleadores, están vinculadas a requisitos estrictos que se aplican a todos los participantes, independientemente de su formación. En consecuencia, los médicos del programa *Specialized!*<sup>113</sup> reciben el mismo curso de idiomas que los electricistas, jardineros y enfermeros que forman parte del proyecto TEAM, aunque sus necesidades de apoyo son muy inferiores a las de los participantes de TEAM, dada su formación académica. Además del perfil académico, las circunstancias personales, como el acceso a

<sup>107</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en junio de 2024.

<sup>108</sup> Entrevista a informante clave nº 44 realizada en junio de 2024.

<sup>109</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en junio de 2024.

<sup>110</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en junio de 2024.

<sup>111</sup> Entrevista a informante clave nº 43 realizada en junio de 2024.

<sup>112</sup> Una de ellas es Berlitz. Además, hay otras dos escuelas de idiomas de las que los participantes no pudieron recordar el nombre.

<sup>113</sup> Especializada! es otra iniciativa de movilidad laboral de la BA que contrata a médicos de Colombia y México. Véase Bundesagentur für Arbeit (2024). ¡Specialized! Acceso en línea: <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/projects-programs/health-and-care/specialized>

Internet, la posesión de un computador para participar en las clases en línea y las responsabilidades de cuidado, ponen a algunos participantes en una situación de mayor desventaja para seguir los cursos estandarizados.<sup>114</sup> Una participante explicó *"Tengo tres hijos en Colombia. Mis tres hijos estaban allí, es decir, el horario de las clases de A2 coincidía con los horarios de los niños. Así que tenía que prepararlos, preparar la comida y luego hacer las tareas"*.<sup>115</sup>

**Debido a los bajos índices de aprobación en los exámenes de idiomas de algunas cohortes de TEAM,<sup>116</sup> el SPE y el BA señalan cada vez más los retos que plantea la impartición de cursos estandarizados.** Sin embargo, abordar este problema no es sencillo y plantea una cuestión inquietante. Por un lado, el SPE tiene el mandato de garantizar que todos los solicitantes, independientemente de su estatus socioeconómico, tengan igualdad de acceso al proyecto TEAM y a sus servicios. Por otro, es un hecho ampliamente conocido que las capacidades y preferencias de aprendizaje están muy influenciadas por el estatus socioeconómico y que a menudo se necesitan soluciones a medida para corregir tales desigualdades. Por ello, a mediados de 2024 se está debatiendo la introducción de un diagnóstico de aprendizaje de idiomas al inicio de las nuevas cohortes. Sin embargo, como explicó un informante, es imprescindible que los resultados del diagnóstico sólo se utilicen para desarrollar ofertas de aprendizaje personalizadas y no deben poner en peligro el ingreso de los participantes en el proyecto o se conviertan en una barrera de acceso.

**Dado que los participantes en una cohorte suelen estar dispersos por toda Colombia, las clases de alemán para A1 y A2 suelen impartirse en línea.**<sup>117</sup> Sin embargo, los exámenes tienen lugar en el Goethe-Institut de Bogotá para garantizar una certificación oficial estandarizada, y los participantes deben asistir en persona. Los empleadores manifiestan una clara preferencia por que las clases de idiomas se impartan también en persona, al menos para los participantes que ya viven en Bogotá. Sin embargo, las clases de idiomas híbridas son difíciles de impartir, y colocarían en clara desventaja a quienes sólo pueden participar virtualmente. Para sortear estas complejidades, el grupo de empleadores ha decidido alquilar conjuntamente un alojamiento en Bogotá para que sus participantes puedan asistir en persona a las clases de alemán B1 y socializar. *"Ahora hemos conseguido encontrar una solución presencial. Hemos alquilado una casa para los participantes en Bogotá, donde pueden vivir todos juntos, estudiar y conocerse un poco. Pero eso lo organizaron los propios empleadores"*.<sup>118</sup>

**La frecuencia e intensidad del curso de idiomas es extremadamente exigente para los participantes.** Con seis horas diarias de clase a lo largo de siete a nueve meses, hay poco margen para ponerse al día cuando los participantes se quedan atrasados. En la práctica, esto significa que los participantes que caen enfermos, tienen un accidente, o se enfrentan a otras emergencias fuera de su control tienen muchas probabilidades de suspender los exámenes de idioma o, peor aún, de abandonar por completo el proyecto TEAM. Los empleadores no parecen ser conscientes de esta situación o, dado su interés económico en que los cursos de idiomas sean lo más breves posible, consideran que la presión a la que se ven sometidos los participantes para aprender alemán es una condición necesaria, aunque difícil, para acceder a un empleo en Alemania.

**Ante las elevadas tasas de fracasos en los exámenes—en algunas cohortes el 75% de los participantes no aprobaron el examen A1 de alemán en el primer intento—los empleadores tienden a cuestionar la calidad de la enseñanza de idiomas más que la organización general del curso.** Sin embargo, parece ser cierto que algunas escuelas de idiomas obtienen mejores resultados que otras. Un empleador, que había participado en más de una cohorte del proyecto TEAM, ofreció una comparación: *"[La escuela de idiomas A] es una organización con ánimo de lucro y no recibe ninguna financiación pública. Por eso tuvimos que cambiar a [la escuela de idiomas B]. Pero tengo que decir que estoy muy descontento con [la academia de idiomas B], [...] sólo aprobaron cuatro de 26 personas, lo cual es bastante peor. Nosotros...*

<sup>114</sup> Entrevista a informante clave n° 48 realizada en junio de 2024.

<sup>115</sup> Entrevista a informante clave n° 13 realizada en mayo de 2024.

<sup>116</sup> Dado que el proyecto TEAM carece de un sistema de seguimiento unificado, no se dispone de información fiable sobre los porcentajes de aprobados en los exámenes de idiomas. Sin embargo, datos anecdóticos, recogidos en entrevistas con informantes clave, sugieren que los porcentajes de suspensos en los exámenes han alcanzado el 85%.

<sup>117</sup> El Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas organiza la competencia lingüística en seis niveles, A1 a C2, que pueden reagruparse en tres grandes niveles: Usuario básico (A1, A2), Usuario independiente (B1, B2) y Usuario competente (C1, C2). Véase: Council of Europe (2024). Global scale - Table 1 (CEFR 3.3): Common Reference levels. Acceso en línea:

<https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/table-1-cefr-3.3-common-reference-levels-global-scale>

<sup>118</sup> Entrevista a informante clave n° 12 realizada en mayo de 2024.



Bueno, en breve comparación, en [la escuela de idiomas A] el 44% aprobó el primer examen. [...] Estoy decepcionado y ahí es donde estamos ahora mismo. De verdad, no está pasando nada por el momento. Están cancelando citas, otras fechas de exámenes, sin consultarlo con nosotros como empleadores."<sup>119</sup>

**Las escuelas de idiomas son conscientes y están descontentas con los bajos índices de aprobados en los exámenes, pero argumentan que los empleadores tienen "expectativas poco realistas" y presionan mucho a las escuelas y a los alumnos:** "Era un curso de idiomas que vendíamos a una empresa, como a cualquier empresa. Y luego nos dimos cuenta de la complejidad del proyecto y de que el ritmo es tan difícil que la gente puede alcanzar el nivel B1 en seis o siete meses. Creo que eso prácticamente sólo es posible en Holanda porque el idioma es muy parecido. El alemán es difícil para los hispanohablantes. Y el reto es este ritmo. Se espera que estas personas, como si fueran superdotadas lingüísticamente, aprendan un idioma totalmente extranjero en seis o siete meses. Eso es totalmente irreal".<sup>120</sup> Como consecuencia, a los profesores de alemán les disgusta cada vez más su trabajo y los alumnos, al enfrentarse a una media de 30 palabras nuevas al día, se resienten rápidamente con el idioma alemán. Como medida paliativa a corto plazo, uno de los proveedores de clases de idiomas informó de que había suprimido el vocabulario técnico relevante para las ocupaciones de los participantes para aligerar el plan de estudios. Por supuesto, este tipo de acciones no sólo perjudican la experiencia de aprendizaje de los participantes, sino que ilustran la complejidad de la situación, ya que no responden a los intereses del empleador. Por último, cabe señalar que los proveedores de cursos de idiomas parecen estar sometidos a una importante presión financiera y, por lo tanto, se inclinan a acceder a las peticiones de los empleadores, a pesar de considerarlas poco realistas. Un informante subrayó que la competencia por los profesores de alemán en Colombia es feroz y que, en la actualidad, los pocos profesores nativos de alemán que hay en el país son contratados casi exclusivamente por instituciones educativas de primer nivel, como la Universidad de los Andes o la Universidad Externado de Colombia, que pueden pagar tarifas competitivas. En consecuencia, las escuelas de idiomas más pequeñas tienen que conseguir contratos con los empleadores para seguir activas y mantener a sus profesores de alemán en nómina.

**Los participantes en el proyecto TEAM expresaron opiniones diversas sobre la calidad y la experiencia de aprendizaje del curso de alemán.** La mayoría consideró que el curso era desafiante pero gratificante, y valoró la oportunidad de dedicarse plenamente al aprendizaje del idioma. Algunos participantes destacaron las ventajas de las clases virtuales, como la comodidad y la rentabilidad de no tener que desplazarse. Sin embargo, otros opinaron que las clases presenciales habrían sido más eficaces y atractivas, al permitir una mejor interacción con los instructores y los compañeros. Cabe destacar que todos los participantes reconocieron la necesidad de dedicar mucho tiempo y esfuerzo a adquirir conocimientos prácticos del idioma. Sin embargo, sólo una minoría, los que tenían experiencia previa en el aprendizaje de idiomas o un interés especial en la lengua alemana, consideraron que el ritmo era adecuado y permitía un progreso constante. La mayoría consideró que la carga de trabajo era muy exigente, especialmente los participantes sin experiencia en el aprendizaje de idiomas extranjeros y los que tenían que compaginar el curso de idiomas con otras responsabilidades, como la familia y el trabajo. Un participante dijo: "Bueno, rápido, sí, es muy rápido. Para alguien que nunca ha hecho nada parecido, es demasiado rápido, le dije. Nunca he aprendido nada así". Para solucionar esto, los participantes sugirieron ofrecer apoyo adicional, como sesiones de tutoría o materiales complementarios, para ayudarles a seguir el ritmo de los requisitos del curso. Además, los participantes opinaron que sería más beneficioso recibir clases de profesores colombianos durante los niveles A1 y A2, porque los hispanohablantes nativos entenderían mejor sus necesidades de aprendizaje y les darían explicaciones más claras en español. Algunos participantes consideraron que los profesores alemanes, sobre todo en las primeras etapas, tenían dificultades para comunicarse eficazmente y adaptarse al ritmo de los alumnos. Un participante mencionó: "La verdad es que no me gustaron mucho las clases, porque eran con dos alemanes [profesores] y obviamente ellos van a su ritmo. Es muy diferente aprender con un [profesor] colombiano que sabe lo que fue pasar por esto y tal vez qué consejos dar y todo eso para aprender mejor."<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Entrevista a informante clave nº 16 realizada en junio de 2024.

<sup>120</sup> Entrevista a informante clave nº 48 realizada en junio de 2024.

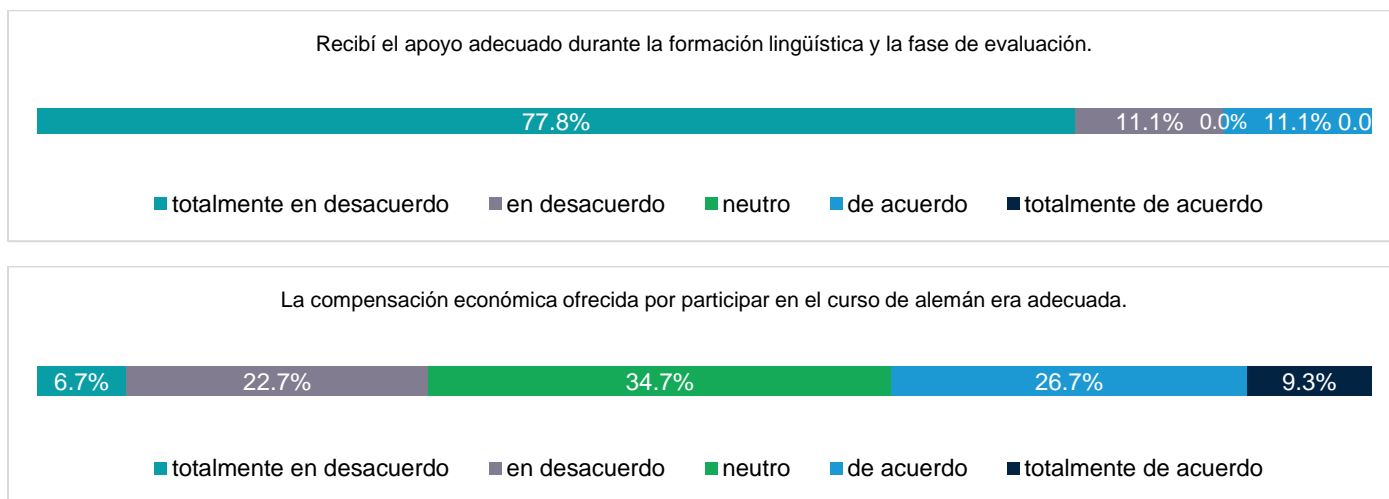
<sup>121</sup> Entrevista a informante clave nº 39 realizada en mayo de 2024.

Otro reto importante fue la dinámica de grupo y los distintos niveles de competencias de los participantes. Algunos alumnos progresaban más rápido que otros, lo que provocaba conflictos y frustración en el grupo. Como dijo uno de los participantes: "Creo que todos tenemos la capacidad de aprender, pero no lo hacíamos, era como en .... ¿Cómo se llama eso? Segregación que hay que tener en los grupos para gestionar. Digamos, este grupo aprende más rápido, este grupo aprende a medias, este grupo se queda atrás. Y eso nos enfrentaba a unos contra otros. Estaba ese grupo que iba por delante, que decía: No, no podemos más".<sup>122</sup> Los participantes subrayaron la necesidad de una atención más individualizada y la opción de dividirse en grupos en función de su ritmo de aprendizaje para garantizar un entorno de aprendizaje más eficaz y armonioso. Estas observaciones encuentran eco en una de las principales partes interesadas del proyecto TEAM, que argumentó que "los grupos son sencillamente demasiado grandes y los cursos no están adaptados a los trabajadores cualificados. En la mayoría de los casos, no estamos hablando de académicos, sino de técnicos que ni siquiera hablan inglés ni conocen su propia gramática. En otras palabras, hay grandes problemas para introducir a alguien en otro idioma y luego en su propio idioma y gramática. Y luego se necesita un apoyo muy intensivo para mantener a la gente al día".<sup>123</sup>

Los exámenes de competencia lingüística supusieron un reto importante para muchos participantes, y algunos expresaron su preocupación por el nivel de dificultad y la presión para aprobar. Un participante mencionó: "La gente dice, te pones en contacto con otras personas y te dicen: No, el B1 es difícil, es muy difícil, no sé qué. Bueno, es difícil aprobarlo a la primera".<sup>124</sup> Lo mucho que estaba en juego en el examen, como la posibilidad de ser expulsados del programa si fracasaron dos veces, aumentaba los niveles de estrés de los participantes. Algunos sugirieron una comunicación más transparente sobre los requisitos del examen y la provisión de recursos adicionales para ayudarles a prepararse adecuadamente. Los retos del curso de idiomas también se reflejan en la encuesta en línea. Un asombroso 88,9% de los encuestados se mostró "totalmente en desacuerdo" o "en desacuerdo" con la afirmación de que habían recibido un apoyo adecuado para el aprendizaje de idiomas (véase el gráfico 7). La satisfacción con el estipendio fue mayor, aunque no tanto como con otros aspectos del apoyo, ya que el 29,8% se mostró totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación de que el apoyo financiero era adecuado.

Gráfico 7: Nivel de satisfacción de los participantes con el curso de alemán

(76 de 84 encuestados respondieron a estas preguntas)



Fuente: Elaboración propia

A pesar de las dificultades, muchos participantes se mostraron satisfechos con el curso de idiomas y la experiencia de aprendizaje en general. Apreciaron la profesionalidad y experiencia de los profesores, la calidad de los materiales didácticos y las oportunidades de interacción y apoyo entre compañeros. Como dijo un participante: "Pero no, la verdad es que voy a intentar hacer todo lo posible para no trabajar, porque

<sup>122</sup> Entrevista a informante clave nº 31 realizada en mayo de 2024.

<sup>123</sup> Entrevista a informante clave nº 45 realizada en mayo de 2024.

<sup>124</sup> Entrevista a informante clave nº 36 realizada en mayo de 2024.



*la verdad es que uno acaba estando aquí desde las nueve hasta las tres, en clase, cansado, porque a veces hay mucha información. A veces descansas media hora y luego sigues, porque tienes que hacer las tareas, tienes que reunirte con compañeros".*

**Recibir apoyo y ánimo a lo largo del curso de idiomas ha sido citado como un factor crítico de éxito por parte del proveedor del curso y de los participantes.** En particular, durante las últimas cohortes, los empleadores han empezado a colaborar estrechamente con las escuelas de idiomas, y algunos incluso han programado reuniones semanales para hacer un seguimiento de los progresos de los participantes y reaccionar con rapidez en caso de que un participante tenga dificultades. Podría decirse que el tamaño de la empresa determina, al menos hasta cierto punto, su capacidad para acompañar el proceso de aprendizaje de idiomas. Mientras que los empleadores del sector GaLaBau eran demasiado pequeños para participar eficazmente en el proyecto, otros empleadores, especialmente cuando contratan a trabajadores extranjeros de varios países, pueden, por otro lado, ser demasiado grandes para hacer un seguimiento de todos sus contratados y de sus necesidades individuales de aprendizaje. Sin embargo, parece que existe un punto óptimo: las empresas medianas que disponen de recursos suficientes y están muy interesadas en introducirse en la contratación de trabajadores extranjeros y, por tanto, pueden seguir de cerca a los participantes. Un empleador incluso empezó a enviar a los participantes con dificultades ejercicios adicionales para apoyar su adquisición de conocimientos: *"tenemos grupos de chat para grupos individuales, porque tenemos personas que son un poco más fuertes en el idioma y otras que son un poco más débiles, de modo que podemos trabajar con ellas un poco más intensamente y enviarles tareas que puedan utilizar para practicar"*.<sup>125</sup> Cabe señalar que la misma representante de la empresa también empezó a aprender español para poder comunicarse con sus nuevos compañeros. Podría decirse que esta experiencia compartida de aprendizaje de idiomas no sólo crea una mayor empatía, sino que también ilustra que el proyecto TEAM puede ser una experiencia de aprendizaje intercultural que obligue tanto a los participantes como a los empleadores a salir de su zona de confort y aprender algo nuevo.

**Otro agente que parece ser ignorado en gran medida por las escuelas de idiomas y los empleadores, pero que podría desempeñar un importante papel de apoyo, son las AET.** Estas tienen un gran interés en hacer un seguimiento de los solicitantes que han contratado para (1) mejorar su propia comprensión del proyecto TEAM y estar mejor preparados para contratar a futuros grupos, y (2) obtener testimonios de "historias de éxito" que puedan compartir con posibles solicitantes. Sin embargo, no parece que existan canales de comunicación formales entre las AET y las escuelas de idiomas, y hasta ahora las AET intentan mantenerse en contacto con los participantes por iniciativa propia. Un representante de AET describió: *"Hacemos un seguimiento de ellos [los participantes] desde el momento en que son seleccionados hasta el momento en que hacen el examen. Así que casi una vez al mes les llamamos por WhatsApp o por correo. Hola, ¿qué tal? ¿Cómo te va con tu formación lingüística, te va bien, sigues activo en el proyecto? Muy bien. El mes siguiente. Hola, ¿cómo te va? ¿Sigues activo en el proyecto? Porque sabemos que algunas personas abandonan. Y la escuela de idiomas literalmente no está obligada a informarnos, porque entonces se convierte sólo en un asunto entre la escuela y la empresa en Alemania. Así que nos enteramos a través de nuestra propia autogestión proactiva con los candidatos [...] y ahí les motivamos eficazmente, reafirmando su decisión de continuar su formación y adquirir los conocimientos lingüísticos. Pero sería estupendo tener una comunicación directa con la escuela"*.<sup>126</sup>

**El estipendio de formación lingüística es crucial para el compromiso de los participantes con sus estudios, pero su adecuación para cubrir las necesidades básicas y los gastos de manutención es una cuestión muy debatida, ya que se asigna de manera uniforme independientemente de características y las circunstancias individuales.** En la práctica, esto significa que los participantes sin cargas familiares y los que viven en ciudades secundarias con un coste de vida más bajo tenían más probabilidades de recibir los mismos ingresos que antes, o a veces incluso un poco más. Este fue el caso, en particular, de los participantes contratados como jardineros paisajistas, que en Colombia suelen trabajar en el sector agrícola, caracterizado por salarios más bajos y pagos irregulares.<sup>127</sup> Para otros participantes,

<sup>125</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo de 2024.

<sup>126</sup> Entrevista a informante clave nº 2 realizada en mayo de 2024.

<sup>127</sup> Entrevista a informante clave nº 13 realizada en mayo de 2024.

el estipendio mensual era demasiado bajo para cubrir sus gastos corrientes. Según ellos, el salario medio de los electricistas es de 2.000.000 de pesos colombianos, mientras que el de las enfermeras puede llegar a los 4.000.000 de pesos colombianos. Para complicar aún más las cosas, el tipo de cambio EUR-COP está sujeto a fuertes fluctuaciones; por ejemplo, entre enero y junio de 2023 el peso colombiano perdió un 20% de su valor frente al euro.<sup>128</sup> Por lo tanto, los ingresos reales a los que pueden acceder los participantes con el estipendio de 350-450 euros pueden variar notablemente y, si se comparan con los niveles de ingresos anteriores a la incorporación a TEAM de algunos participantes, pueden representar menos del 50% de sus ingresos anteriores.

**Muchos participantes no pueden ajustar tan drásticamente sus hábitos de consumo y, como consecuencia, abandonan el proyecto o deciden seguir trabajando mientras reciben clases de alemán.** Uno de los participantes afirma: *"No era suficiente para sobrevivir, por eso muchos lo abandonaron [el proyecto] o tenían trabajo. Vi a algunos que trabajaban y no renunciaron porque no llegaban a fin de mes"*.<sup>129</sup> Los participantes que decidieron seguir trabajando manifestaron una menor capacidad para concentrarse en sus clases de idiomas, y con frecuencia no aprobaban los exámenes al primer intento. Esto, a su vez, tiene implicaciones económicas reales para los empleadores que siguieron pagando los estipendios a los participantes que tuvieron que repetir los exámenes. Los participantes y las AET recomendaron realizar una evaluación más exhaustiva del coste de la vida en las distintas regiones y de los salarios de las distintas profesiones, ajustar el estipendio en consecuencia y disponer de una cantidad fija en pesos colombianos para garantizar que los estudiantes pudieran centrarse en sus estudios sin tensiones financieras. Por último, durante una cohorte reciente, los empleadores empezaron a introducir un mecanismo de pago basado en incentivos, según el cual el estipendio lingüístico aumenta al completar los exámenes A1, A2 y B1. Aunque, en el momento de redactar este estudio, era demasiado pronto para hacer un análisis comparativo, los diferentes enfoques para animar a los participantes a completar el curso de idiomas, ya sea a través de medios financieros o no financieros, siguen siendo un tema que merece la pena seguir investigando.

**Viajar a Bogotá para hacer los exámenes de idiomas supuso varios retos para algunos participantes.** Dependiendo del empleador, algunos participantes declararon haber pagado los gastos de transporte y otros gastos relacionados con el estipendio que recibían. *"Por ejemplo, este mes teníamos gastos de viaje a Bogotá para el examen, así que había que sacar 500.000 pesos del mismo estipendio donde tienes que pagar el alquiler, la comida o esas cositas. Entonces, ese dinero no fue, o sea, esta vez cuando viajamos no nos lo dieron, pero salió del mismo estipendio. Así que es muy poco"*.<sup>130</sup> Estos participantes sugirieron explorar acuerdos alternativos para los exámenes, como exámenes en línea, centros de examen regionales o cubrir los gastos de viaje, para reducir la carga del desplazamiento y hacer el proceso más accesible. Otros participantes declararon con un gran sentimiento de gratitud que todos los gastos relacionados con los exámenes los cubría su empresa: *"Cuando viajamos a Bogotá, nos pagaron todos los tiquetes, el alojamiento, la comida. Todos los viáticos los pagaron ellos. Así que esa fue una de las cosas que nos ayudó mucho y estábamos muy agradecidos por ello, [...] Todo lo pagaba la empresa, todo lo financiaban ellos"*.<sup>131</sup> Sin embargo, parece que los socios del proyecto son cada vez más conscientes de que los costos que deben cubrir los participantes deben ser los mismos y de que la igualdad de trato, independientemente de la ocupación o el empleador, es un enfoque más propicio. Un empresario explicó: *"Nos dijimos a nosotros mismos como empleadores, [...] queremos tratar a nuestros participantes por igual, no sólo a los de nuestra empresa, sino también a los de las otras empresas. [...] adoptamos el mismo enfoque y lo hablamos realmente entre nosotros y somos muy vinculantes. Hay que imaginarse que, de todas formas, están todos juntos en un curso de idiomas. Y si uno dice que me van a dar un estipendio de 300 euros y el otro dice que nos van a dar 500, eso no está bien. Por eso intentamos que todo sea igual. Al final, cuando estás en Alemania, eso cambia, claro, porque no podemos ofrecer los mismos niveles salariales"*.<sup>132</sup>

<sup>128</sup> Exchangerates.org (2024). Euro to Colombian Peso Spot Exchange Rates for 2023. Acceso en línea: <https://www.exchangerates.org.uk/EUR-COP-spot-exchange-rates-history-2023.html>

<sup>129</sup> Entrevista a informante clave nº 32 realizada en mayo de 2024.

<sup>130</sup> Entrevista a informante clave nº 36 realizada en mayo de 2024.

<sup>131</sup> Entrevista a informante clave nº 13 realizada en mayo de 2024.

<sup>132</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo de 2024.

## Orientación y guía

**El proyecto TEAM ofrece apoyo y orientación a través de diversas entidades, como las AET, los empleadores, las escuelas de idiomas y la AHK, pero el nivel y la calidad de este apoyo pueden variar en función de la entidad y de las experiencias individuales de los participantes.** Las AET desempeñan un papel crucial en las fases iniciales del proyecto, ofreciendo orientación y asistencia a los participantes. Ayudaron en el proceso de solicitud y proporcionaron información sobre los requisitos laborales del proyecto. Un participante destacó el apoyo recibido de una AET: *"Sí, todo el proceso es muy bueno. Desde el principio te reciben muy bien: Ven aquí, ¿quién eres?, ¿cómo te llamas? Tu CV, lo comprobamos ahí"*.<sup>133</sup> Además, algunas AET ofrecen a los solicitantes vídeos testimoniales de participantes de TEAM que ya están trabajando en Alemania: *"Tenemos algunos vídeos testimoniales de gente que ha viajado. [...] los presentamos en las reuniones. [...] algunos son bastante interesantes y les contamos historias de éxito de gente que ha viajado"*.<sup>134</sup>

**Una vez que los participantes comienzan el curso de idiomas, reciben orientación y apoyo sobre la vida y el trabajo en Alemania de sus posibles empleadores, la AHK y a través de las escuelas de idiomas.** Algunos de los empleadores organizan reuniones periódicas, normalmente cada dos semanas, en las que se hace una mezcla de sesiones informativas estructuradas y talleres, así como actos más informales para conocerse. En estas reuniones se tratan temas muy diversos, como el proceso de reubicación, las condiciones de vida en Alemania, la soledad, la gestión del estrés y temas relacionados con la salud mental. Uno de los participantes dijo: *"Todas las semanas tenemos una reunión con ellos. Ahora mismo, acabo de estar en una reunión con ellos de 9 a 10 de la mañana, siempre con el psicólogo, con la secretaria, directamente con el jefe, nos cuentan cosas desde allí, con el psicólogo, pequeñas cosas como que aprender otro idioma no es fácil, es complejo. Incluso tuvimos clases de meditación. Sí, estuvo muy bien"*.<sup>135</sup> Además, los grupos de WhatsApp se han convertido en un medio popular que los empleadores utilizan para ayudar a los participantes a hacerse una idea realista del trabajo y la vida en Alemania: *"Tenemos un grupo de WhatsApp y allí publicamos con mucha diligencia todo lo que ocurre en la empresa. Incluso en invierno, cuando nieva y está gris, también posteamos cuando llueve y el tiempo aquí en Alemania vuelve a ser una porquería en invierno. Pero también publicamos cosas como el prado de mayo [...] entonces explicamos, por ejemplo, por qué la gente lleva trajes tradicionales, dirndls, lederhosen, [...] cosas divertidas como esas, donde simplemente se les lleva y ven un poco así, lo que se les viene encima en Alemania y realmente sin rodeos, donde decimos: oye, hoy está lloviendo horrible otra vez, durante quince días no hemos visto nada más que el cielo gris, apesta para nosotros también"*.<sup>136</sup> Otro empleador informó de que identificaba activamente las preferencias de alojamiento y las oportunidades de tiempo libre con los participantes durante la fase de orientación: *"tenemos intercambios regulares [...] ya sea en grupo o individualmente [...] para poder prepararnos mejor, por ejemplo a la hora de buscar alojamiento, para saber, vale, prefiere el campo, tiene estos y aquellos intereses, echamos un vistazo, ¿hay algún club de fútbol o algo así?"*.<sup>137</sup> En general, los participantes valoran estas primeras interacciones con sus posibles empleadores como una oportunidad para empezar a generar confianza y sentirse seguros de que serán bien recibidos en Alemania. Un informante explicó: *"Para los colombianos también es muy importante tener la sensación de que te acogen, de que no estás solo [...] También hay cierto riesgo. [...] Y para ellos es importante saber que cuando lleguen a Alemania, esta persona de contacto estará a mi lado"*.<sup>138</sup>

**La mayoría de los empleadores contratan a la AHK para que ayude a los participantes con la traducción y presentación de documentos, el proceso de reconocimiento de competencias y la solicitud de visa.** En las distintas cohortes, tanto los participantes como los empleadores manifiestan un alto grado de satisfacción con los servicios que ofrece la AHK. Un participante comentó: *"Nos orientaron en todo, cómo teníamos que hacer las clases online, nos explicaron el estipendio que íbamos a tener, todos los gastos que iba a cubrir el empleador. Fueron muy eficientes en ese sentido. Todo el papeleo. Documentos, todo. Todo. Documentos para la visa, para la traducción, para la hoja de vida, la visa, también nos llevaron*

<sup>133</sup> Entrevista a informante clave nº 39 realizada en mayo de 2024.

<sup>134</sup> Entrevista a informante clave nº 6 realizada en mayo de 2024.

<sup>135</sup> Entrevista a informante clave nº 39 realizada en mayo de 2024.

<sup>136</sup> Entrevista a informante clave nº 16 realizada en mayo de 2024.

<sup>137</sup> Entrevista a informante clave nº 9 realizada en mayo de 2024.

<sup>138</sup> Entrevista a informante clave nº 45 realizada en junio de 2024.

allí. Y estaban muy pendientes, muy atentos, porque a veces, por ejemplo, si un compañero no se conectaba en Zoom, le llamaban, para preguntarle qué pasaba, qué problema tenía, en qué le podían ayudar. Le animaban a seguir con el proyecto y eso también cuenta. Muy atentos"<sup>139</sup>

**Por último, los participantes reciben información general sobre la vida en Alemania a través de las escuelas de idiomas; sin embargo, esta información corre el riesgo de transmitir inadvertidamente detalles inexactos o engañosos.** Aunque la integración del aprendizaje de idiomas con la información sobre el país de destino es un método de enseñanza eficaz, dicha información suele ser genérica y no está adaptada a la región específica o al tipo de empleo que encontrarán los participantes. En un caso, una sesión genérica sobre el coste de la vida en Alemania acabó perjudicando más que beneficiando, como nos contó un empresario: *"La semana pasada tuvimos el problema de que [la escuela de idiomas] transmitió información que provocó mucha ansiedad entre los participantes. [...] Hablaron de los precios de los alquileres. Y los alquileres en Alemania pueden variar enormemente. Y eso dio a los participantes la impresión de que, oh Dios, en realidad no podemos sobrevivir en Alemania porque no nos van a pagar lo suficiente. [...] Fue bastante desafortunado. Todos los participantes se hicieron grandes preguntas. [...] Al día siguiente se convocó una reunión con los participantes. Gracias a Dios también teníamos con nosotros a alguien que habla español, para que todo se pudiera poner en perspectiva. Eso fue lo último que pensé, no hace falta justo antes de terminar el curso A2".*<sup>140</sup>

Además de recibir orientación a través de los socios del proyecto, algunos participantes recordaron que navegaron mucho por Internet para obtener información sobre su posible empleador y la zona en la que iban a vivir.

#### *Documentación para el reconocimiento de competencias y visas*

**Las experiencias de los participantes a la hora de preparar y obtener la documentación necesaria para el reconocimiento de competencias y la obtención de visas han variado considerablemente por varias razones.** En primer lugar, el proyecto TEAM se encontró con importantes cambios en las políticas alemanas de inmigración laboral durante su periodo de ejecución (véase la sección "2024: La nueva Ley de Migración de Trabajadores Cualificados y la introducción de un sistema de inmigración por puntos"). En consecuencia, las normativas que se aplicaban a cohortes anteriores no se aplican necesariamente a las posteriores. En segundo lugar, cada solicitante aporta unas cualificaciones educativas y una experiencia laboral únicas. Incluso cuando los solicitantes poseen credenciales similares, éstas pueden homologarse a distintas profesiones de referencia alemanas. En tercer lugar, dependiendo del Estado Federal en el que opere su futuro empleador, distintas entidades supervisan el proceso de reconocimiento de competencias, aplicando criterios variables. Debido a esta diversidad, no existe un único caso representativo que ilustre el proceso. Como confirmó una de las principales partes interesadas, *"el procedimiento de reconocimiento, que es lo que lo hace tan complicado, es un procedimiento individual en Alemania, en el que también se tiene en cuenta la experiencia profesional individual, además de la formación profesional".* Además, *"la práctica también es muy diferente. Recibimos una valoración completamente distinta de otra cámara de agricultura de otro Estado Federal sobre la aplicabilidad de las cualificaciones colombianas de jardinería. Dijeron que no, que los déficits son significativamente mayores que los de la Cámara de Agricultura de lo que [el Estado Federal X] nos había dicho. Así que hay valoraciones muy diferentes, porque se aplican normas muy distintas en algunos casos".*<sup>141</sup> Como resultado, en la actualidad hay más de 80 migrantes colombianos que están empleados en Alemania a través del proyecto TEAM, cada uno de los cuales ha pasado por un itinerario distinto de reconocimiento de cualificaciones.

**El momento exacto de iniciar el proceso de reconocimiento de competencias y expedición de visas plantea a los empleadores y a la AHK un dilema crítico.** Lo ideal sería que la documentación para el reconocimiento de competencias y la expedición de visas se preparara al mismo tiempo que el curso de idiomas y se presentara sin demora. Sin embargo, al comienzo del curso de idiomas, sigue siendo incierto

<sup>139</sup> Entrevista a informante clave nº 13 realizada en mayo de 2024.

<sup>140</sup> Entrevista a informante clave nº 12 realizada en mayo de 2024.

<sup>141</sup> Entrevista a informante clave nº 46 realizada en junio de 2024.

qué participantes alcanzarán la competencia lingüística requerida y cuándo. Posponer la preparación de la documentación prolonga el proceso de reconocimiento de competencias y retrasa la obtención de la visa. Esto no sólo incrementa los costos para los empleadores, sino que también aumenta la probabilidad de que los participantes abandonen a medida que se alarga el proceso. Para cronometrar y gestionar eficazmente este delicado proceso, la AHK decidió crear una ventanilla única en la que los empleadores pueden adquirir una serie de servicios complementarios para acompañar a sus participantes durante el proceso de reconocimiento de competencias: *"De lo que nos hemos dado cuenta es que es increíblemente difícil todo este proceso, que está muy ajustado en el calendario y supone mucho dinero y tiempo. Cuanto más tarda el proceso de contratación, mayor es la probabilidad de que el especialista se marche. Esto es un gran problema sobre todo para las enfermeras, porque también se requiere un mayor nivel de alemán. Y hemos visto el problema de que, en la gestión de documentos, ¿cuándo puedo iniciar el proceso de solicitud de visa? Y en realidad tengo que empezarlo cuando empiece el curso, pero no sé quién aprobará el examen. Y entonces nos dimos cuenta de que la comunicación es extremadamente difícil y lleva mucho tiempo cuando varios socios trabajan juntos en un proyecto. Por eso entonces dijimos: 'Si tenemos todo de una sola fuente, podemos ver en qué punto se encuentra el especialista cada semana en cuanto a la adquisición del idioma, entonces podemos sincronizarlo con precisión y planificarlo meticulosamente', por así decirlo, y no perder tiempo ni producir costos irre recuperables."*<sup>142</sup>

**La documentación necesaria para emigrar a Alemania en el marco del proyecto TEAM incluye títulos de estudios, certificados académicos, certificados de trabajo, pasaportes, visa y, aunque no es obligatorio, certificados sanitarios y de antecedentes penales.** La documentación suele prepararse en dos fases. En el momento de la solicitud, los participantes deben presentar, con el apoyo de las AET, los títulos académicos, los certificados de estudios, los certificados de trabajo y los pasaportes. Algunos participantes consideraron que el proceso era sencillo, pues ya habían reunido muchos de los documentos requeridos en anteriores intentos de migración o en sus expedientes personales. Un participante dijo: *"No, la verdad es que fue sencillo. La [AET] lo recogió todo y se lo pasó. Como lo envié todo completo, no tuve ningún problema. Eran todos mis certificados de trabajo, que ya tenía bien guardados"*.<sup>143</sup> Sin embargo, otros participantes experimentaron dificultades debido a la falta de orientación clara por parte de las AET sobre los requisitos específicos de determinados documentos. Un participante destacó esta cuestión, afirmando: *"Hubo problemas de comunicación, porque los documentos que necesitaban para el proceso de homologación no estaban incluidos en la información que nos habían dado para traer documentos, porque si traes el documento de aquí con una certificación, te ahorras el proceso de apostillar y legalizar los documentos desde aquí."*<sup>144</sup>

**Una vez contratado un candidato, el empleador contrata a la AHK para que ayude a cada participante a preparar su expediente final.** Parte de la documentación, que puede parecer sencilla para las autoridades alemanas, puede resultar difícil de obtener: *"En Colombia, normalmente no se reciben referencias laborales cualificadas, siempre tienen que volver a solicitarlas al empleador. Esto es fundamental para el apoyo al reconocimiento y con el pasaporte pasa algo parecido, los candidatos en su mayoría, sobre todo los tecnólogos, que todavía no han hecho ni un solo viaje al exterior y ahí hay que pensar primero en el pasaporte"*.<sup>145</sup>

**Otra distinción entre los procedimientos administrativos colombianos y alemanes se refiere al matrimonio.** En Colombia, una pareja contrae automáticamente una unión civil tras cohabitar durante más de dos años bajo el régimen de Unión Libre. Sin embargo, en Alemania no existe una disposición equivalente. Por lo tanto, si un trabajador migrante pretende optar a la reunificación familiar más adelante, es aconsejable casarse oficialmente antes de emigrar. Lo ideal sería aclarar esta consideración durante la fase de solicitud para que los solicitantes dispongan de tiempo suficiente, en caso de que decidan casarse: *"Y hay que comunicarlo de antemano, decir, si quieres que tu pareja venga contigo, piensa en lo que quieres hacer después. ¿Te gustaría casarte de antemano o tal vez ponerle fin y luego dar un paso completamente"*

<sup>142</sup> Entrevista a informante clave nº 45 realizada en mayo de 2024.

<sup>143</sup> Entrevista a informante clave nº 35 realizada en mayo de 2024.

<sup>144</sup> Entrevista a informante clave nº 31 realizada en mayo de 2024.

<sup>145</sup> Entrevista a informante clave nº 45 realizada en mayo de 2024.

nuevo en Alemania?".<sup>146</sup> Además, en las profesiones que requieren trabajo manual, se recomienda un certificado de salud: "*También hemos contratado jardineros paisajistas y algunos son un poco mayores. Y si luego tiene un problema de espalda, no beneficia ni a la empresa ni al especialista*".<sup>147</sup> También se recomienda comprobar los antecedentes penales para proteger la seguridad del país de destino, sobre todo cuando se contrata en países con un legado de violencia armada y delincuencia organizada, como Colombia.

**Una vez preparada toda la documentación, el empresario y la AHK deben decidir, en función de cada expediente individual, qué vía de movilidad laboral elegir.** La primera vía es *Gleichwertigkeitsprüfung* (evaluación de equivalencia). Este proceso evalúa si una cualificación extranjera es equivalente a una alemana. Examina si los conocimientos y aptitudes adquiridos con la cualificación extranjera coinciden con los exigidos para una cualificación profesional alemana específica. *La Gleichwertigkeitsprüfung* se suele utilizar cuando la cualificación extranjera se considera comparable a una cualificación alemana específica sobre la base de un contenido educativo, un nivel y unos resultados de aprendizaje similares. La ventaja es que, si se considera que la cualificación es equivalente, el participante puede recibir el reconocimiento sin necesidad de más pruebas o formación. La desventaja es que este proceso es costoso y requiere mucho tiempo. Además, si la cualificación no se considera equivalente (o sólo parcialmente), el participante recibe el Aviso de Déficit y debe someterse a una medida de adaptación (formación o exámenes adicionales) en Alemania. La segunda vía es el *Kenntnisprüfung* (examen de aptitud). En este proceso, se omite la evaluación de equivalencia y el participante está obligado a someterse a una medida de adaptación o a un examen de aptitud en Alemania. La ventaja es que este proceso es más barato y rápido. La desventaja es que el participante tardará más tiempo en ver reconocidas sus competencias.

#### *Recuadro 4: La elección de la ocupación de referencia alemana: ¿una opción estratégica?*

Cuando la primera cohorte de técnicos industriales eléctricos colombianos llegó a Alemania en el marco del proyecto TEAM, sus experiencias con el proceso de homologación variaron significativamente. A los contratados por el empleador A se les concedió rápidamente la homologación y pudieron empezar a trabajar inmediatamente. Por el contrario, los contratados por el empleador B se enfrentaron a un proceso más largo que requería formación técnica adicional.

La diferencia surgió de las profesiones de referencia específicas elegidas por cada empleador. El empleador A eligió "electricista industrial", un programa de aprendizaje de dos años en Alemania, para el que las cualificaciones colombianas estaban plenamente reconocidas, lo que facilitó un proceso de homologación simplificado.

En cambio, el empresario B optó por "electricistas de infraestructuras y sistemas de edificios", lo que corresponde a un aprendizaje más amplio de tres años y medio en Alemania. En consecuencia, las cualificaciones colombianas sólo se reconocieron parcialmente, por lo que fue necesaria una formación técnica adicional (medida de adaptación) para cumplir las normas alemanas.

Esta situación subraya la importancia de la elección de los empleadores a la hora de determinar la facilidad y rapidez del proceso de homologación. Seleccionando cuidadosamente la ocupación de referencia exacta que más se acerque a las cualificaciones colombianas, los empleadores pueden influir significativamente en el proceso de homologación y en la disposición de los trabajadores migrantes para trabajar en Alemania.

**La obtención de la visa está estrechamente relacionada con los resultados del proceso de reconocimiento de competencias y depende del dominio del idioma alemán.** Aunque los participantes no están familiarizados con los complicados detalles del proceso de obtención de la visa, son conscientes de los principales "hitos" que deben alcanzar para optar a él. Por ejemplo, los participantes sabían que la obtención de la visa dependía de alcanzar un determinado nivel de competencia lingüística en alemán (normalmente B1) y de presentar la documentación requerida. Un participante comentó: "*Nos dijeron qué*

<sup>146</sup> Entrevista a informante clave nº 45 realizada en mayo de 2024.

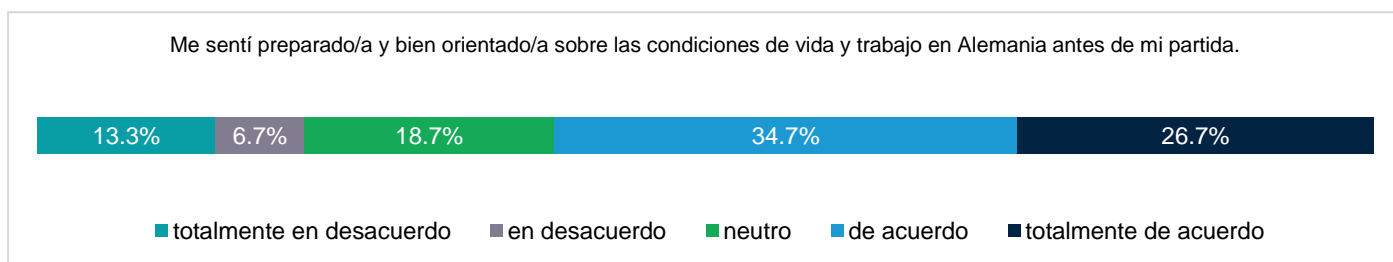
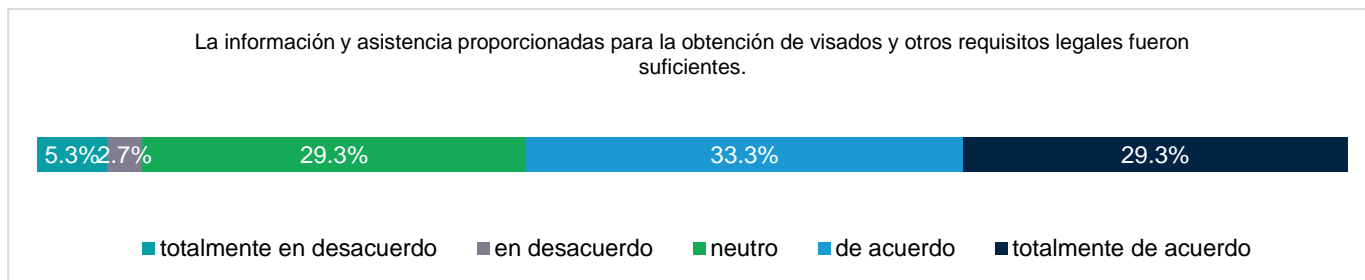
<sup>147</sup> Entrevista a informante clave nº 45 realizada en mayo de 2024.

documentación nos iban a pedir, ya nos han pedido una serie de documentos, así que obviamente ahora tenemos que certificar nuestro nivel A2 para que nos den la visa de trabajo. Podemos ir a trabajar allí, sí, pero la visa se retrasa, dependiendo de lo que tardemos en pasar la documentación".<sup>148</sup> Sin embargo, la falta de información detallada sobre el proceso de visado en las primeras fases del proyecto dejó a algunos participantes con dudas sobre el calendario y los requisitos específicos para obtener sus visas de trabajo.

**Los niveles de satisfacción de los participantes con el apoyo administrativo y las orientaciones son, en general, altos.** Una clara mayoría (63,5%) se mostró "muy de acuerdo" o "de acuerdo" en que el apoyo con los procesos administrativos era suficiente. Del mismo modo, el 62,1% estaba muy de acuerdo o de acuerdo en que se sentía bien preparado para la vida y el trabajo en Alemania (véase el gráfico 8).

*Gráfico 8: Nivel de satisfacción de los participantes con la orientación y la información recibidas*

(76 de 84 encuestados respondieron a estas preguntas)

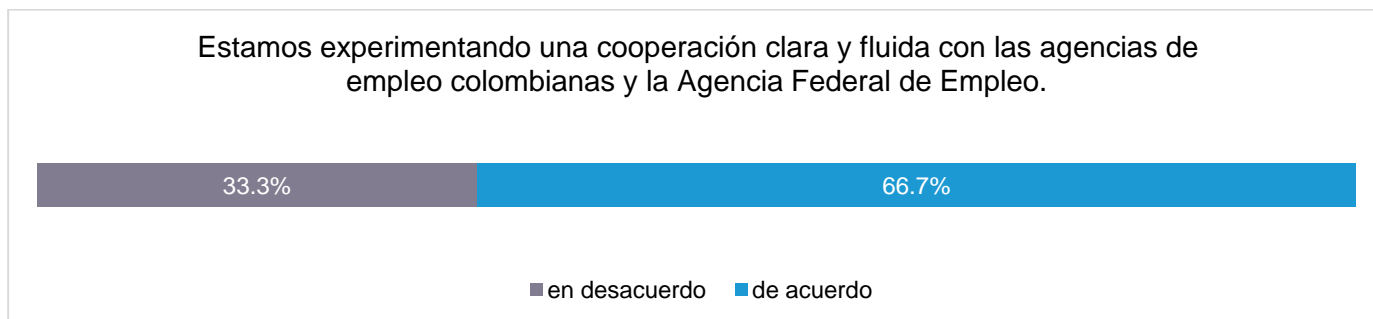


Fuente: Elaboración propia

**La satisfacción de los empleadores con la fase previa a la migración es desigual.** Mientras que el nivel de satisfacción con la colaboración con las agencias de empleo colombianas y alemanas es alto (el 66,7% está de acuerdo), la mitad de los empleadores (el 50%) está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación de que los trámites legales y administrativos son claros (véase el gráfico 9).

*Gráfico 9: Nivel de satisfacción de los empleadores con la orientación y la información recibidas*

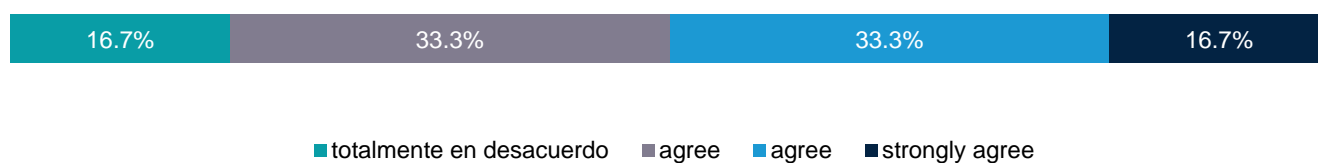
(6 de 6 encuestados respondieron a estas preguntas)



<sup>148</sup> Entrevista a informante clave n° 37 realizada en mayo de 2024.



Los procedimientos legales y administrativos para la contratación de trabajadores migrantes colombianos son claros y sencillos.



Fuente: Elaboración propia

**Es muy probable que esta baja puntuación se deba a los trámites burocráticos que los empleadores deben realizar en Alemania para completar los procesos de reconocimiento de cualificaciones y visas.** Debido a la estructura federal de Alemania y a la gran cantidad de agentes a los que se confían competencias en materia de reconocimiento de cualificaciones (véase la sección "2020: Inclusión de trabajadores cualificados en la Ley de inmigración de mano de obra cualificada"), los criterios exactos para completar los procesos varían de un estado a otro. Un informante explicó: "Pero cuando te adentras en las profundidades de la jungla burocrática alemana, se vuelve muy, muy emocionante [...] porque realmente tenemos un paisaje muy fragmentado, por así decirlo, en el que cada Estado federal tiene sus propias oficinas. Lo cual también es importante, sobre todo porque tenemos las profesiones reguladas de enfermeros y maestros de preescolar, en las que realmente depende de cada región quién es la autoridad competente en este contexto. Y hay que comprobar los diferentes requisitos de cada Estado federal. Y por último siempre está la cuestión de la experiencia [del solicitante], y si es mejor aspirar a una Gleichwertigkeitsprüfung o a una Kenntnisprüfung".<sup>149</sup> No obstante, existe cierta flexibilidad, y las empresas con varias sucursales en todo el país han aprendido con el tiempo en qué estados los procesos de reconocimiento son más rápidos y en cuáles más lentos.

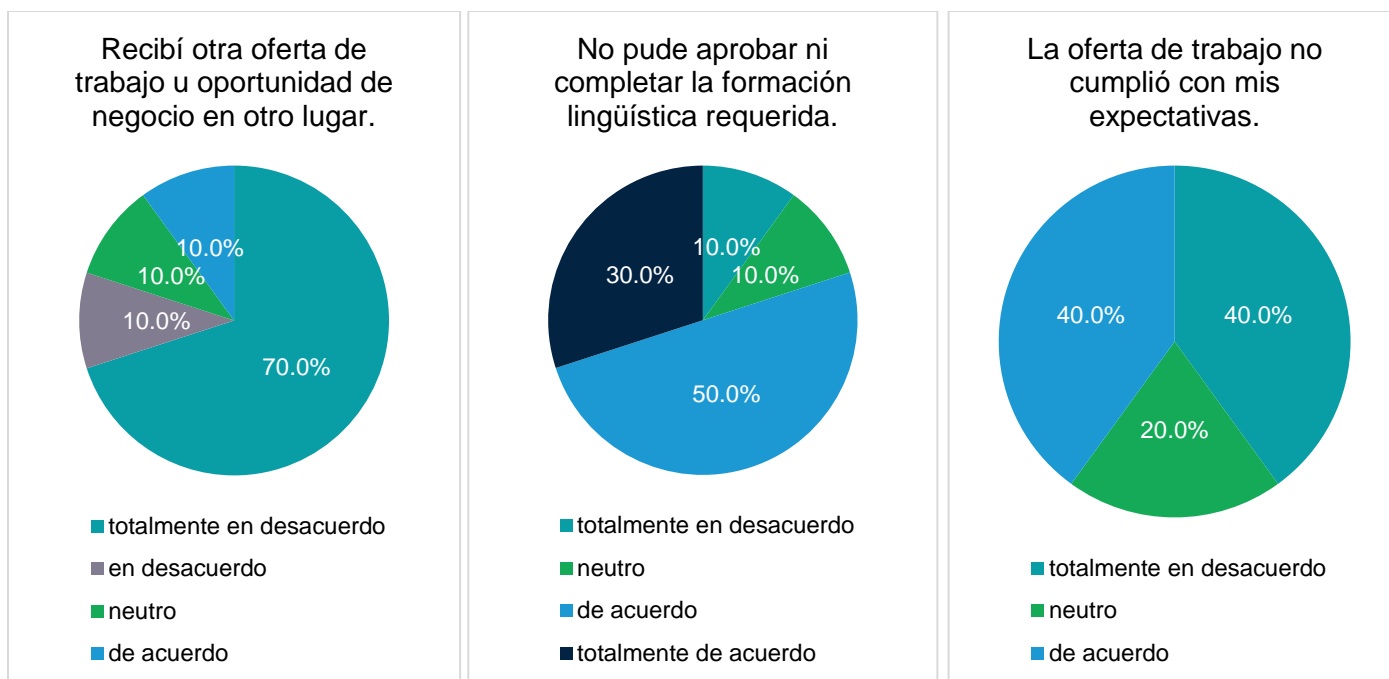
#### Abandono y despido

**El proyecto TEAM vio cómo varios participantes abandonaban el programa durante la fase de preparación debido a diversas razones, como la presión financiera, la falta de comunicación clara y las circunstancias personales.** La encuesta reveló que las principales razones eran haber recibido otra oferta de trabajo (88,9% muy de acuerdo o de acuerdo), la insatisfacción con la oferta de trabajo (88,8% muy de acuerdo o de acuerdo) y no poder completar el curso de idiomas (77,8% muy de acuerdo o de acuerdo) (véase el gráfico 10).

#### Gráfico 10: Motivos de los participantes para abandonar el proyecto TEAM

(10 de 10 encuestados respondieron a estas preguntas)

<sup>149</sup> Entrevista a informante clave n° 45 realizada en mayo de 2024.



Fuente: Elaboración propia

**Uno de los principales factores que contribuyeron a la decisión de los participantes de abandonar el proyecto, según las entrevistas realizadas, fue el estipendio lingüístico inadecuado.** A muchos participantes les resultaba difícil cubrir sus gastos de manutención y mantener a sus familias con el estipendio proporcionado, que a menudo era significativamente inferior a sus salarios regulares.

**Otro problema que provocó el abandono de los participantes fue la falta de comunicación clara y la desinformación por parte de los socios del proyecto.** Algunos participantes experimentaron confusión y frustración debido a la información incoherente o tardía sobre su estado de selección y los siguientes pasos del proceso. Una enfermera compartió su experiencia de que le dijeran que no había sido seleccionada, para recibir una llamada semanas después preguntándole por qué no asistía al curso de idiomas: *"Entonces, a las 11 de la noche la persona del SENA me dice: No, no pasaste, no te admitieron. Y yo dije: OK, bueno, ya está. No pasó nada. Bueno, gracias. Pero la próxima vez... Quiero decir, avísame pronto, porque no estás seguro. [...] Unos 15 días después, me llamaron para preguntarme por qué no había ido a clase".*<sup>150</sup>

**La carga de tener que viajar a Bogotá para entrevistas y exámenes también contribuyó a que algunos participantes decidieran abandonar.** El coste y los problemas logísticos asociados a estos viajes, a menudo con poca antelación y sin reembolso, supusieron una carga adicional para los participantes. Un participante compartió su experiencia: *"Eso también fue otra cosa, me dieron permiso para ir a Bogotá. No me dieron muchos días, obviamente, creo que sólo me dieron uno. Mi entrevista era sobre las once de la mañana. Tenía un vuelo a las cuatro, creo, de la tarde, pero me hicieron la entrevista a las dos de la tarde. Perdí el avión y les dije: "Por favor, ¿pueden comprobar pronto mis documentos? Porque voy a perder el vuelo. Salí a las tres y media, creo. Al final, perdí el vuelo".*<sup>151</sup>

**Varios participantes han sido suspendidos del proyecto, principalmente por no cumplir los requisitos de competencia lingüística, pero al menos en un caso por embarazo.** La decisión de suspender a un participante suele ser tomada por los empleadores alemanes, que a su vez informan al SPE y a la escuela de idiomas de su decisión. Una participante explicó que justo antes de empezar el curso de alemán descubrió que estaba embarazada. Informó entonces proactivamente de su embarazo a su futuro empleador alemán, quien, sin más consultas, decidió suspenderla del proyecto. A pesar de esta flagrante violación de sus derechos, la participante no recibió ningún otro informe del SPE ni de otros agentes del proyecto TEAM.<sup>152</sup>

<sup>150</sup> Entrevista a informante clave nº 33 realizada en mayo de 2024.

<sup>151</sup> Entrevista a informante clave nº 38 realizada en mayo de 2024.

<sup>152</sup> Entrevista a informante clave nº 34 realizada en mayo de 2024.

**La decisión de suspender a los participantes que no cumplen los requisitos de competencia lingüística suele tomarse de forma abrupta por parte del empleador y, en ocasiones, sin una comunicación clara.** Un participante compartió su experiencia: *"En febrero tuvo lugar el primer examen, pero no me presenté porque tuve un accidente de moto y me dijeron en el instituto, en el Goethe, que me inscribiera y que me cambiarían la fecha del examen. Pero en esa reasignación terminó siendo el 15 de marzo, algo así. Y no llegué a hacer el examen porque el 5 decidieron que no iba a continuar en el programa".*<sup>153</sup> La falta de claridad en torno a los criterios de expulsión y la forma en que se comunicaron a los participantes fue un problema importante. Algunos participantes consideraron que la decisión de suspenderlos se había tomado arbitrariamente y sin tener debidamente en cuenta sus circunstancias. Un participante relató su experiencia al ser suspendido delante de sus compañeros: *"Ese momento, es el momento en el que ni siquiera me lo dijo la empresa, me lo dijo [la academia de idiomas]. Estaba en clase y me sacaron literalmente, así sin más, y me dijeron delante del grupo y de todos: No, ya no continúas en el proceso, me lo dijeron así".*<sup>154</sup>

**Las consecuencias económicas de la expulsión del proyecto son importantes.** Algunos participantes se quedaron sin cobrar su último mes de participación, ya que la decisión de suspenderlos se tomó antes de la fecha de pago del estipendio. Esta repentina pérdida de apoyo económico dejó a algunos participantes en una situación precaria, especialmente a aquellos que habían decidido poner fin a su empleo en Colombia para tomar clases de idiomas. Como mencionó un participante: *"Me llamaron el 5 de marzo, me llamó su intérprete de México. Y me dijo que no había hecho el examen oficial, que tenía que hacer para el trámite de la visa porque había tenido un accidente. Entonces, me dijo: No, es que no has hecho el examen, no te has presentado a las clases en ese momento y los profesores han dicho que no tienes el nivel adecuado, así que no, ya no estas en el programa. Y entonces me iban a enviar un correo electrónico, pero nunca lo recibí. Y desde entonces dejé de asistir, por la presión de mis compañeros que presionaban para que las clases siguieran".*<sup>155</sup>

**La falta de comunicación clara y de respeto en el proceso de suspensión hizo que muchos participantes se sintieran frustrados y desmotivados.** Algunos sintieron que sus esfuerzos y su compromiso con el proyecto no habían sido debidamente reconocidos o valorados. Como expresó uno de los participantes: *"Lo que me sorprendió muchísimo fue la falta de comunicación, que [la escuela de idiomas] me dijera que no seguía con ellos, que era una forma muy fea de deshacerse de mí. Y la empresa tampoco me dejó claro que no iban a continuar conmigo. No era la manera de decírmelo. No es la manera de decírselo a una persona."*<sup>156</sup> Al día de hoy, algunos de los participantes expulsados expresan su resentimiento hacia el proyecto TEAM, hasta el punto de que se negaron rotundamente a participar en la recolección de datos de este estudio. En varios casos, los investigadores recibieron respuestas contundentes a las solicitudes de entrevistas por parte de los participantes expulsados. Aunque la forma en que los participantes suspendidos afrontan el fracaso es principalmente una cuestión individual, estas respuestas ponen de manifiesto un problema más sistémico en el diseño del proyecto TEAM. Para muchos participantes, la admisión en el curso de alemán representa esencialmente una gran apuesta: o aprueban los exámenes y reciben una oportunidad "única en la vida" de mejorar su vida y la de sus familias en Alemania, o suspenden los exámenes y se quedan peor que antes en Colombia, sin más apoyo del proyecto.

## Llegada e integración en Alemania

### Llegada a Alemania

**La llegada a Alemania es un momento de emoción, alegría y sensación de victoria para muchos de los participantes.** Los participantes suelen llegar a Alemania en grupo, aunque las cohortes pueden

<sup>153</sup> Entrevista a informante clave n° 31 realizada en mayo de 2024.

<sup>154</sup> Entrevista a informante clave n° 40 realizada en mayo de 2024.

<sup>155</sup> Entrevista a informante clave n° 31 realizada en mayo de 2024.

<sup>156</sup> Entrevista a informante clave n° 40 realizada en mayo de 2024.

dividirse si es necesario. Esto suele ocurrir cuando algunos participantes no aprueban el examen de idioma y se les concede tiempo adicional para alcanzar el nivel de competencia lingüística requerido.

**El apoyo posterior a la llegada queda a discreción de cada empleador, y muchos hacen todo lo posible para facilitar la primera llegada y la instalación de los participantes.** Un empleador organizó fines de semana de acogida en un hotel para todos los que llegaban antes de enviarlos a sus ciudades y alojarlos en pequeños hoteles mientras buscaban un alojamiento más permanente.<sup>157</sup> Otros formaron inmediatamente residencias compartidas en apartamentos amoblados, les llenaron la nevera y les enseñaron los alrededores.<sup>158</sup> Un participante describió su llegada de la siguiente manera: *"El empleador lo hizo todo, [...]. Recibimos muchas cosas de ellos, de hecho, cuando llegamos nuestra jefa nos recogió en los apartamentos, nos dio un adelanto de 200 euros para que pudiéramos ir de compras al día siguiente para comprar algo de mercado y luego, de hecho, nos dieron otro adelanto en nuestra cuenta para pagar parte del arriendo y cosas así. La verdad es que la empresa fue muy atenta con nosotros, muy atenta"*.<sup>159</sup>

**Una vez pasada la primera oleada de entusiasmo, muchos de los migrantes colombianos se sienten abrumados y solos.** Como compartieron muchos participantes, experimentar su primer invierno alemán fue especialmente difícil: *"Abrí la ventana y vi que todo estaba muy solo, muy silencioso, muy oscuro. Y ahí fue cuando sentí ese golpe emocional, por así decirlo, fue el primer golpe emocional que sentí al llegar aquí, porque también hubo algo que influyó mucho y es que llegamos en invierno. No estábamos acostumbrados al invierno en Alemania. Estábamos acostumbrados a ver el sol, a ver a la gente riendo, saludándose mucho en la calle, es como que es otro tipo, otra energía que en Latinoamérica"*.<sup>160</sup>

**Uno de los principales obstáculos a la llegada es la falta de conocimientos lingüísticos básicos, que impide a la mayoría de los participantes interactuar con su entorno y les hace muy dependientes de sus empleadores para obtener ayuda.** Sobre todo, al principio, los migrantes se enfrentan a diversos retos administrativos y personales. Tienen que registrarse en el municipio, abrir cuentas bancarias, contratos de teléfono e internet, afiliarse a planes de asistencia de salud y aprender a moverse por el nuevo entorno en transporte público. Además, la gran mayoría de los participantes nunca ha salido de Colombia, y mucho menos ha emigrado a otro país. En consecuencia, dependen del empleador para la mayoría de los trámites. Uno de los participantes describió cómo a él y a sus compañeros de apartamento se les bloqueó el sistema bancario en línea en cuestión de días porque el sistema de medidas de seguridad difería del que estaban acostumbrados en Colombia. Dados sus limitados conocimientos de alemán, no tuvieron más remedio que ponerse en contacto con la persona de Recursos Humanos de su empresa, que cada vez estaba más irritada con el trabajo adicional generado.<sup>161</sup>

**Los empleadores han adoptado diversos enfoques para proporcionar el apoyo necesario, y su eficacia parece estar vinculada al tamaño de la empresa.** En particular, las microempresas del sector del paisajismo y la jardinería tienen dificultades para asignar los recursos necesarios para acompañar a sus trabajadores colombianos. Por ello, el papel de apoyo de su asociación federal GaLaBau es crucial para aliviarles parte de la carga administrativa. Sin embargo, la ventaja de las empresas más pequeñas es que conocen mejor las necesidades actuales de sus trabajadores colombianos y pueden actuar de acuerdo a eso.<sup>162</sup> Las grandes empresas, por el contrario, suelen tener experiencia en la contratación de trabajadores extranjeros y pueden recurrir a un departamento especializado de recursos humanos para acompañar a los participantes: *"Simplemente queremos que la gente esté bien equipada, que sienta que está en buenas manos y que sepa que puede venir aquí si tiene algún problema. Nuestro piso de oficinas, creo que es el piso de oficinas más conocido de todo el hospital, porque siempre tenemos horas de consulta una vez a la semana para, digamos, problemas menores o medianos. Por ejemplo, si hay algo que no funciona en sus turnos o no entienden las nóminas o cosas así"*.<sup>163</sup> Un empresario incluso optó por contratar a un proveedor de servicios externo para que hiciera un seguimiento del proceso de cada participante cuando se dieron

<sup>157</sup> Entrevista a informante clave n° 41 realizada en mayo de 2024.

<sup>158</sup> Entrevista a informante clave n° 16 realizada en junio de 2024.

<sup>159</sup> Entrevista a informante clave n° 13 realizada en junio de 2024.

<sup>160</sup> Entrevista a informante clave n° 29 realizada en junio de 2024.

<sup>161</sup> Entrevista a informante clave n° 17 realizada en mayo de 2024.

<sup>162</sup> Entrevista a informante clave n° 46 realizada en mayo de 2024.

<sup>163</sup> Entrevista a informante clave n° 9 realizada en mayo de 2024.

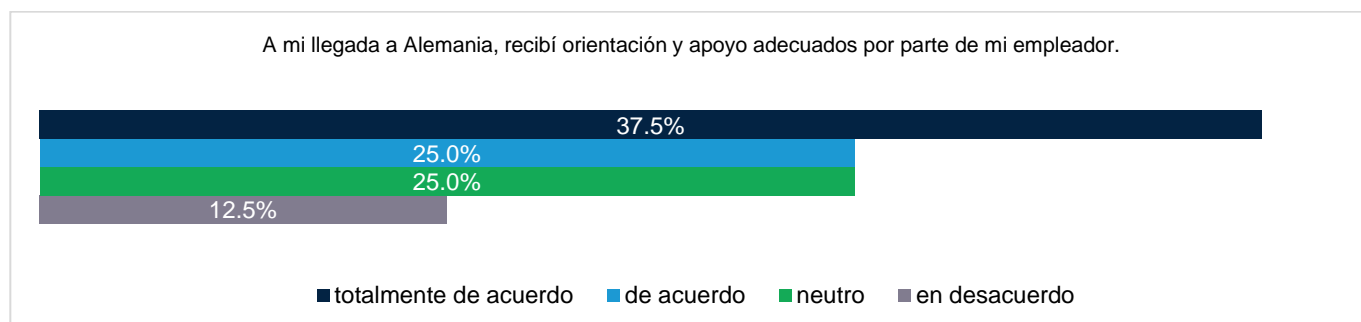
cuenta de que no podían seguir el ritmo de la carga de trabajo.<sup>164</sup> En el lado negativo, las empresas más grandes suelen tener estructuras más complejas en las que es más difícil transmitir información, lo que hace que los colombianos se pregunten a dónde acudir en busca de ayuda.<sup>165</sup>

**Cuando los empleadores no prestan el apoyo necesario o no prevén a los posibles problemas, pueden surgir graves consecuencias para los trabajadores colombianos.** Se han dado casos de migrantes con visas vencidas a la espera de que la empresa facilite la documentación a las autoridades.<sup>166</sup> Además, los colombianos que se alojan en hoteles denuncian inicialmente que, sin una dirección permanente, no pueden registrarse en el municipio. Como consecuencia, se quedan sin cuenta bancaria e incluso entran en una categoría fiscal diferente, lo que les deja con un salario neto inferior.<sup>167</sup>

**Incluso cuando los empleadores se muestran dedicados y atentos, la burocracia de las administraciones alemanas y la falta de personal de las autoridades de inmigración pueden ralentizar considerablemente el proceso de integración:** *"La burocracia es, sin duda, una gran carga, pero ¿qué quiero decir con carga? Las dificultades son más bien por nuestra parte [la de los empleadores]. Para los colombianos es más una falta de comprensión: 'No entiendo eso. ¿Qué pasa ahí? Intentamos explicarlo. Y a veces seguimos recibiendo caras de interrogación. No entiendo por qué'. Sí, son cuestiones en las que al menos intentamos explicar los procesos y decir que sí, que así son las cosas".*<sup>168</sup> Estos cuellos de botella son graves inconvenientes para los empleadores y pueden crear rápidamente cargas de trabajo imprevistas y difíciles de asumir. Asimismo, añaden tensión e incertidumbre al proceso de integración de los participantes, que ya es de por sí una situación estresante. A pesar de estos problemas, los participantes aprecian los esfuerzos de sus empleadores, como indican los resultados de la encuesta: El 62,5% de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo en que recibió el apoyo adecuado de su empresa una vez en Alemania (véase el gráfico 11).

*Gráfico 11: Opinión de los participantes sobre el apoyo recibido del empresario a su llegada*

(8 de 84 encuestados respondieron a esta pregunta)



Fuente: Elaboración propia

**Otra fuente, aunque limitada, de apoyo posterior a la llegada sigue siendo la BA-ZAV, mientras que los consulados colombianos no participan actualmente en el proyecto y parecen tener un conocimiento nulo o limitado del mismo.** En teoría, el mandato de la BA-ZAV termina una vez que los participantes llegan a Alemania. En la práctica, sin embargo, la BA-ZAV sigue recibiendo solicitudes *ad hoc* de participantes y empleadores a las que sigue respondiendo dentro de sus limitadas capacidades: *"Después de la entrada surgen muchos problemas, muchas preguntas, por ejemplo, sobre el reconocimiento, el aprendizaje del idioma, las visas, la reunificación familiar o la cancelación de proyectos. Y estas preguntas vuelven a la BA-ZAV porque no hay una persona de contacto. De momento, la BA-ZAV está haciendo un seguimiento que no debería hacer".*<sup>169</sup> Algunos informantes son conscientes de esta laguna en el apoyo al seguimiento y contemplan opciones para reforzar los servicios posteriores a la llegada que el proyecto TEAM podría ofrecer a los participantes: *"La BA-ZAV es una institución pública, y los mandatos desempeñan un papel enorme en ella. Y creo que el problema es que la BA-ZAV tiene tareas claramente*

<sup>164</sup> Entrevista a informante clave n° 41 realizada en mayo de 2024.

<sup>165</sup> Entrevista a informante clave n° 46 realizada en mayo de 2024.

<sup>166</sup> Entrevista a informante clave n° 27 realizada en mayo de 2024.

<sup>167</sup> Entrevista a informante clave n° 42 realizada en mayo de 2024.

<sup>168</sup> Entrevista a informante clave n° 41 realizada en mayo de 2024.

<sup>169</sup> Entrevista a informante clave n° 44 realizada en junio de 2024.

definidas [...]. Pero los proyectos van más allá de estas tareas. Así que exceden el ámbito de aplicación y en realidad deberían implicar a otras unidades de la Agencia Federal de Empleo o a otros agentes [...]. Esto también puede hacerse de forma privada, como hace a menudo la BA-ZAV, encargando a terceros mediante una licitación, que luego financia la Agencia Federal de Empleo. Como solución alternativa, también se podría decir que tiene que haber una estructura, pero al final da igual cómo sea. Y si se trata de un servicio de recolocación de financiación privada que apoya a la empresa hasta el reconocimiento, financiado por el empleador, pero luego por supuesto el producto se encarece, entonces los costos también influyen. Pero creo que es más una cuestión de mandatos y de que las organizaciones individuales, como es natural, sólo tienen puestas sus gafas y, por tanto, restringen lo que está dentro de su esfera de influencia."<sup>170</sup> Otros informantes expresan una clara expectativa de que los participantes adquieran autonomía más pronto que tarde para poder tratar con sus empleadores por su cuenta o, en caso de dificultades, con la ayuda de una de las muchas estructuras que hay en Alemania dedicadas a apoyar a los migrantes laborales y a los trabajadores en general, entre las que se incluyen la red IQ, los Centros de Acogida y las agencias de empleo locales. Un informante clave afirmó que un participante "siempre tiene la opción de ponerse en contacto con la agencia de empleo pertinente en cualquier momento, incluso después de entrar en el país, para decir: 'Entré en el país a través del proyecto [TEAM], todavía estoy pasando por el procedimiento de reconocimiento, y estoy atrapado aquí en alguna parte'. Así que la pregunta es quién es responsable, ¿es un deber buscar asesoramiento o un deber proporcionar asesoramiento en este punto? Y en este punto es un deber buscar asesoramiento, porque el mandato [de la BA-ZAV] también termina en cierta medida en este punto".<sup>171</sup>

**Si bien es cierto que estas estructuras públicas de apoyo están disponibles, esto no significa necesariamente que los participantes puedan acceder a ellas.** Para empezar, es poco probable que los participantes conozcan sus derechos laborales y de inmigración, dado que no han recibido ninguna medida de concienciación sobre derechos como parte del proyecto TEAM y, por lo tanto, tampoco pueden reclamarlos. Además, es probable que el concepto de derechos laborales resulte algo abstracto para un migrante colombiano, procedente de un país en el que más de la mitad del empleo sigue siendo informal.<sup>172</sup> En segundo lugar, el escaso conocimiento del idioma alemán sigue siendo un obstáculo importante: es poco probable que los participantes se limiten a tomar el teléfono y llamar a uno de los centros de apoyo y, además, los servicios de atención telefónica y de correo electrónico de la Oficina Federal de Migración y Refugiados y de BA ya funcionan al límite de su capacidad y es poco probable que ofrezcan asesoramiento a tiempo.<sup>173</sup> Por último, tampoco es probable que los participantes se desplacen físicamente hasta el siguiente centro de apoyo, dado su desconocimiento de los nombres de las ciudades y su incapacidad para entender los anuncios públicos. Además, muchos participantes viven en zonas rurales y, teniendo en cuenta sus largas jornadas laborales, es probable que sólo puedan desplazarse físicamente a la ciudad más grande cercana los fines de semana, cuando la mayoría de los centros de apoyo están cerrados. En definitiva, existe un riesgo real de que los participantes queden al margen y no puedan recibir el asesoramiento y el apoyo que necesitan en el momento oportuno (véanse los recuadros 5 y 6 y la sección sobre "retorno" más adelante). En junio de 2024, el número de participantes de TEAM que han tenido o tienen graves dificultades es, afortunadamente, de un solo dígito. Sin embargo, podría decirse que esto no se debe a la accesibilidad de las redes de apoyo de Alemania, sino más bien a una buena dosis de suerte y al número relativamente pequeño de participantes de TEAM que han migrado a Alemania hasta ahora.

**Cuando los participantes necesitan asesoramiento, es más probable que recurran a redes informales.** Una primera y obvia opción son sus compañeros de TEAM, sobre todo los que han llegado durante una fase anterior del proyecto y conocen la normativa alemana y los posibles escollos del proyecto. Esto, sin embargo, tiene sus limitaciones en ciudades donde sólo hay dos o tres colombianos, o donde los que llegaron anteriormente no desean apoyar a los recién llegados. Otros recurren a instituciones como la Cruz Roja o la comunidad eclesiástica local, que pueden ser valiosas fuentes de apoyo moral y práctico, o

<sup>170</sup> Entrevista a informante clave n° 44 realizada en junio de 2024.

<sup>171</sup> Entrevista a informante clave n° 46 realizada en junio de 2024.

<sup>172</sup> Statista (2024). Informal employment as percentage of total employment in Colombia from 2010 to 2023. Acceso en línea: <https://www.statista.com/statistics/1039930/informal-employment-share-colombia/>

<sup>173</sup> En junio de 2024, al navegar por la sección de servicios de [www.make-it-in-germany.com](http://www.make-it-in-germany.com) aparece la siguiente notificación: "Lamentablemente, la línea directa, operada por la Oficina Federal de Migración y Refugiados y la Agencia Federal de Empleo, suele estar ocupada debido al gran interés que suscitan nuestros temas. Las consultas por escrito a la línea directa tampoco pueden tramitarse con prontitud por el momento."



intentan buscar información en Internet (véase el recuadro 4). Otra posible fuente de información que actualmente sigue inexplorada es la iniciativa Colombia Nos Une del Ministerio de Relaciones Exteriores.

## Trabajar en Alemania

**La experiencia de los participantes al empezar a trabajar en Alemania es muy heterogénea y depende en gran medida de la ocupación de referencia, la experiencia laboral previa, el dominio del idioma y la cultura empresarial del empleador.** No obstante, surgen algunos temas y elementos comunes en todas las experiencias.

### *Integración*

**Las barreras lingüísticas suelen considerarse el obstáculo más importante para el éxito de la integración laboral.** La falta de vocabulario técnico y de capacidad para entender instrucciones frustra tanto a los participantes como a sus empleadores y compañeros de trabajo. Los empleadores con personal diversa parecen ser más pacientes y comprensivos. Un jardinero describió: *"mis compañeros han sido muy comprensivos, me han ayudado mucho con el idioma. Es complejo porque yo... Aunque llevo 14 meses aquí y estudio todos los días [...] no soy capaz de mantener una conversación de cinco minutos. Sigue siendo difícil para mí. No sé qué me pasa [...]. Se lo dije [al supervisor]: Lo siento por mi lenguaje, pero me dijo: Tranquilo. Tranquilo. Aquí está tu compañero Ahmad, es africano, me dijo: Ahmad sólo empezó a hablar después de cuatro años. No te preocupes. Sabemos que nuestro idioma no es fácil, no te preocupes"*.<sup>174</sup> Sin embargo, este nivel de paciencia parece ser más bien la excepción.

**Muchos participantes consideran que sus supervisores y compañeros de trabajo son incapaces de empatizar con ellos debido a la falta de sensibilización previa y a unas expectativas poco realistas.** Las dificultades lingüísticas y las diferencias en las normas técnicas entre Colombia y Alemania suelen provocar enfrentamientos al principio. Como consecuencia, muchos participantes relatan experiencias conflictivas e incluso humillantes en las primeras semanas, que provocan frustración en ambas partes. *"Cada vez que nos preguntaban algo y no sabíamos cómo lo hacían aquí, nos preguntaban en alemán: 'Bist du Elektriker?' [¿si eres electricista?] Para nosotros era un poco humillante, porque dudaban de que fuéramos electricistas. Y lo que no entendían es que, aunque seamos electricistas, en Colombia la electricidad se desarrolla de otra manera y nuestro sector es el industrial."*<sup>175</sup>

**Además, el tono áspero en las zonas de construcción alemanas supone un choque cultural para muchos participantes acostumbrados a instrucciones más corteses y formas indirectas de crítica.** Un jardinero paisajista reflexionó que *"hay algo con el idioma. Y es una tontería... Ahora lo entiendo, pero al principio me resultaba muy difícil. Y es la forma alemana de decir las cosas. O sea, los alemanes son muy difíciles para nosotros los colombianos. Uno pregunta algo normal y ellos tienen una forma de responder que en mi caso leo como: Le estoy causando estrés al preguntarle eso. [...] Todavía me cuesta un poco, [...] en Colombia todo lo decimos muy suave, todo es como tratando de minimizar el impacto. [...] Y aquí no importa. O sea, aquí a veces dicen las cosas muy fuertes, es normal, pero para mí son fuertes. Y a veces no puedo evitar sentir rabia, [...]. Es algo con el idioma, con la cultura, no sé, no sé, pero sí, lo siento"*.<sup>176</sup> A pesar de estas dificultades, los participantes son conscientes de que algunos empleadores sólo han tenido hasta ahora un contacto limitado con los trabajadores migrantes, por lo que también están "aprendiendo" a trabajar con colegas extranjeros con conocimientos lingüísticos limitados.

**A la luz de estos retos de comunicación, la integración en el lugar de trabajo sigue siendo un objetivo móvil.** Por un lado, los participantes afirman que se sienten más integrados cuanto más tiempo llevan en Alemania y mejoran su dominio del idioma. Por ejemplo, algunos participan en eventos de la empresa como asados y agradecen a sus compañeros que les entrenen en el trabajo. Otros participantes agradecerían un

<sup>174</sup> Entrevista a informante clave n° 42 realizada en mayo de 2024.

<sup>175</sup> Entrevista a informante clave n° 29 realizada en mayo de 2024.

<sup>176</sup> Entrevista a informante clave n° 14 realizada en mayo de 2024.



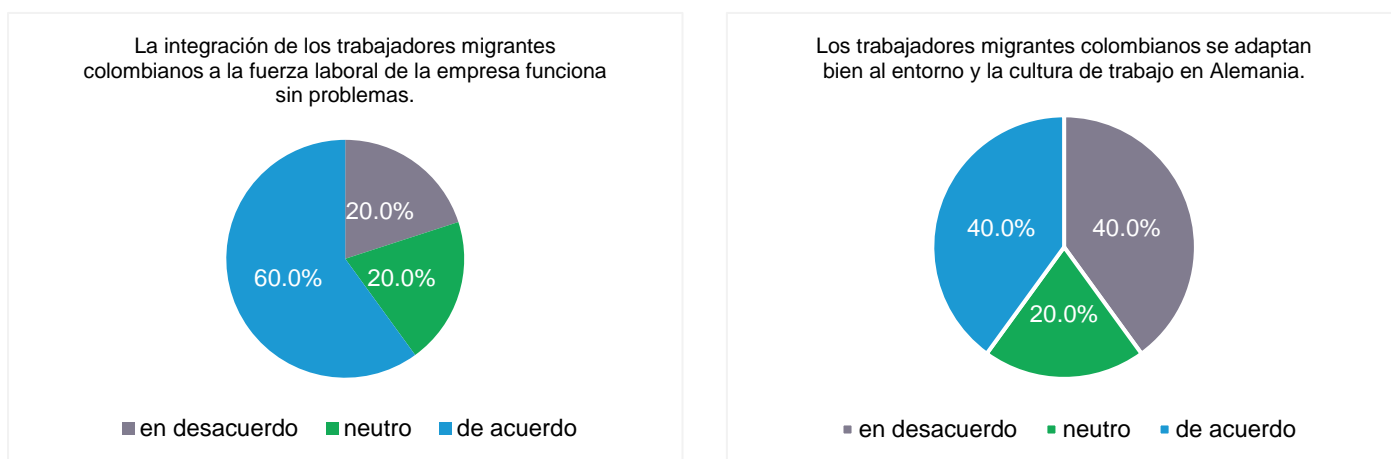
esfuerzo más proactivo por parte de sus compañeros de trabajo para aprovechar las oportunidades de socializar: "Ellos [los compañeros de trabajo] están consigo mismos y a veces no les gusta que alguien invada su espacio. Pero eso depende de la empresa, podrían hacer más por integrarse durante la pausa. En Alemania hacen pausas, pero su pausa es fumar un cigarrillo o beber agua y seguir trabajando. [...] Ellos hablan, pero tú te quedas aquí porque dices: Bueno.... Pero no me dicen que me acerque. Y por eso me quedo en ese rincón, porque están hablando entre ellos".<sup>177</sup>

**La presencia de otros trabajadores migrantes en la empresa puede ser un arma de doble filo.** Algunos participantes señalan que su empleador les presentó intencionadamente a otros migrantes para facilitar el intercambio de experiencias y ayudarles a integrarse: "Creo que los empleadores siempre estaban muy dispuestos a ayudarnos y nos ponían en contacto con compañeros que habían pasado por la misma situación que nosotros, compañeros que eran migrantes, para que estuvieran con nosotros, para que nos enseñaran cómo se hacía el trabajo."<sup>178</sup> Otros participantes consideraban que los compañeros trabajadores migrantes que habían llegado por iniciativa propia a Alemania, o incluso como refugiados, mostraban signos de envidia y rencor, por lo que decidieron reducir al mínimo sus interacciones con ellos. Como relató un participante "En algunos casos, trabajamos con otras personas que también son extranjeras, pero que no han tenido, quizá, los mismos beneficios que nosotros hemos tenido aquí. Así que a veces se hacen comentarios del tipo: 'Ah, te pagan la escuela, te pagan el curso de alemán, oh, sí' [...] Así que siempre se hacen esas comparaciones. Eso es lo que a veces tenemos que afrontar. Al final, los colombianos hemos dicho que no, que no hablemos de nuestro proyecto, ni nada de eso, [...] Así que nos hemos vuelto muy reservados."<sup>179</sup>

**A pesar de estos obstáculos, los participantes suelen describir relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo y supervisores y, en general, se muestran agradecidos por formar parte del proyecto.** También sus empleadores se muestran mayoritariamente favorables a su integración laboral: el 80% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la integración funciona a la perfección, y el 60% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los trabajadores colombianos se adaptan bien al entorno laboral (véase el gráfico 12).

*Gráfico 12: Percepción de los empleadores sobre la capacidad de integración de los participantes*

(5 de 6 encuestados respondieron a esta pregunta)



Fuente: Elaboración propia

**Dadas las cuestiones expuestas, no es de extrañar que tanto los participantes de TEAM como los empleadores estén de acuerdo en que la preparación del proyecto para integrar a los migrantes colombianos y comprender su cultura laboral es actualmente inadecuada.** Entre los empleadores (izquierda), el 79,7% de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo en que este aspecto debería

<sup>177</sup> Entrevista a informante clave nº 42 realizada en junio de 2024.

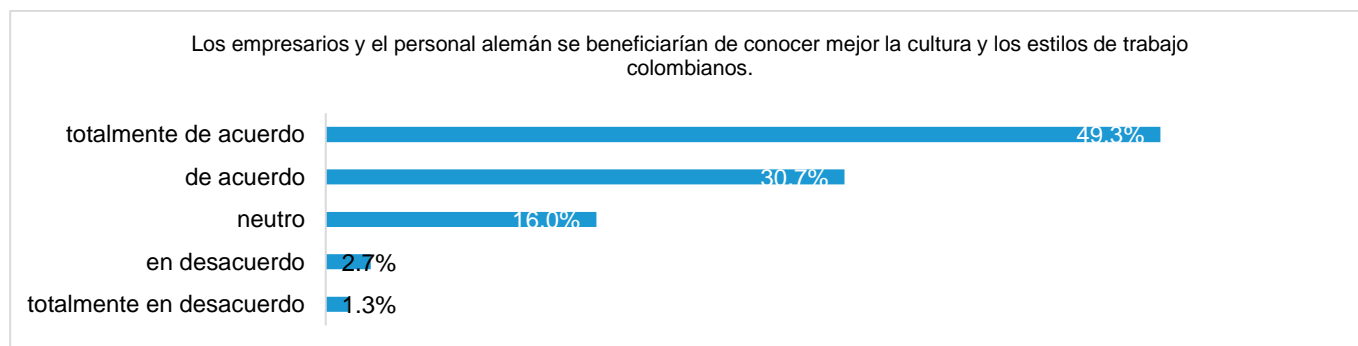
<sup>178</sup> Entrevista a informante clave nº 14 realizada en junio de 2024.

<sup>179</sup> Entrevista a informante clave nº 29 realizada en junio de 2024.

reforzarse, mientras que el 83,7% de los trabajadores colombianos está muy de acuerdo con esta sugerencia (véase el gráfico 13). Parece que este elemento podría facilitar la integración para todas las partes implicadas.

### Gráfico 13: Percepción de los participantes sobre la disposición de los empleadores a recibir trabajadores migrantes

(76 de 84 encuestados respondieron a esta pregunta)



Fuente: Elaboración propia

### Preparación y rendimiento

**La capacidad de los migrantes para desempeñar las tareas asignadas depende (aparte de sus conocimientos lingüísticos) del grado de equivalencia del trabajo realizado en Colombia con el realizado en Alemania.** De las tres profesiones de referencia para las que se ha contratado a los participantes hasta la fecha (junio de 2024), los electricistas industriales son los que han obtenido mejores resultados, seguidos de los electricistas de infraestructuras y sistemas de edificios y, por último, los jardineros paisajistas, lo que subraya la importancia de elegir cuidadosamente la ocupación de referencia durante la contratación.

**Los participantes que han sido contratados como electricistas industriales trabajan esencialmente en la misma ocupación que en Colombia y tienen un buen rendimiento.** Estos participantes afirman sentirse bien preparados para desempeñar sus tareas y reciben comentarios muy positivos de su empleador y sus clientes.

**El rendimiento de los participantes contratados como "electricistas de infraestructuras y sistemas de edificios" es desigual.** Mientras que algunos son capaces de trabajar de forma independiente y han homologado su cualificación, otros siguen necesitando más formación. Desde la perspectiva del empresario, los costos irrecuperables de integrar a estos participantes en el lugar de trabajo son significativos y el "retorno de la inversión" aún no se ha materializado. Un empresario explicó que *"la carga de trabajo para los compañeros de la obra, formando a los colombianos, llevándoselos con ellos, etc., es tan grande debido a los puntos mencionados, el idioma, los conocimientos técnicos especializados y el permiso de conducción, que lo perciben como una carga [...] En otras palabras, el efecto de que se conviertan en un apoyo aún no se ha materializado. Incluso después de casi dos años, incluso después de que algunos de ellos ya hayan sido reconocidos y estén plenamente integrados. Pero la información que recibimos es que para las obras y la terminología especializada que traen consigo aún no es suficiente. Parece que se está tardando más de lo previsto"*.<sup>180</sup> Estos problemas de comunicación generalizados ilustran que la integración es un esfuerzo a largo plazo y no puede equipararse simplemente a haber completado el proceso de homologación.

**El rendimiento y la preparación de los participantes contratados como jardineros paisajistas es lo más negativo.** Poco después de su llegada, tanto los participantes como los empleadores se dieron cuenta rápidamente de que las tareas asignadas eran en su mayoría nuevas para los participantes, lo que se tradujo en una curva de aprendizaje pronunciada, una menor eficiencia, un trabajo menos independiente y conflictos

<sup>180</sup> Entrevista a informante clave n° 41 realizada en mayo de 2024.

con los compañeros de trabajo que no estaban dispuestos a aceptar estas limitaciones. Como explicó un empresario del GaLaBau, *"el procedimiento de reconocimiento sigue su curso [después de tres años], pero en realidad es, en términos de contenido, un aprendizaje completo, también en cuanto al corredor temporal."*<sup>181</sup> Para los empleadores de GaLaBau, esto genera costos elevados para un rendimiento limitado y (lo que es más importante) también puede dar lugar a tensiones en el lugar de trabajo con respecto a otros trabajadores: *"también estamos obligados legalmente (y ahora vuelvo a adoptar la perspectiva empresarial) a garantizar un salario acordado colectivamente a personas que no tienen las cualificaciones necesarias que corresponderían a este salario acordado colectivamente. Y esto alberga una fuerza explosiva para todas las empresas implicadas, porque tiene que ver con la comunicación interna. Porque si lo desglosas, si ahora tengo un colega aquí en la empresa que lleva muchos años, que quizás no tiene formación, pero trabaja como trabajador semicualificado, luego llega alguien que, en definitiva, no sabe hacer nada en el campo y ni siquiera habla el idioma, y puede que incluso gane más."*<sup>182</sup>

**Reflexionando sobre estas complejidades, un empresario afirmó que la narrativa con la que se comercializó el proyecto TEAM a los empleadores era demasiado reduccionista, destacando sobre todo el argumento económico de la contratación en el extranjero a expensas de subrayar el esfuerzo que se necesita para llevar este proceso a buen puerto:** *"Lo que nosotros [los empleadores] hemos recibido de la BA es, en última instancia, un análisis puramente económico, en el que alguien ve lo que me cuesta [un trabajador migrante], ¿quiero participar, sí o no? El factor que desde luego no se tiene en cuenta es simplemente el trabajo que supone integrar con éxito a estas personas en la empresa. Porque implica mucho más que emplear a la persona".*

**Estos resultados revelan que el proyecto TEAM satisface las expectativas de los empleadores en diversos grados, con algunos factores de influencia que escapan a su control y otros que están a su alcance.** Existe un entusiasmo generalizado en cuanto a la ética laboral, la actitud y la motivación de los trabajadores colombianos para integrarse y rendir. Sin embargo, muchos empleadores expresan su sorpresa por el nivel de dependencia de sus nuevos empleados para adaptarse a su vida en Alemania. A esto se suma el nivel de burocracia, la incoherencia entre los Estados Federales y los cambios legales durante la implementación con la Nueva Ley de Migración Laboral Calificada, lo que contribuye a la complejidad de los procesos. Mientras que algunos empleadores afirman recurrir a servicios de apoyo que conocen de otras fuentes o de iniciativas anteriores, en particular las microempresas del sector de la jardinería y el paisajismo se sienten abrumadas y afirman que esto no era lo que el proyecto había prometido.<sup>183</sup> Esto contrasta con la postura del BA de que es factible y previsible para cualquier empresario gestionar algunos procesos burocráticos relacionados con la homologación y la residencia. Un empresario explicó que, efectivamente, existen muchos servicios de apoyo, pero que es difícil informarse sobre ellos: *"Realmente digo que Alemania no está mal situada en lo que respecta a todo el tema [de la migración laboral]. Y mientras tanto, incluso me parece que falta una visión de conjunto sobre quién hace qué"*.<sup>184</sup> Aunque tal vez esté fuera del mandato de la BA prestar tales servicios de apoyo, podría ser factible recopilar los servicios disponibles o establecer conexiones con las instituciones responsables.

### *Condiciones de trabajo*

**La baja equivalencia entre la cualificación colombiana de los participantes y la ocupación de referencia también tiene consecuencias reales en sus condiciones laborales actuales.** El tipo de tareas asignadas a los jardineros paisajistas y a los electricistas de infraestructuras y sistemas de edificios, como parte de sus nuevos trabajos, es significativamente más exigente físicamente de lo que estaban acostumbrados. Esto suele provocar un choque inicial, aunque la mayoría afirma haberse adaptado rápidamente. Un electricista describe: *"(...) Yo tampoco tenía ni idea de que iba a ser tan duro. Habría estado bien que nos lo hubieran aclarado, porque muchos de nosotros quizá veníamos de puestos administrativos, de haber trabajado como jefes de proceso. Yo, por ejemplo, no sé, mi compañera de apartamento también*

<sup>181</sup> Entrevista a informante clave n° 11 realizada en junio de 2024.

<sup>182</sup> Entrevista a informante clave n° 11 realizada en junio de 2024.

<sup>183</sup> Entrevista a informante clave n° 11 realizada en mayo de 2024.

<sup>184</sup> Entrevista a informante clave n° 16 realizada en mayo de 2024.

venía de ocupar altos cargos en los que no tenías que pasarte todo el día con un martillo golpeando una pared y ese tipo de cosas. Ese fue quizás el choque aquí, pero sí, en realidad hay cosas que sí contribuyen. Cada día aprendes algo nuevo y con el tiempo las cosas fueron mejorando con nuestros colegas".<sup>185</sup> Estas cuestiones indican que un análisis adecuado de las diferencias en los perfiles profesionales y una comunicación transparente de las mismas en las primeras fases del proceso son importantes para que los migrantes y sus empleadores tengan expectativas realistas. Muchos empleadores que actualmente están preparando a colombianos para su emigración han asumido este aspecto y ahora comparten imágenes y testimonios de antemano.

**Aparte de las tareas en el trabajo, el horario laboral también es exigente para los participantes.** Muchos empiezan a trabajar temprano y, debido a los largos desplazamientos, sobre todo en las zonas rurales, algunos salen de casa a las 4 de la mañana. Así pues, una jornada laboral típica dura de 7 de la mañana a 4 de la tarde. Además, algunos participantes reciben clases de alemán tres tardes a la semana, de 6 pm a 8:30 pm. Mientras que los jardineros paisajistas luchan por acostumbrarse a trabajar muchas horas al aire libre durante el crudo invierno alemán, los electricistas de las zonas residenciales necesitan algún tiempo para acostumbrarse a romper paredes, a estar cubiertos de polvo de la construcción y una electricista informó de que no siempre hay baños disponibles para ella en las obras.

**Sin embargo, se valora mucho el respeto de la jornada laboral y del tiempo libre, así como de los días de permiso y enfermedad.** Este respeto de los derechos de los trabajadores supone una gran mejora de las condiciones laborales para muchos participantes, sobre todo para aquellos que no trabajaban en grandes empresas en Colombia: "*Bueno, me gusta mucho el equilibrio que permite la empresa.... No sé si eso ocurre en todas las empresas aquí en Alemania, y es el equilibrio entre el trabajo y la vida social que uno puede tener. Aquí hay una desconexión, cuando se acaba el trabajo, hay una desconexión total del trabajo, hasta el día siguiente que tienes que volver a trabajar. Segundo, el tema del descanso, por ejemplo, el tema de las vacaciones aquí, a diferencia de Colombia, en Colombia hay 15 días de vacaciones, aquí hay muchos más días de vacaciones. Aquí se respetan mucho las vacaciones*".<sup>186</sup>

**De los 10 empleadores que forman parte del proyecto TEAM, el caso de una empresa de jardinería paisajista destaca por su conducta negativa y falta de esfuerzo para integrar y acompañar adecuadamente a los participantes.** La empresa había contratado a tres participantes durante la primera cohorte del proyecto TEAM, sin embargo, a principios de 2024 todos ellos se habían marchado. Un participante había abandonado la empresa y encontrado un nuevo empleador alemán con el apoyo de la BA-ZAV, otro había abandonado el proyecto tras experimentar una serie de riesgos de seguridad en el trabajo y había regresado a Colombia, y otro se encontraba en licencia por enfermedad debido a un accidente laboral. Como explicó uno de los participantes "*Ninguno de los tres compañeros estamos ahí en la empresa, los tres que llegamos, porque pasaron cosas, o sea, yo no estoy diciendo que me sentí maltratado ahí ni nada de eso, pero había cosas que no nos sentían bien, y los tres compañeros, uno ya se fue para Colombia, otro renunció a la empresa y está de baja por incapacidad y está en un problema legal con la empresa, porque tuvo un accidente con el ojo y la empresa dijo que él se estaba haciendo la víctima. Y no le reconocieron el accidente que había tenido. Así que sigue aquí, pero no ha resuelto el problema con la empresa y sigue en un conflicto legal. Yo simplemente decidí cambiar de empresa*".<sup>187</sup>

<sup>185</sup> Entrevista a informante clave nº 28 realizada en mayo de 2024.

<sup>186</sup> Entrevista a informante clave nº 29 realizada en mayo de 2024.

<sup>187</sup> Entrevista a informante clave nº 42 realizada en mayo de 2024.

### Recuadro 5: Lo que ocurre cuando los participantes de TEAM no se enteran de nada: Un accidente laboral consecuente

Miguel<sup>188</sup> se unió al proyecto TEAM para convertirse en jardinero paisajista en octubre de 2022. Tras trabajar varios meses en una pequeña empresa de jardinería en Alemania, sufrió un accidente en enero de 2023. Mientras limpiaba la vegetación de un camino peatonal, Miguel fue golpeado en la cara por una rama de zarzamora desprendida por el soplador de hojas de un compañero. Al carecer de un equipo de seguridad básico, un pincho penetró en el globo ocular de Miguel.

Miguel pidió a sus compañeros que llamaran a una ambulancia, pero le aconsejaron que esperara en la furgoneta del equipo. Al cabo de dos horas, le dejaron en una parada de autobús y le sugirieron que acudiera a su médico de cabecera. Dudando de su criterio, Miguel acudió a la unidad de urgencias de un hospital cercano. Tras visitar varios hospitales y especialistas, le dieron un mes de incapacidad por enfermedad y antibióticos.

Al volver al trabajo, Miguel continuó con sus largas jornadas: se levantaba a las 5 de la mañana, trabajaba de 7 de la mañana a 4 de la tarde y asistía a clases de alemán en línea de 6 a 8:30 de la tarde tres días a la semana. Sin embargo, su ojo no se recuperó del todo, y Miguel recurrió a tomar analgésicos a diario para seguir rindiendo en el trabajo durante los 10 meses siguientes. A pesar de consultar varias veces a su médico de cabecera, no recibió más tratamiento y su empresario no comprobó su recuperación. En diciembre de 2023, su estado había empeorado considerablemente y Miguel ya no podía seguir sus clases de idiomas debido a fuertes dolores de cabeza y oculares. El ojo se le enrojecía, hinchaba e irritaba con frecuencia.

Frustrado, Miguel investigó en Internet la legislación laboral alemana y se enteró de que no se habían seguido los protocolos básicos de primeros auxilios durante su accidente ni su empleador había cumplido su obligación de notificar el accidente a la *Unfallkasse* (la aseguradora de accidentes de la empresa), paso necesario para recibir tratamiento médico. Miguel tomó cartas en el asunto y se puso en contacto con la compañía de seguros. En enero de 2024, un año después de que se produjera el accidente, su jefe presentó el parte de accidente. Con un número de accidente, Miguel visitó a un oftalmólogo y descubrió que tenía midriasis y neuritis en el nervio óptico del ojo a causa del accidente.

Al mismo tiempo, la situación personal y profesional de Miguel volvió a empeorar. Cuando su esposa en Colombia desarrolló una grave dolencia, se planteó si volver, pero le preocupaba no poder resolver sus problemas oculares en Colombia. Finalmente, su empleador le presentó un *hecho consumado* y lo despidió en enero de 2024. Los otros dos colombianos de la empresa con los que compartía apartamento ya se habían marchado: uno fue despedido y el otro regresó a Colombia tras haber sufrido varios riesgos laborales. Pocos días después, su arrendador (el hijo del propietario de la empresa) terminó repentinamente su contrato de arrendamiento y le dio dos meses de preaviso para que abandonara la vivienda. Para agravar sus problemas, le descontaron de su sueldo las elevadas facturas de la luz, con lo que no podía permitirse un nuevo apartamento. Miguel, que había estado enviando la mayor parte de sus ingresos a su familia, se quedó sin efectivo y de repente necesitó el apoyo financiero de su familia, que vendió pertenencias personales para ayudarlo.

Ante la perspectiva de quedarse sin hogar, Miguel recurrió a Chat GPT y a Google para buscar ayuda. Descubrió el *Sozialdienst* (Servicio Social) para ayuda a la vivienda social y un comedor social local para comida. Finalmente, le asignaron un pequeño apartamento en las afueras de la ciudad, compartido con un desconocido. En busca de justicia, Miguel siguió recurriendo a Chat GPT y a los servicios de traducción en línea para ponerse en contacto con la *Arbeitskammer* (Cámara de Trabajo), que llevó su caso al *Arbeitsgericht* (Tribunal Laboral). En abril de 2024, el tribunal declaró ilegal su despido y ordenó su reincorporación. Aunque el empleador le ofreció 1.800 euros para su vuelo de regreso a Colombia, Miguel se negó y decidió quedarse en Alemania hasta que recibiera tratamiento médico adecuado. En el momento de redactar este informe, Miguel sigue viviendo en una vivienda social, a la espera de los resultados de sus exámenes oftalmológicos y en situación de incapacidad médica prolongada.

<sup>188</sup> Nombre modificado para proteger la identidad del participante.

## Ingresos

**Los ingresos son un tema delicado para los migrantes colombianos, ya que los salarios son uno de los principales motivos de su traslado a Alemania.** El acuerdo general con sus empleadores es que ganen un salario inicial según lo establecido en la vacante, y pueden esperar un aumento salarial una vez que su título sea reconocido en Alemania. Aunque la mayoría de ellos son conscientes de que podrían ganar más con otros empleadores, muchos reconocen que aún están aprendiendo y que su empleador les ha apoyado significativamente durante todo el proceso, tanto financiera como administrativamente. Sin embargo, un problema común es que no eran conscientes de las elevadas deducciones fiscales y de seguridad social en Alemania, además de otras deducciones como las del transporte a su lugar de trabajo. Además, muchos no están preparados para los altos costos adicionales que pueden surgir de repente, como el pago por el uso de electricidad de que supera su estimación mensual. Las personas con familiares a cargo en Colombia que tienen que financiar dos hogares con su salario inicial suelen describir su situación económica como suficiente para cubrir sus necesidades, pero no como la mejora que esperaban al incorporarse al proyecto. Esto es especialmente cierto en el caso de los que tenían trabajos bien remunerados en Colombia, como en la industria del petróleo y el gas.

**Una comunicación clara de los ingresos netos que se pueden esperar, así como de los gastos de manutención realistas antes de que los participantes se inscriban en el proyecto, podría evitar este tipo de decepciones.** Un participante explicó que *"al principio nos dieron un sueldo y nos dijeron cuánto íbamos a ganar, nunca nos dijeron que aquí se pagan tantos impuestos, que éste era el país de los impuestos (...). Pero llegas aquí y todo se lo lleva el Estado. No, eso fue lo primero que me dieron (...) nos dieron una tabla al principio del proceso, antes de empezar con el estudio y todo, nos dieron unas tablas de un ejemplo de cuánto es la vida media y cuánto podías estar libre y realmente eso era mentira, porque cada uno tiene sus gastos, cada uno tiene sus gastos. Pero no nos hablaron de esos impuestos, no, no, no, son muchos impuestos (...) Cuando llegué aquí y los comparé, me fastidié. Hombre, ¡lo mismo que hacen en Colombia!"*<sup>189</sup>

## La vida en Alemania

**La sostenibilidad de un proceso migratorio no sólo depende del éxito en el lugar de trabajo, sino también de la creación de una vida privada satisfactoria en el nuevo país,** cuya facilidad depende de una serie de factores. En general, se trata de un aspecto que escapa en gran medida a las competencias del proyecto TEAM, que se centra principalmente en los aspectos administrativos, profesionales y financieros de la migración laboral.

**La integración en la sociedad alemana y tener amigos alemanes es bastante infrecuente entre los participantes de TEAM, citándose la barrera del idioma como la razón más común para ello, seguida de la actitud más cerrada de los alemanes en comparación con los colombianos.** La mayoría permanecen entre ellos y pasan gran parte de su tiempo con sus compañeros de trabajo y de apartamento colombianos. Uno de los participantes compartió: *"mi vida es muy tranquila, tengo una guitarra aquí, un charango, una flauta, así que los fines de semana, eso es lo que hago, toco la guitarra, toco canciones, toco el charango, salgo a correr, voy en bicicleta, voy a [nombre de la ciudad alemana] con mis amigos de aquí, vamos a una tienda latinoamericana"*.<sup>190</sup> No obstante, algunos participantes, sobre todo los de las ciudades más grandes, afirman haber creado amistades fuera de este círculo a través del deporte, la iglesia y otras actividades de ocio. Un participante afirmó *"En mi pueblo ya tengo una comunidad. Me gusta mucho el fútbol. Así que ya me he integrado en el equipo de fútbol. Ya estoy con ellos, practico mi deporte, soy evangélico, sí, cristiano. Ya estoy integrado con la Iglesia cristiana, con esa comunidad. Ha sido muy bueno, ha sido genial. Es decir, la acogida ha sido muy afectuosa y cariñosa"*.<sup>191</sup>

<sup>189</sup> Entrevista a informante clave n° 26 realizada en mayo de 2024.

<sup>190</sup> Entrevista a informante clave n° 42 realizada en mayo de 2024.

<sup>191</sup> Entrevista a informante clave n° 42 realizada en mayo de 2024.



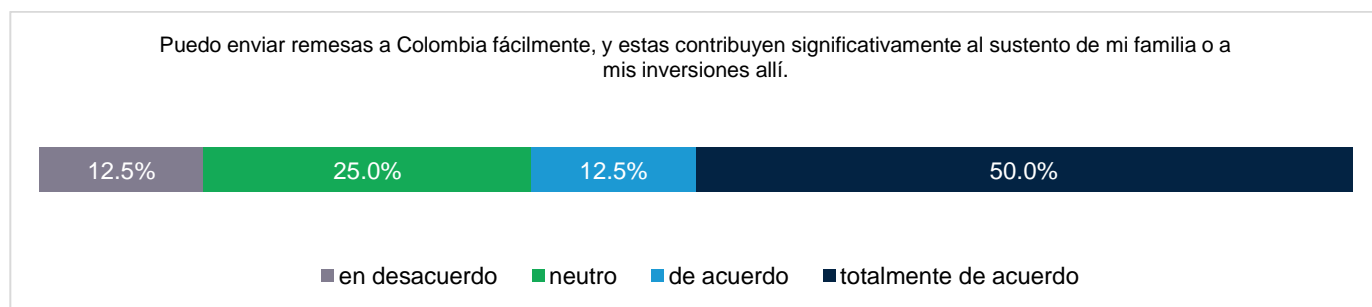
**Construir una vida social parece más difícil para los participantes que viven en zonas rurales.** En concreto, los participantes de la zona rural de Baviera se enfrentan no sólo al fuerte dialecto local, sino también a una población más bien conservadora y menos diversa. Además, los limitados servicios de transporte y actividades disponibles a nivel local restringen a los participantes en la creación de círculos sociales. Así lo ilustra un joven electricista que afirma: *"Quiero buscar un equipo de baloncesto, pero como es una ciudad pequeña, no lo encuentro. Esa es una de las dificultades, me gustaría vivir más en una ciudad que en un pueblo pequeño, pero eso ya lo veremos más adelante"*.<sup>192</sup> Sin embargo, también es importante señalar que muchos participantes de TEAM llevaban en Alemania sólo medio año en el momento de redactar este informe, lo que no es mucho tiempo para integrarse en una cultura completamente distinta.

**Las experiencias de los participantes con la xenofobia varían, y algunos expresan su sorpresa positiva ante la sociedad multiétnica de Alemania y se sienten bien acogidos.** Estas experiencias positivas parecen contradecir lo que los participantes estaban preparados para vivir en Colombia. Un participante afrodescendiente explicó: *"Tenía mucho miedo de que me rechazaran por mi tono de piel, porque hay muchos mitos de que los alemanes son muy fríos, que.... todo lo que nos dijeron en Colombia. Así que con eso iba yo. Y vimos una parte, un módulo sobre cultura, donde decían que eran muy apáticos. Pero la realidad es otra. [...] Alemania ya es un país multicultural. Te subes a un tren y [...] puedes oír hasta tres y cuatro idiomas diferentes. Se puede oír árabe, se puede oír turco, se puede oír español, se puede oír alemán... ¡Genial! Así que, en Alemania, la diversificación cultural es enorme. [...] No, no, no, no. Para mí todo ha sido positivo. Para mí todo ha sido positivo, una bendición"*.<sup>193</sup>

**Sin embargo, otros participantes han sufrido acoso, un fenómeno que parece ser peor en las zonas rurales.** Un electricista de un pequeño pueblo declaró que un conductor de autobús se negó a transportarle a él y a sus colegas colombianos, obligándoles a caminar varios kilómetros por la nieve hasta su casa.<sup>194</sup> Otros denuncian que les gritan desde carros en movimiento, que otros trabajadores les siguen por las tiendas o que escuchan bromas discriminatorias relacionadas con el tráfico de drogas. Sin embargo, nadie declaró sentirse inseguro en Alemania. Al contrario, la seguridad es una de las principales ventajas para los colombianos en comparación con su país de origen. La situación económica de los participantes de TEAM está estrechamente relacionada con su vivienda y sus responsabilidades en sus países de origen. Los empleadores hacen grandes esfuerzos para proporcionar viviendas amobladas, normalmente en apartamentos compartidos para reducir al máximo el coste de la vida. Aunque se trata de un enfoque pragmático para ahorrar en gastos de vivienda, vivir con extraños no siempre es fácil para estos adultos, muchos de los cuales antes sólo habían vivido con sus familias. Algunos habrían preferido tener más poder de decisión sobre dónde vivir y con quién. El resultado positivo de estos acuerdos de convivencia es que todos los migrantes entrevistados declararon poder enviar dinero a Colombia con regularidad. La razón más común es cubrir los gastos de manutención del cónyuge y los hijos, junto con la manutención de otros miembros de la familia y la liquidación de deudas estudiantiles o de otro tipo. Esto también se ve respaldado por los datos de la encuesta, que revelan que el 62,5% de los encuestados puede enviar remesas a Colombia con facilidad.

**Gráfico 14: Capacidad de los participantes para enviar remesas**

(8 de 84 encuestados respondieron a esta pregunta)



<sup>192</sup> Entrevista a informante clave nº 17 realizada en mayo de 2024.

<sup>193</sup> Entrevista a informante clave nº 42 realizada en mayo de 2024.

<sup>194</sup> Entrevista a informante clave nº 19 realizada en mayo de 2024.



**El nivel de comodidad de los migrantes también se ve afectado por el clima alemán.** Procedentes de un país tropical, ninguno de ellos había experimentado antes la oscuridad y el frío del invierno. Los que llegaron en noviembre de 2023 informan de que sus primeros meses fueron todo un reto emocional, al tener que hacer frente simultáneamente a la nostalgia y al invierno. Esto es especialmente cierto para los que tienen cónyuges e hijos que se quedaron en Colombia (véase también la sección "Reunificación familiar"). Uno de los jardineros informó de que, en retrospectiva, durante su primer invierno se vistió de forma inadecuada para el trabajo, lo que le hizo sufrir más de lo necesario las largas horas al aire libre.<sup>195</sup> Aunque es difícil prepararse emocionalmente para los meses de oscuridad, se podría proporcionar fácilmente información suficiente sobre ropa práctica y de abrigo para el clima alemán.

## Estancia permanente en Alemania

### Expedición del permiso de residencia

**La obtención y renovación de permisos de residencia para migrantes colombianos es un reto tanto para los migrantes como para las empresas, especialmente para las microempresas del sector del paisajismo y la jardinería, que a menudo carecen de la experiencia y los recursos necesarios para apoyar el proceso de residencia.** Incluso con el apoyo de su asociación federal, los requisitos varían no sólo con el cambio legislativo, sino también con la autoridad local responsable. Por ejemplo, una oficina exigía un certificado B1, cuando la ley de inmigración sólo estipula un nivel A2. Una participante describe su experiencia al tener que averiguar el proceso por sí misma: *"Quizá, conmigo, como es la primera vez, ellos [el empleador] también están aprendiendo. (...) Ahora mismo, en abril, se me vence la visa. Así que sabía que lo expedía el Landkreis, (...) [pero] no sabía a qué Landkreis pertenecía yo (...) Así que fui al jefe y le dije: 'Bueno, entonces se me va a vencer la visa, ¿qué hacemos?' (...) Así que me dijo: 'No, no, tenemos que averiguarlo, porque tú lo averiguas y yo lo averiguo'. Y voy por ahí averiguando. Entonces, en la iglesia a la que voy, hay una chica que trabaja con inmigración. Ella fue la que me orientó"*.<sup>196</sup>

**Las empresas más grandes, con más experiencia y un departamento de RRHH especializado, suelen tener más experiencia y capacidad para guiar a los migrantes colombianos a través del proceso con la autoridad local.** No obstante, algunas de las empresas más grandes también tuvieron dificultades para hacer frente a las distintas demandas, lo que llevó a los colombianos a pedir consejo a sus compañeros. En un caso, la contratación de un proveedor de servicios externo fue recibida con gran gratitud por los participantes de TEAM, ya que consideraban que sus necesidades se habían satisfecho con prontitud.

### Homologación

**El reconocimiento de la titulación de los participantes en Alemania es uno de los objetivos declarados del proyecto TEAM y un requisito básico para permanecer en Alemania de forma permanente.** El proyecto prevé que los migrantes colombianos entren en Alemania con una visa en virtud del artículo 16d de la ley alemana de inmigración (*Aufenthaltsgesetz*), que les obliga a convalidar su título en un plazo de 24 meses, prorrogable a 36 meses. Si no lo hacen en ese plazo, se anula la base de su estancia permanente en Alemania. En el marco del proyecto TEAM, el empleador se encarga del proceso de homologación eligiendo la ocupación de referencia alemana, organizando la formación adicional necesaria y absorbiendo el coste de esta última si no se puede obtener financiación de la BA.<sup>197</sup> Los

<sup>195</sup> Entrevista a informante clave n° 14 realizada en mayo de 2024.

<sup>196</sup> Entrevista a informante clave n° 42 realizada en mayo de 2024.

<sup>197</sup> En determinadas circunstancias, la BA puede financiar total o parcialmente la formación complementaria. No obstante, los empleadores deben solicitarla a tiempo.

migrantes siguen la formación que se les pide, pero, por lo general, comprenden poco el proceso y las razones que hay detrás de ciertos pasos.

**A fecha de junio de 2024, la situación de homologación de los participantes es mixta y viene determinada en gran medida por la ocupación de referencia que hayan elegido sus respectivos empleadores.** En un principio, los migrantes y las empresas habían recibido la información de que el proceso de homologación duraría aproximadamente un año. En la práctica, estos plazos han variado considerablemente. El caso más dramático es el de los jardineros paisajistas. En junio de 2024, sólo cuatro de los 25 participantes habían podido homologar su título. Los demás están ahora (después de casi tres años) a punto de iniciar el proceso de homologación, con la esperanza de que sea justo a tiempo antes de que finalice su visa. El caso de los participantes que fueron contratados como electricistas de infraestructuras y sistemas de edificios es algo más prometedor, ya que seis de 44 ya han homologado sus cualificaciones, y está previsto que otros más lo hagan en 2024. Los electricistas industriales destacan como una historia de éxito, ya que su cualificación colombiana estaba tan cerca de la ocupación de referencia alemana, que los 54 participantes tenían sus títulos reconocidos incluso antes de entrar en Alemania. Aunque esto fue una suerte para sus candidatos, causó envidia y confusión con sus compañeros de la misma cohorte que habían sido contratados por otra empresa.

## Reunificación familiar

**La reunificación con cónyuges e hijos es una de las cuestiones más destacadas del proceso de migración para todos los migrantes colombianos que tienen familia.** En consecuencia, para muchos participantes de TEAM el éxito final a largo plazo de la contratación dependerá de este aspecto. Durante la primera fase del proyecto, el personal de TEAM había comunicado que la reunificación familiar sería posible entre nueve y doce meses después de la llegada a Alemania.<sup>198</sup> Hasta ahora, sin embargo, ninguno de los participantes entrevistados de la primera cohorte había traído a sus familias, ni siquiera los electricistas de infraestructuras y sistemas de edificios, cuyo proceso de homologación fue más fluido que el de los jardineros. Con el retraso del proceso de homologación de los jardineros, lo más probable es que la reunificación familiar tarde unos 36 meses.<sup>199</sup>

**Aunque en general se entiende que dejar atrás temporalmente a la familia es un sacrificio necesario para empezar una nueva vida en Alemania, la falta de claridad sobre los pasos y el calendario son causa de gran frustración entre muchos participantes de TEAM.** Un participante describió vívidamente su decepción: *"Pon un requisito: '¿Quieres pasar dos años solo en un país? Sí/no'. Eso nos faltó mucho, porque muchos de los que estamos aquí tenemos familia y son nuestro motor, el motor para mí es mi familia. Vine aquí por ellos, porque bueno, vamos a contribuirles mejor a ellos. La calidad de vida es mejor, el tema de la seguridad, si piensas en ellos. Pero seguridad, ¿para quién? ¿Para mí en esos años? ¿Y mi familia, mi hija allá sola en Colombia? Así que eso es muy complicado. También hemos hablado con colegas que están en la misma situación. Fue un gran error, tanto de ellos como nuestro, porque sí, no nos pusimos a la tarea de, bueno, investigar. Realmente sólo me quie por lo que (...) nos dijeron en Colombia".*<sup>200</sup>

**El reto de predecir el calendario de la reunificación familiar radica en que depende de varios pasos previos y de la cooperación del funcionario de la autoridad local de migración.** Un factor importante de imprevisibilidad es que los migrantes necesitan un contrato de trabajo indefinido. Éste, a su vez, está condicionado a la homologación. Algunas empresas también exigen a sus empleados que obtengan el permiso de conducción alemán antes de ofrecerles un contrato de trabajo indefinido, lo que añade no sólo una capa de complejidad al proceso, sino también una carga financiera para los participantes.

<sup>198</sup> Entrevista a informante clave nº 11 realizada en abril de 2024.

<sup>199</sup> Entrevista a informante clave nº 11 realizada en abril de 2024.

<sup>200</sup> Entrevista a informante clave nº 26 realizada en mayo de 2024.

### Recuadro 6: *El retraso en la reunificación familiar pone en peligro la estancia en Alemania*

Fredy y Luisa<sup>201</sup> son un matrimonio de Norte de Santander que posee el título de Tecnólogos en Producción Agrícola. Aplicaron juntos el proyecto TEAM y fueron contratados por la misma empresa como jardineros paisajistas. Como no podían traer a sus tres hijos con ellos a Alemania con la visa D-16, los dejaron al cuidado de una abuela, prometiéndole que traerían a sus hijos a Alemania en el primer año.

Debido a los retrasos en su homologación, siguen trabajando en la convalidación de su título después de 18 meses. Mientras tanto, el estado de salud de la abuela se ha deteriorado y pide con urgencia a Fredy y Luisa que vuelvan a hacerse cargo de los niños. Como aún podrían pasar meses o incluso años hasta que cumplan los requisitos para la reunificación familiar, la pareja se plantea ahora que al menos uno de ellos tenga que abandonar el proyecto para volver a Colombia.

## Planes de futuro

### **Las aspiraciones para el futuro varían en función de las circunstancias personales de los migrantes.**

Mientras que algunos de los recién llegados aún consideran que es demasiado pronto para hacer planes a largo plazo, otros están más seguros de lo que piensan hacer. Todos quieren completar la homologación de su título, obtener un contrato de trabajo permanente y traer a sus familias a Alemania, si las tienen, antes de hacer cualquier cambio en su situación. Hay una amplia gama de planes en cuanto a la duración de su estancia en Alemania, que van desde unos pocos años para ganar suficiente dinero para comprar una casa o montar un negocio, hasta varias décadas o incluso indefinidamente. Uno de los participantes comentó: *"Conseguir una casa en Colombia es imposible, a menos que seas rico. Aquí en Alemania, puedo construir una casa en cinco años. Así que imagínate cuánto más lejos puedes llegar en el camino para tener una casa en Colombia. Ese sería un sueño muy grande para mí y poder cumplirlo. Esa es una de las oportunidades que me da Alemania, que Colombia nunca me habría dado"*.<sup>202</sup>

**Los participantes con familia planean traer a su cónyuge y a sus hijos a Alemania:** *"Algún día quiero poder traer a mis hijos aquí, formar mi hogar aquí, [...], poder ayudar al jefe. Sé que necesita empleados y para eso estamos disponibles"*.<sup>203</sup> Un participante llegó incluso a ponerle a su hijo un nombre alemán para facilitar su integración.<sup>204</sup> Curiosamente, rara vez se menciona facilitar la integración y la incorporación laboral de sus cónyuges. Sin embargo, algunos participantes expresaron el objetivo a largo plazo de llegar a hablar alemán con fluidez.

**Algunos participantes, que poseen o están a punto de obtener un título universitario en Colombia, se plantean completar sus estudios o que se les reconozca el título en Alemania para su desarrollo profesional.** A otros les gustaría acceder al sistema educativo alemán y cursar estudios universitarios en el futuro. Sin embargo, todos reconocen que para desempeñar funciones académicas o estudiar para obtener un título alemán, tendrán que invertir tiempo y esfuerzos adicionales en mejorar sus conocimientos de alemán. Aunque muchos están agradecidos a su empleador y piensan seguir con él en un futuro próximo, otros se plantean solicitar trabajo en empresas mejor pagas una vez que sus títulos sean reconocidos y sus familias estén en Alemania.

**A pesar de sus diferentes planes para el futuro, prácticamente todos los participantes de TEAM coinciden en que, si tienen que volver a Colombia por cualquier motivo, la experiencia como parte del proyecto les beneficiará incluso allí.** Además de los conocimientos lingüísticos poco comunes, mencionan las nuevas competencias técnicas adquiridas, así como el hecho de conocer otro país y su forma de trabajar. Incluso los migrantes que declaran haber tenido experiencias bastante negativas no se arrepienten de su participación debido al proceso de aprendizaje que han vivido.<sup>205</sup> Así lo corroboran los

<sup>201</sup> Nombres modificados para proteger la identidad de los participantes.

<sup>202</sup> Entrevista a informante clave n° 14 realizada en mayo de 2024.

<sup>203</sup> Entrevista a informante clave n° 13 realizada en mayo de 2024.

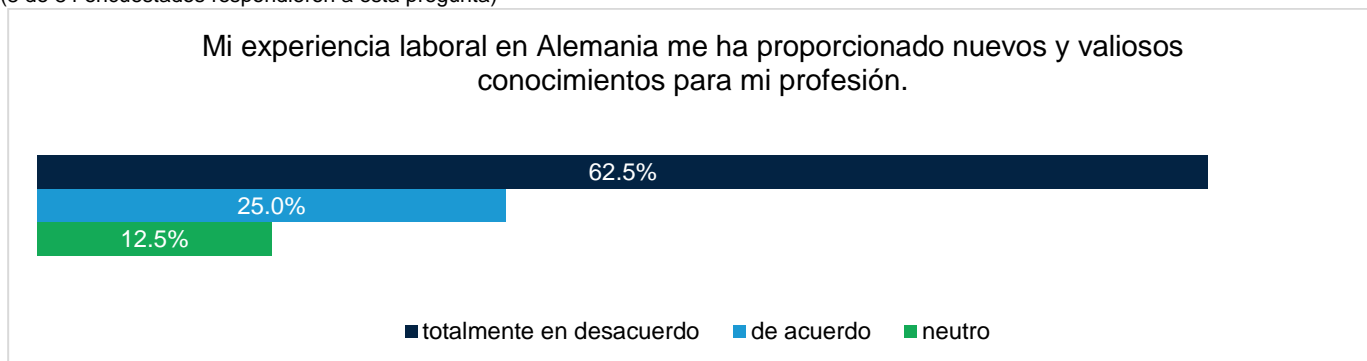
<sup>204</sup> Entrevista a informante clave n° 24 realizada en mayo de 2024.

<sup>205</sup> Entrevista a informante clave n° 19 realizada en mayo de 2024.

resultados de la encuesta, en la que 87,9% de los encuestados indicaron que estaban muy de acuerdo o de acuerdo con la afirmación de que habían adquirido nuevas competencias gracias a la experiencia (véase el gráfico 15).

### Gráfico 15: Valoración de los participantes de las competencias adquiridas en Alemania

(8 de 84 encuestados respondieron a esta pregunta)



Fuente: Elaboración propia

## Regreso a Colombia

Es importante señalar que, a pesar de los esfuerzos por involucrar en este estudio a los dos participantes que han regresado a Colombia, sólo uno accedió a ser entrevistado. El otro no respondió a la solicitud de entrevista. Dado que el proyecto se encuentra aún en sus primeras fases, es posible que más participantes regresen a Colombia en el futuro.

### Motivación para regresar

La motivación de los migrantes para regresar a Colombia varía en función de las experiencias y circunstancias individuales. En el caso de la entrevistada, Carolina,<sup>206</sup> su decisión de regresar se vio influida por una combinación de factores, entre ellos problemas de salud, falta de apoyo de su empleador y una sensación de abandono. Durante su estancia en Alemania, Carolina se enfrentó a varios retos que dificultaron su experiencia y que, en última instancia, la llevaron a renunciar.

Una de las principales razones del regreso de Carolina fue el deterioro de su salud. Además de los problemas estomacales que le habían surgido a su llegada a Alemania, padecía una infección de oído que contrajo mientras trabajaba. Carolina comentó: "Allí tenía una pérdida auditiva del 20%. Y luego me hicieron otra prueba y salió un 5%. Y tuve problemas de audición porque me mareo mucho y a veces siento pitidos en los oídos. Pero esa era la gripa que tenía ahí y tuvieron que tomar la decisión de quitarme el líquido porque lo tenía ahí y no salía".<sup>207</sup> Señaló que su empleador le exigía trabajar incluso en condiciones meteorológicas adversas, como lluvia intensa, lo que probablemente contribuyó a que enfermara. En cambio, observó que a los trabajadores de otra empresa se les permitía descansar en esas condiciones, lo que pone de manifiesto la disparidad de trato entre ambos empleadores.

Además, Carolina experimentó una falta de claridad y apoyo por parte de su empleador en cuanto a su alojamiento y su lugar de trabajo. Al llegar a Alemania, fue trasladada a distintos hoteles y ciudades, lo que le causó incomodidad y molestias. La falta de comodidades, como una cocina, en algunos de esos alojamientos aumentó su insatisfacción con las condiciones de vida. Cuando por fin la ubicaron en Berlín, la ciudad le pareció cara y su residencia estaba lejos de su lugar de trabajo, lo que le obligaba a recorrer largas distancias a pie. Carolina expresó su frustración: "Y luego acabaron enviándonos a Berlín, a una ciudad más cara, donde también era un poco más difícil conseguir alojamiento. Y lo consiguieron, pero todo a pedazos, así. Y sólo por estar allí, allí, allí, allí, allí, como molestando [al empleador]".<sup>208</sup> Carolina no se sintió apoyada

<sup>206</sup> Nombre modificado para proteger la identidad de la participante.

<sup>207</sup> Entrevista a informante clave nº 32 realizada en mayo de 2024

<sup>208</sup> Entrevista a informante clave nº 32 realizada en mayo de 2024

por su empleador durante su estancia en Alemania: *"Pero era bastante difícil, porque más que nada, una se sentía muy abandonada allí. No sabías con quién contactar, quién te podía ayudar, quién te podía motivar en el proceso, nada. Nunca hubo motivación, ni de la empresa, ni de la Cámara de Comercio Colombo-Alemana, ni de ningún lado".*<sup>209</sup> La falta de comunicación, orientación y motivación por parte de su empleador y otras partes interesadas hizo que Carolina se sintiera aislada y abandonada, lo que contribuyó a su decisión de renunciar y regresar a Colombia.

**Las dificultades económicas también desempeñaron un papel importante en la decisión de Carolina de regresar.** El elevado costo de vida en Berlín, unido a que el arriendo era bastante más alto de lo prometido inicialmente, incluso compartiendo apartamento con una compañera, puso en aprietos su economía. *"Nos habían dicho que costaba 400 euros, aproximadamente, dónde vivir, pero cada uno individualmente. Y me pusieron a vivir con otra chica, con otra compañera que era electricista. Así que no había muy buena comunicación entre nosotros, porque ella era muy desordenada".*<sup>210</sup> La imposibilidad de ahorrar dinero y la lucha constante por llegar a fin de mes llevaron a Carolina a cuestionarse las ventajas de quedarse en Alemania en comparación con regresar a Colombia y estar con su hijo.

**Carolina también fue testigo del marcado contraste en el apoyo prestado por otros empleadores a sus trabajadores colombianos.** Mientras que sus compañeros de [empleador Y] recibían mejor asistencia y comprensión por parte de su empleador, Carolina se sentía poco apoyada e infravalorada por [empleador X]. Expresó su decepción, afirmando: *"Así que también había otra cosa que yo decía: 'Bueno, ¿si me hubieran enviado a otro [empleador]! Me habría ayudado. Y también me habría motivado, pero nada. Y siempre entonces, no sé. Y en nuestra empresa, siento que no nos hicieron caso".*<sup>211</sup> Si hubiera tenido la oportunidad, Carolina habría considerado la posibilidad de cambiar de empleador en Alemania, creyendo que eso podría haber evitado que renunciara y regresara a Colombia prematuramente.

**Por último, la falta de preocupación y apoyo por parte de su empleador y otras partes interesadas cuando Carolina renunció reforzó aún más su decisión de volver.** Sintió que nadie, ni en la empresa, ni en la AET, ni en la AHK, se interesó realmente por sus motivos para marcharse ni le ofreció ningún tipo de ayuda. Carolina mencionó: *"Y no me dijeron nada, quiero decir, nada más, ni siquiera: Mira, venga, vamos a hablar o a motivarte, nada, así sin más: Ah, bueno, es mejor [que te devuelvas]. Y así sentí que era mejor para mí, la verdad".*<sup>212</sup> Esta falta de atención y comprensión hizo que Carolina se sintiera como una carga para la empresa, como si se sintieran aliviados por su marcha.

## La vida después del regreso

**A su regreso a Colombia, Carolina se encontró con varios retos para readaptarse a la vida, siendo encontrar empleo una de las principales dificultades a las que se enfrentó.** Carolina expresó su frustración diciendo: *"Bueno, por un lado, me siento un poco triste, desanimada, porque me puedo ir. Por lo menos me siento un poco frustrada, digo yo. Siempre estoy como si hubiera, si hubiera, si hubiera, si hubiera sido diferente así, a lo mejor estaría allí y aprovecharía la oportunidad. Pero después volví, pero hasta el día de hoy estoy aquí sin trabajo, porque la situación es bastante compleja aquí en términos de trabajo, de conseguir trabajo, por la poca experiencia que piden [los empleadores colombianos]".*<sup>213</sup> Las dificultades del mercado laboral, unidas a que las habilidades y experiencias adquiridas en el extranjero no eran del todo reconocidas, dificultaron que Carolina consiguiera un empleo a su regreso. Esta situación le produjo sentimientos de frustración y decepción, ya que sentía que su tiempo en Alemania podría haberse aprovechado mejor si las circunstancias hubieran sido diferentes.

**Además, el regreso de Carolina a Colombia estuvo marcado por una sensación de confusión emocional.** Expresó sentirse triste y desanimada, preguntándose qué podría haber pasado si su experiencia

<sup>209</sup> Entrevista a informante clave n° 32 realizada en mayo de 2024.

<sup>210</sup> Entrevista a informante clave n° 32 realizada en mayo de 2024.

<sup>211</sup> Entrevista a informante clave n° 32 realizada en mayo de 2024.

<sup>212</sup> Entrevista a informante clave n° 32 realizada en mayo de 2024.

<sup>213</sup> Entrevista a informante clave n° 32 realizada en mayo de 2024.

en Alemania hubiera sido más positiva. El periodo de readaptación no sólo consistió en encontrar empleo, sino también en procesar el impacto emocional de su estancia en el extranjero y el abrupto final de su estancia en Alemania. A pesar de las dificultades, Carolina intentó mantener una actitud positiva y aprender de sus experiencias. Reconoció la importancia de las habilidades y conocimientos que adquirió durante su estancia en Alemania, sobre todo en cuanto a la adquisición del idioma. Sin embargo, el proceso de reintegración en la sociedad colombiana y la navegación por el mercado laboral resultaron ser un obstáculo importante en su vida posterior al regreso.

## Aspiración a volver a presentarse

**A pesar de las dificultades a las que se enfrentó Carolina durante su estancia en Alemania y a su regreso a Colombia, expresó su deseo de presentarse a oportunidades similares en el futuro.** Su deseo de volver a presentarse se debe a que cree en el potencial de crecimiento personal y profesional que pueden ofrecer este tipo de experiencias. Carolina compartió su perspectiva, afirmando: "*Sí, miro todos los días a ver si hay alguna, pero no. Porque he tenido la experiencia y de repente he desarrollado una mentalidad diferente y he aprendido. Aprendí muchas cosas allí, por eso me gustaría seguir aprendiendo el idioma para poder aspirar a algo mejor también, porque tú cuanto más sabes, mejor te manejas.*"<sup>214</sup> Su deseo de seguir aprendiendo el idioma y aprovechar las habilidades y conocimientos adquiridos en el extranjero demuestra su determinación de aprovechar al máximo las oportunidades que se le presenten en el futuro.

**Carolina reconoce que sus dificultades se deben en gran medida al empleador que la seleccionó y a la ciudad donde se encontraba.** Durante la entrevista, Carolina sugirió que, si hubiera sido seleccionada por otro empleador, sus circunstancias podrían haber sido más favorables, permitiéndole potencialmente permanecer en Alemania más tiempo y traer a su hijo con ella. Sin embargo, es esencial reconocer que la aspiración de Carolina de volver a presentar su candidatura se ve atenuada por las realidades del mercado laboral alemán y la disponibilidad de oportunidades adecuadas. Aunque busca activamente nuevas posibilidades, la falta de puestos agrícolas similares al que tenía en Alemania puede limitar sus opciones.

**A medida que más participantes regresen potencialmente a Colombia en el futuro, será crucial proporcionarles el apoyo y los recursos necesarios para facilitar su reintegración en la sociedad colombiana.** Esto incluye ofrecer orientación para navegar el mercado laboral, reconocer las habilidades y experiencias adquiridas en el extranjero y proporcionar apoyo emocional para ayudar a los retornados a procesar sus experiencias y adaptarse a la vida de vuelta a casa. Al abordar estas necesidades, el programa puede ayudar a crear una experiencia de retorno más positiva para participantes como Carolina y animarlos a buscar oportunidades futuras con mayor confianza y preparación.

## Conclusión

**El proyecto TEAM constituye un ejemplo ilustrativo de las complejidades de las iniciativas de movilidad laboral.** Aunque aún es demasiado pronto para sacar conclusiones definitivas, algunos datos hablan ya del éxito del proyecto. El hecho de que el proyecto TEAM sea uno de los pocos programas de movilidad laboral financiados por empleadores que existen, combinado con el elevado número de solicitantes cada año en Colombia, demuestra una fuerte correspondencia entre la demanda y la oferta, lo que aumenta la probabilidad de sostenibilidad.

**Además, el proyecto TEAM se ha labrado una sólida reputación, y los participantes destacan constantemente el carácter legal y seguro del proceso de migración como una de las ventajas**

---

<sup>214</sup> Entrevista a informante clave n° 32 realizada en mayo de 2024.

**distintivas del proyecto.** A pesar de algunas historias tristes, la mayoría de los participantes de TEAM en Alemania están contentos con su decisión y planean permanecer en Alemania en un futuro próximo. Del mismo modo, la mayoría de los empleadores (a excepción de las empresas de paisajismo) reconocen, o están empezando a reconocer, la rentabilidad de la inversión. El éxito a largo plazo del proyecto, sin embargo, está por verse, sobre todo ahora que están llegando a Alemania las primeras cohortes de enfermeras profesionales.

**Al mismo tiempo, este estudio ha documentado una serie de barreras críticas a nivel de proyecto y de sistemas.** En el ámbito de los proyectos, muchas barreras son el resultado de un enfoque uniforme (o “de talla única”), según el cual las actividades del proyecto se ejecutan de forma genérica y estandarizada, a veces con la justificación de crear condiciones equitativas para todos. Sin embargo, tal vez en contra de la intuición, en realidad sería necesaria una mayor personalización de las actividades específicas para crear condiciones más equitativas y aumentar las posibilidades de que todos los participantes (y empleadores) puedan beneficiarse del proyecto. Cuando estas barreras a nivel de proyecto se suman a las barreras sistémicas, los riesgos de crear un impacto negativo real en las vidas de los participantes y los empleadores aumentan drásticamente.

## Barreras a nivel de proyecto

**Complejidad administrativa para los (pequeños) empleadores.** Todos los empleadores que han participado en el proyecto hasta la fecha afirman que les sorprendió la cantidad de trabajo que el proyecto TEAM les exigía. Una observación común fue que el “marketing” actual del proyecto TEAM era demasiado reduccionista, destacando principalmente los beneficios económicos de la contratación en el extranjero y restando relevancia al importante esfuerzo necesario para llevar este proceso a buen puerto. Esto es especialmente preocupante para los pequeños empleadores. La cohorte 1.0 de TEAM es un buen ejemplo. La Asociación GaLaBau se comprometió con el proyecto para permitir la participación de varios pequeños empresarios del sector de la jardinería paisajística. Aunque la Asociación GaLaBau pudo actuar con éxito como representante de los empleadores durante la fase de preparación, tras la llegada de los participantes pronto se hizo evidente que la mayoría de los pequeños empleadores del sector de la jardinería paisajista no estaban en absoluto preparados y no disponían de capacidades suficientes para recibir, acompañar e integrar sin problemas a los participantes en sus empresas. Este reto se vio agravado por la escasa adecuación entre las cualificaciones de los participantes y la ocupación de referencia alemana. No es casualidad que los pocos casos de negligencia y accidentes procedieran principalmente de estos pequeños empleadores. Para atraer a pequeños empleadores en futuras cohortes, el proyecto TEAM debería poner en marcha diferentes estructuras de apoyo que ofrezcan amplios servicios y orientación adaptados a cada empresario.

**La aspiración de accesibilidad frente a la realidad.** Aunque el mandato del SPE de hacer accesible el proyecto TEAM a todo el mundo es loable, esto se traduce en una serie de dificultades tangibles: (1) No todos los participantes tienen la misma capacidad para aprender alemán, ya sea por diferentes niveles educativos o por condiciones socioeconómicas, como disponer de una conexión a internet fiable y acceso a un computador para participar en las clases en línea y estar libre de responsabilidades de cuidado para dedicarse plenamente al aprendizaje. (2) No todos los participantes pueden vivir del mismo estipendio. Los participantes de grandes centros urbanos con responsabilidades familiares tienen costos de vida más elevados que los que viven solos y/o en ciudades secundarias o zonas rurales. (3) No todos los grupos etarios son relevantes para el proyecto TEAM. Los jardineros paisajistas, los electricistas y los enfermeros profesionales son trabajos físicamente exigentes, y los empleadores buscan personas que tengan la resistencia y las condiciones necesarias para desempeñar estos trabajos con eficacia en un futuro previsible. Además, admitir a alguien de unos 40 años es una decisión ética, ya que esta persona no podrá trabajar los años suficientes para tener una pensión adecuada en Alemania. Ya en la actualidad, el riesgo de pobreza entre las personas mayores de 65 años en Alemania es uno de los más elevados.<sup>215</sup> Para que el proyecto

<sup>215</sup> Statista (2024). Altersarmut in Deutschland. Acceso en línea: <https://de.statista.com/themen/11967/altersarmut/>



TEAM sea realmente accesible para todos, el SPE debería aplicar una mayor personalización en la fase de preparación y garantizar una comunicación clara de las restricciones relacionadas con la edad.

**Información insuficiente sobre las deducciones fiscales y las cotizaciones a la seguridad social.** Al proceder de un país con un amplio sector informal, los participantes suelen sorprenderse por la diferencia entre sus ingresos brutos y netos en Alemania. Aunque las AET y los empleadores intentan ofrecer a los participantes expectativas realistas sobre sus ingresos netos, la información no se entiende del todo o no se refuerza lo suficiente hasta que están en Alemania y reciben sus primeros salarios. Ofrecer a los participantes sesiones personalizadas de planificación financiera, en las que se analicen las proyecciones de futuros salarios netos en relación con el costo de vida en Alemania y las remesas enviadas a Colombia, les ayudaría a formarse una idea más realista de su futura situación financiera.

**Falta de apoyo estructurado tras la llegada.** Al llegar a Alemania, muchos participantes de TEAM afirman caer en un bajón emocional tras el entusiasmo inicial. Se enfrentan a una amplia gama de tareas administrativas, desde abrir una cuenta bancaria hasta renovar su visa, que pueden parecer abrumadoras. Durante este proceso, los participantes dependen enteramente de la buena voluntad y la capacidad de sus empleadores, ya que ni el SPE ni la BA-ZAV son institucionalmente responsables del apoyo posterior a la llegada. Cuando el vínculo entre los participantes y los empleadores es ineficaz o, lo que es peor, se rompe, los participantes tienen que arreglárselas solos, como pone de manifiesto el caso de "Miguel" (véase el recuadro 5). Se necesita una asistencia más fácilmente disponible en español para que los participantes de TEAM recién llegados puedan hacer frente a la carga emocional de la migración y recibir orientación práctica sobre cuestiones administrativas y/o cuando se enfrentan a una emergencia.

**Ausencia de un sistema de seguimiento y aprendizaje.** De no ser por este estudio, el éxito y las lecciones aprendidas del proyecto TEAM serían en gran medida desconocidos. Dada la naturaleza exploratoria con la que se ha desarrollado e implementado el proyecto, ni el SPE ni la BA-ZAV han establecido un sistema eficaz de seguimiento del proyecto TEAM que permita medir los resultados, obtener perspectivas operativas a través de las cohortes y tomar decisiones informadas. Por ejemplo, no se recogen sistemáticamente datos críticos como las tasas de fracaso en los exámenes o los niveles de satisfacción de los participantes y los empleadores. Además, no existe un mecanismo eficaz para examinar a los solicitantes al inicio de la fase de contratación con el fin de excluir las solicitudes dobles. Los actores del proyecto, así como los futuros proyectos que puedan aspirar a repetir TEAM en otros contextos, se beneficiarían enormemente de un sistema de seguimiento y aprendizaje debidamente establecido.

## Barreras sistémicas

**Dificultad del idioma alemán.** Aprender alemán es una tarea ambiciosa. Los participantes de TEAM tienen que aprender alemán en un tiempo récord y están sometidos a un estrés considerable para rendir, teniendo en cuenta lo que está en juego. Sin embargo, los cursos de idiomas están estandarizados y no ofrecen oportunidades de aprendizaje personalizadas. Incluso cuando los participantes aprueban el nivel C1 y empiezan a trabajar en Alemania, la mayoría aún está lejos de poder hablar alemán con eficacia en el trabajo o en la vida privada. Esto crea verdaderos problemas a la hora de relacionarse con los compañeros o las autoridades alemanas. Aunque el proyecto TEAM no puede eliminar el requisito de dominio del alemán, se puede hacer más para facilitar el proceso de aprendizaje del idioma. Esto podría incluir diagnósticos individuales de aprendizaje de idiomas y un apoyo más personalizado. Los empleadores también podrían replantearse la organización actual del aprendizaje de idiomas y explorar formas de aliviar la presión y el ritmo del modelo actual.

**Complejidad del sistema alemán de EFTP.** La Ley de inmigración cualificada no ha resuelto el dilema fundamental de la política alemana de migración laboral. Alemania se basa en cualificaciones de alto nivel certificadas por el Estado, con su sistema dual de aprendizaje ampliamente elogiado a nivel internacional.

Sin embargo, las estructuras de formación profesional en Colombia y muchos otros países de origen de migrantes están menos desarrolladas. El contraste entre el sistema de EFTP altamente formalizado de Alemania y la formación profesional a menudo informal o basada en la teoría de otros países crea una barrera significativa. Esta discrepancia, combinada con los procesos burocráticos y lentos necesarios para establecer la equivalencia profesional -*Gleichwertigkeitsprüfung* (evaluación de equivalencia) o el *Kenntnisprüfung* (examen de aptitud)- es un cuello de botella clave del proyecto TEAM. Aunque modificar el sistema de EFTP alemán está fuera del alcance del proyecto TEAM, las estrategias y las mejores prácticas deberían identificarse, documentarse y compartirse de forma proactiva con los empleadores y otras partes interesadas que participen en el proyecto TEAM. Además, los participantes deben estar plenamente informados de las complejidades del sistema de EFTP durante la fase de solicitud.

**Ausencia de un enfoque gubernamental integral de la migración laboral.** A pesar de que la migración laboral ocupa un lugar destacado en las agendas políticas, Alemania se asemeja a una colcha de retazos en lo que respecta a la aplicación de las políticas de migración. En general, la coordinación de las estructuras de la política de integración es insuficiente a nivel federal, así como entre el Gobierno federal y los Estados federados. Por ejemplo, el reconocimiento de las cualificaciones y los requisitos de residencia difieren a nivel estatal y son difíciles de entender tanto para el empleador como para los participantes. Del mismo modo, el ecosistema de la migración laboral colombiana sigue estando desconectado: Los consulados colombianos en Alemania parecen desconocer en gran medida el proyecto TEAM y actualmente no desempeñan un papel activo en el apoyo a los participantes durante su llegada e integración en Alemania o en conectarlos con las organizaciones de la diáspora. Además, no se ofrece ningún apoyo sistémico a los participantes que regresan de Alemania a Colombia. Por último, los fondos de pensiones no se han incluido hasta ahora en el diseño del proyecto para permitir a los participantes de TEAM transferir sus cotizaciones a la seguridad social de Alemania a Colombia. Para sortear este difícil entorno, el proyecto TEAM podría forjar lazos de forma más activa con los centros de acogida, la red IQ e iniciativas similares relevantes para apoyar a los empleadores en Alemania. Por parte colombiana, el SPE podría implicar más activamente al sistema de consulados en Alemania y a los fondos de pensiones en la fase posterior a la llegada, así como identificar opciones para apoyar a los participantes que regresen a Colombia. Por último, debería fomentarse el intercambio entre empleadores para compartir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas.

**Débil cultura de acogida.** A pesar de convertirse en el segundo destino más popular del mundo para los migrantes después de Estados Unidos., Alemania sigue careciendo de una verdadera cultura de acogida que acepte, acoja e integre fácilmente a los migrantes internacionales. El hecho de que uno de los primeros documentos oficiales que los participantes de TEAM reciben de las autoridades alemanas sea un "Aviso de Déficit" (y no, por ejemplo, un plan de mejora) ilustra un país y una sociedad que aún no han aprendido a acoger la migración como un fenómeno positivo y enriquecedor. Esto se ve reforzado por las primeras interacciones de los participantes de TEAM con sus colegas alemanes, que a menudo se perciben como "ásperas" o distantes. Del mismo modo, los resultados de este estudio muestran que los empleadores también están de acuerdo en que hay que hacer más a nivel de empresa para facilitar la integración. En última instancia, la creación de una cultura de acogida es, por supuesto, una tarea política y social. El proyecto TEAM puede apoyar este proceso, por ejemplo, reforzando la cooperación con los empleadores y haciendo que la formación en comunicación intercultural de los trabajadores alemanes sea un requisito obligatorio para participar en el proyecto.

Aunque existen algunas barreras críticas en el proceso de migración laboral (por ejemplo, el complejo sistema alemán de EFTP) que el proyecto TEAM sólo puede mitigar, hay varias medidas tangibles que podrían adoptar los socios del proyecto para reforzar las futuras cohortes de TEAM.

## El camino a seguir

**Se han identificado una serie de recomendaciones vinculadas a posibles acuerdos institucionales y a las cuatro fases del ciclo migratorio.** Cada recomendación detalla el actor o actores responsables y el plazo estimado correspondiente.

### *Disposiciones institucionales*

Los acuerdos institucionales del proyecto TEAM podrían beneficiarse de un enfoque múltiple. **En primer lugar, el refuerzo de la capacidad del personal del SPE mejoraría su competencia para anticipar y navegar por las complejidades del programa.** Por ejemplo, un análisis más profundo de la equivalencia de títulos entre Colombia y Alemania, con una comunicación clara sobre los posibles plazos de homologación, es crucial para gestionar las expectativas de los participantes

**En segundo lugar, la puesta en marcha de un sistema básico de seguimiento y evaluación con prácticas de gestión adaptativa proporcionaría información valiosa.** Las revisiones conjuntas periódicas de indicadores clave, encuestas de satisfacción y contactos con los empleadores y migrantes después de la migración permitirían realizar ajustes del programa basados en datos. Además, la revisión periódica de las AET, combinada con planes de mejora específicos para los que no rinden lo suficiente, puede optimizar la eficacia de los socios. Por último, el establecimiento de un mecanismo anónimo de quejas y reclamos para migrantes y empleadores fomentará un entorno más transparente y responsable en todas las fases del proyecto.

**En tercer lugar, ampliar la divulgación entre los empleadores mediante estrategias de comunicación específicas, como directrices, boletines o ferias, integraría mejor a los empleadores actuales y atraería a una gama más amplia de posibles socios de contratación.** Una comunicación clara sobre el compromiso de tiempo y los posibles ayudaría a gestionar las expectativas de los empleadores. La formalización de acuerdos con los empleadores contratantes puede reducir los abandonos de última hora y reforzar la posición del SPE. Proporcionar a los empleadores recursos fáciles de utilizar, como listas de comprobación y hojas de trucos para navegar por el proceso de contratación y migración, puede aumentar la eficacia y la transparencia.

IA1	Reforzar las capacidades de personal del proyecto TEAM mediante la contratación de al menos un profesional operativo más en el SPE.
Actores clave	SPE
Plazos	Media (hasta 24 meses)
IA2	Revisar las profesiones inscritas en el proyecto TEAM para: (1) realizar un análisis más profundo de la equivalencia de títulos entre Colombia y Alemania y los posibles plazos de homologación, (2) hacer una proyección del mercado laboral de las profesiones colombianas para evitar un efecto de "fuga de cerebros" a medio plazo, y (3) ampliar el alcance de los títulos colombianos aceptados más allá de los expedidos por el SENA para ofrecer una reserva de talento más amplia.
Actores clave	SPE, BA
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

IA3	<p>Establecer un sistema de seguimiento y evaluación con prácticas de gestión adaptativa que abarquen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) revisiones conjuntas periódicas de indicadores clave,</li> <li>(2) métricas de rendimiento para los proveedores de servicios (AET y escuelas de idiomas),</li> <li>(3) encuestas de satisfacción a los migrantes antes y después de su llegada, y</li> <li>(4) encuesta de satisfacción con los empleadores antes y después de la llegada de migrantes.</li> </ol>
Actores clave	SPE, BA
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

IA4	Establecer un mecanismo anónimo de quejas y reclamos tanto para migrantes como para empleadores
Actores clave	SPE, BA - aplicado por un tercero independiente
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

IA5	<p>Reforzar la divulgación y el compromiso de los empleadores mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) boletines informativos y ferias para atraer a un mayor número de posibles socios de contratación,</li> <li>(2) acuerdos formalizados para evitar abandonos de última hora,</li> <li>(3) recursos fáciles de utilizar, como checklists, procedimientos estándares de operación (PNTs) y fichas de ayuda para navegar por el proceso de contratación y migración, y</li> <li>(4) fomentar las redes entre empleadores.</li> </ol>
Actores clave	BA, AHK, empleadores
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

IA6	<p>Identificar un mecanismo adecuado que permita a los participantes acceder a prestaciones de seguridad social transferibles a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) evaluar la viabilidad y eficacia de celebrar un acuerdo bilateral entre Colombia y Alemania, aprovechando las lecciones aprendidas de acuerdos similares que Colombia mantiene con Argentina, Chile, Ecuador, España y Uruguay</li> <li>(2) evaluar otras opciones a nivel administrativo a través de los fondos de pensiones.</li> </ol>
Actores clave	SPE, BA, Fondos de pensiones, Ministerio de Trabajo
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

### *Migración*

Varias medidas podrían reforzar la fase de migración del proyecto TEAM. **En primer lugar, es crucial garantizar que los candidatos potenciales reciban información completa previa a la selección.** Esto incluye plazos realistas para la reunificación familiar, explicaciones claras de las posibles diferencias de perfil laboral y acceso a herramientas como calculadoras de impuestos brutos y netos. La transparencia en torno

a estos factores puede gestionar las expectativas y mejorar la toma de decisiones con conocimiento de causa.

**En segundo lugar, optimizar el proceso de selección puede beneficiar tanto a los empleadores como a los candidatos.** La colaboración con las AET y los empleadores para establecer plazos claros para la revisión de documentos y la programación de entrevistas mejorará la eficiencia. Ofrecer opciones de entrevistas virtuales y avisar con al menos 10 días de antelación de las fechas de las entrevistas se ajustará a las necesidades de los candidatos. Además, permitir a los empleadores cierta flexibilidad en las estructuras de las entrevistas puede satisfacer requisitos de contratación específicos. Por último, el establecimiento de procedimientos claros para la tramitación de solicitudes múltiples, la comunicación de información a los candidatos rechazados y el registro de los requisitos para la presentación de nuevas solicitudes fomentará la transparencia y la equidad.

**En tercer lugar, el componente de aprendizaje de idiomas puede adaptarse aún más a las necesidades individuales.** La introducción de una prueba de diagnóstico después de la contratación, pero antes del inicio del curso, permite una enseñanza específica basada en los conocimientos individuales. Ofrecer una opción de aprendizaje a tiempo parcial para los candidatos con responsabilidades asistenciales o a los que necesitan un ritmo menos intensivo. Además, dedicar un tiempo específico de clase al vocabulario y la práctica específicos del trabajo dota a los participantes de los conocimientos lingüísticos necesarios para sus futuras funciones. Además, los empresarios podrían invertir en más tutores de alemán o contratar universidades con una oferta de aprendizaje de idiomas más amplia.

**En cuarto lugar, abordar las consideraciones financieras y los abandonos puede mejorar la retención y el apoyo al programa.** Animar a los empleadores a ajustar los estipendios de formación lingüística en función de las circunstancias individuales, como el tamaño de la familia y la ubicación, garantiza la seguridad financiera. Introducir una cantidad fija en pesos colombianos con ajustes por inflación simplifica la elaboración de presupuestos. En el caso de los alumnos que abandonan los estudios, la prestación de apoyo de seguimiento puede facilitar su reinscripción en futuras cohortes o su reintegración en el mercado laboral colombiano.

**Por último, la preparación previa a la partida debe abarcar tanto a los empleadores como a los migrantes.** La formación en sensibilización cultural para los empleadores, junto con la orientación sobre la preparación de supervisores directos y colegas, fomenta un entorno más acogedor. La implantación de un "sistema de amigos" (*buddy system*) en la empresa puede ayudar aún más a los recién llegados. Informar a los migrantes sobre sus derechos laborales en Alemania les capacita para desenvolverse con eficacia en su nuevo entorno profesional.

M1	Crear un paquete para los solicitantes con información clave sobre el proyecto TEAM que incluya plazos realistas para la reunificación familiar, explicaciones claras sobre las posibles diferencias de perfil laboral, prestaciones de seguridad social transferibles y acceso a herramientas como calculadoras de impuestos brutos y netos.
Actores clave	SPE, BA, AETs, Fondos de pensiones
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

M2	<p>Crear y aplicar PNTs para el proceso de selección y entrevista, incluidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) plazos para la revisión de documentos,</li> <li>(2) opciones de entrevista virtual,</li> <li>(3) avisar con al menos 10 días de antelación para programar las entrevistas,</li> <li>(4) gestión de múltiples aplicaciones,</li> <li>(5) proporcionar información a los candidatos no seleccionados, y</li> <li>(6) registrar la admisibilidad de las nuevas solicitudes.</li> </ol>
----	--

Actores clave	SPE, BA, AETs
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

M3	<p>Personalizar el curso de idiomas a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) introducir una prueba de diagnóstico después de la contratación, pero antes del inicio del curso,</li> <li>(2) ofrecer apoyo individual y por objetivos,</li> <li>(3) ofrecer una opción de aprendizaje de idiomas a tiempo parcial,</li> <li>(4) dedicar un tiempo específico de clase al vocabulario particular del trabajo, y</li> <li>(5) proporcionar a los participantes tutores de alemán,</li> </ol>
----	--

Actores clave	Escuelas de idiomas, BA, empleadores
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

M4	<p>Personalizar los estipendios de formación lingüística:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) en función del tamaño de la familia, la ubicación y los niveles salariales actuales,</li> <li>(2) introducir una tarifa plana individual ajustada a la inflación en COP, y</li> <li>(3) introducir indemnizaciones por despido para los afiliados que sean despedidos por el empresario.</li> </ol>
----	--

Actores clave	BA, SPE, empleadores
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

M5	<p>Reforzar los preparativos previos a la partida para participantes y empleadores mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) elaborar una guía en español con información esencial sobre Alemania, derechos laborales y puntos de contacto disponibles,</li> <li>(2) organizar sesiones de sensibilización obligatorias para los empleadores y su personal,</li> <li>(3) introducir "sistemas de amigos" en las empresas para integrar a los participantes, y</li> <li>(4) conectar a los participantes con la diáspora colombiana en Alemania</li> </ol>
----	--

Actores clave	BA, SPE, empleadores, Ministerio de Relaciones Exteriores a través de embajada y consulados en Alemania y Colombia Nos Une,
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

### *Llegada e integración en Alemania*

El proyecto TEAM puede reforzar el apoyo a los participantes y al empleador durante la fase de llegada e integración a través de varias iniciativas.

**En primer lugar, la compilación de una lista exhaustiva de recursos de servicios públicos y organizaciones de la sociedad civil** a escala nacional y federal puede orientar a empleadores y migrantes en la tramitación de papeles, procesos de integración e incluso cuestiones jurídicas, potencialmente con el apoyo de los consulados colombianos.

**En segundo lugar, el establecimiento de una plataforma de intercambio en línea para migrantes colombianos de diferentes cohortes** y ocupaciones fomentaría el apoyo entre iguales y el intercambio de conocimientos. Esto podría ser especialmente valioso para afrontar los retos profesionales y la adaptación cultural.

**En tercer lugar, la creación de un puesto de asesor específico en la BA-ZAV, los consulados colombianos o instituciones similares proporcionaría un recurso de apoyo vital para los migrantes hasta 18 meses después de su llegada.** La financiación de este puesto a través de una tasa a los empleadores podría garantizar un apoyo a largo plazo para los participantes. En cuarto lugar, implicar más directamente a los migrantes colombianos en la elección de sus condiciones de vida, como la selección de compañeros de apartamento, podría promover un sentido de agencia y aumentar los niveles de comodidad a la llegada. Por último, garantizar la continuidad del aprendizaje del alemán tras la llegada es crucial para el éxito a largo plazo. Esto podría implicar la colaboración con escuelas de idiomas o plataformas en línea para facilitar el desarrollo continuo del idioma.

AI1	Apoyar a los empleadores y participantes en cuestiones administrativas mediante una lista exhaustiva de recursos de los servicios públicos y organizaciones de la sociedad civil pertinentes a escala nacional y federal.
Actores clave	BA
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

AI2	Establecer una plataforma de intercambio en línea para migrantes colombianos de diferentes cohortes y ocupaciones, potencialmente con el apoyo de los consulados colombianos.
Actores clave	SPE, BA, consulados
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

AI3	Crear un puesto de consejero específico en la BA-ZAV o en instituciones similares para proporcionar un recurso de apoyo vital a los participantes hasta 18 meses después de su llegada.
Actores clave	BA
Plazos	Largo (hasta 36 meses)

AI4	Garantizar la continuidad del aprendizaje del alemán después de la llegada
Actores clave	Empresas, escuelas de idiomas
Plazos	Media (hasta 24 meses)

### *Permanencia*

**En el caso de los participantes que busquen la reunificación familiar, el proyecto podría ofrecer orientación y apoyo durante todo el proceso, facilitando la transición a las familias.** Además, explorar opciones para facilitar el reconocimiento de competencias a los cónyuges e hijos de los participantes que planean trasladarse a Alemania puede reforzar sus posibilidades de empleo y contribuir a una integración familiar general más fluida.



P1	Proporcionar a los participantes que buscan la reunificación familiar asesoramiento y orientación jurídicos
Actores clave	Asesoría jurídica (pública / privada)
Plazos	Largo (hasta 36 meses)

P2	Explorar opciones para facilitar el reconocimiento de competencias a los cónyuges e hijos de los participantes que tengan previsto trasladarse a Alemania.
Actores clave	BA, AHK
Plazos	Largo (hasta 36 meses)

### *Regreso*

**Para aquellos que decidan regresar a Colombia, el proyecto TEAM puede ofrecer un valioso apoyo a la reintegración.** El desarrollo de un programa que ayude a los migrantes retornados a reincorporarse al mercado laboral colombiano, aprovechando sus habilidades y conocimientos adquiridos. Este programa podría incluir asesoramiento profesional, asistencia en la búsqueda de empleo y reconocimiento de su experiencia alemana, garantizando una reintegración satisfactoria y maximizando el impacto global del proyecto.

R1	Ayudar a los participantes que regresan a través de: (1) asesoramiento profesional, (2) asistencia en la búsqueda de empleo o formación empresarial, y (3) reconocimiento de títulos alemanes.
Actores clave	SPE, AETs
Plazos	Corto (hasta 12 meses)

# Anexo 1: Cohorte del proyecto por estatus

A continuación, se ofrece una visión general de las seis cohortes del proyecto TEAM por estatus:

- Vacantes se refiere al número de vacantes para las que los empleadores estaban contratando en un principio
- Candidatos se refiere al número de candidatos que participaron en el proceso de entrevistas
- Seleccionados se refiere al número de participantes que iniciaron las clases de alemán
- Contratados se refiere al número de participantes que concluyeron con éxito las clases de alemán y empezaron a trabajar en Alemania.
- Homologado se refiere al número de participantes a los que se les reconocieron sus cualificaciones inmediatamente antes de trabajar en Alemania o una vez empleados en Alemania.
- La residencia permanente se refiere al número de participantes que trabajan en Alemania y han obtenido la residencia permanente.

Es importante tener en cuenta que, debido a la falta de un sistema de seguimiento centralizado, parte de la información que figura a continuación es incompleta y/o desconocida.

## TEAM 1.0 (2021)

Ocupaciones	Vacantes	Candidatos	Selección	Contratado	Homologado	Residencia permanente
Tecnólogo de producción agrícola	10	desconocido	25	25	5 (en curso)	0
Técnico electricista industrial	20	desconocido	44	44	desconocido (en curso)	0
Enfermera profesional	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>277</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

## TEAM 2.0 (2022)

Ocupaciones	Vacantes	Candidatos	Selección	Contratado	Homologado	Residencia permanente
Tecnólogo de producción agrícola	0	0	0	0	0	0
Técnico electricista industrial	78	184	80	54	28 (en curso)	0
Enfermera profesional	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>184</b>	<b>80</b>	<b>54</b>	<b>28</b>	<b>0</b>

## TEAM 3.1 (2023)

Ocupaciones	Vacantes	Candidatos	Selección	Contratado	Homologado	Residencia permanente
Tecnólogo de producción agrícola	0	0	0	0		
Técnico electricista industrial	0	0	0	0		
Enfermera profesional	112	372	112	En curso		
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>372</b>	<b>112</b>	<b>En curso</b>		

## TEAM 3.2 (2023)

Ocupaciones	Vacantes	Candidatos	Selección	Contratado	Homologado	Residencia permanente
Tecnólogo de producción agrícola	0	0	0	0		
Técnico electricista industrial	0	0	0	0		
Enfermera profesional	70	300	83	En curso		
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>300</b>	<b>83</b>	<b>En curso</b>		

## TEAM 3.3 (2023)

Ocupaciones	Vacantes	Candidatos	Selección	Contratado	Homologado	Residencia permanente
Tecnólogo de producción agrícola	0	0	0	0		
Técnico electricista industrial	69	324	74	En curso		
Enfermera profesional	0	0	0	0		
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>324</b>	<b>74</b>	<b>En curso</b>		

## TEAM 4.1 (2024)

Ocupaciones	Vacantes	Candidatos	Selección	Contratado	Homologado	Residencia permanente
Tecnólogo de producción agrícola	0	0	0	0		
Técnico electricista industrial	10	78	desconocido	En curso		
Enfermera profesional	50	131	69	En curso		
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>209</b>	<b>69</b>	<b>En curso</b>		

## Anexo 2: Encuestas de percepción

Como parte de este estudio, se realizaron dos encuestas de percepción no representativas a los participantes y empleadores del proyecto TEAM. En cada encuesta se pedía a los encuestados que indicaran su nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de Likert, en la que 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. La encuesta a los participantes se realizó en español y la de los empleadores en alemán.

### Encuesta de percepción: Trabajadores migrantes

**Objetivo:** *Evaluar las experiencias y percepciones de los trabajadores migrantes colombianos durante su preparación y empleo en Alemania.*

#### Introducción

Estimado participante,

En nombre del Banco Mundial, la Agencia Federal de Empleo de Alemania y el Servicio Público de Empleo de Colombia, le invitamos cordialmente a participar en una encuesta en línea. Esta encuesta está diseñada para recopilar información sobre las experiencias de las personas trabajadoras migrantes colombianas en el marco del proyecto "Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania" (TEAM).

Por favor, tenga en cuenta que su participación en esta encuesta es completamente voluntaria y que su identidad se mantendrá anónima. Sus respuestas contribuirán a un estudio que busca comprender las experiencias de las personas trabajadoras migrantes colombianas, los empleadores alemanes y las agencias de contratación colombianas involucradas en el proyecto TEAM. Los resultados del estudio se utilizarán para mejorar futuras iteraciones del proyecto TEAM y otros proyectos similares de intercambio laboral.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de 15 minutos. Para cualquier consulta sobre el alcance y la finalidad de la encuesta y del estudio en general, por favor póngase en contacto con [datos de contacto del equipo de investigación].

#### Inicio de la encuesta

Para asegurarnos de que nuestras preguntas se adaptan adecuadamente a su participación específica en el proyecto TEAM, por favor indique cuál es el estado actual de su participación:

- He decidido retirarme del proyecto TEAM durante o después de la fase de formación y preparación. [Al seleccionar esta opción se activarán las secciones A, B, C y F - preguntas 6 y 7].
- Actualmente estoy en Colombia, recibiendo formación y preparándome para trabajar en Alemania. [Al seleccionar esta opción se activarán las secciones A, B y F - preguntas 6 y 7].
- Actualmente trabajo en Alemania para una empresa alemana. [Al seleccionar esta opción se activarán las secciones A, B, D y F].
- He regresado a Colombia después de haber trabajado en Alemania. [Al seleccionar esta opción se activarán las secciones A, B, D, E y F].

Me identifico como

- Mujer
- Hombre
- No binario
- Prefiero no decirlo

#### Edad

- <20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- >60

#### Profesión

- Enfermera
- Electrónica industrial
- etc.

#### Cohorte del proyecto TEAM

- EQUIPO 1.0 (2021)
- EQUIPO 2.0 (2022)
- EQUIPO 3.1 (2023)
- EQUIPO 3.2 (2023)
- EQUIPO 3.3 (2023)
- EQUIPO 4.1 (2024)
- No estoy seguro.
  - Indique el año en que empezó a estudiar alemán.

Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

#### **A) Motivación para participar en el proyecto TEAM**

Decidí participar en el proyecto TEAM porque:

1. hay escasas oportunidades de empleo en Colombia.
2. quería adquirir experiencia laboral internacional.
3. buscaba oportunidades de desarrollo profesional y formación.
4. tenía motivos familiares y/o personales.
5. el proyecto TEAM es un trampolín para avanzar en mis objetivos profesionales.
6. quería mejorar mis ingresos.
7. conocí las experiencias positivas de otras personas que habían participado en el proyecto.
8. me atraía la idea de vivir y trabajar en Alemania.

#### **B) Antes de la salida**

1. El proceso de inscripción y solicitud en el sitio web de empleo fue sencillo y fácil de usar.
2. Estuve bien informado/a sobre las oportunidades de empleo disponibles en Alemania al presentar mi candidatura al proyecto.
3. Recibí el apoyo adecuado durante la formación lingüística y la fase de evaluación.
4. La información y asistencia proporcionadas para la obtención de visados y otros requisitos legales fueron suficientes.
5. La compensación económica ofrecida por participar en el curso de alemán era adecuada.
6. Me sentí preparado/a y bien orientado/a sobre las condiciones de vida y trabajo en Alemania antes de mi partida.

### **C) Decisión de retirada**

1. No pude aprobar ni completar la formación lingüística requerida.
2. No conseguí obtener el visado necesario ni otros documentos legales.
3. Recibí otra oferta de trabajo u oportunidad de negocio en otro lugar.
4. Cambios en mi situación personal me obligaron a permanecer en Colombia.
5. La oferta de trabajo no cumplió con mis expectativas.
6. El proceso de contratación fue excesivamente largo.
7. Me preocupaban la discriminación y las dificultades para integrarme en Alemania.
8. ¿Ha habido otros factores que hayan motivado su decisión de retirarse? (Sí / No) a. En caso afirmativo, especifique.

### **D) Durante la migración**

1. A mi llegada a Alemania, recibí orientación y apoyo adecuados por parte de mi empleador.
2. A mi llegada a Alemania, la Bundesagentur für Arbeit me proporcionó orientación y apoyo adecuados.
3. Mis responsabilidades y condiciones de trabajo reales coincidían con mis expectativas y con la oferta inicial del empresario.
4. Me siento acogido y valorado por mis colegas alemanes.
5. Mi experiencia laboral en Alemania me ha proporcionado nuevas competencias valiosas para mi profesión.
6. Tengo acceso a suficientes redes de apoyo durante mi estancia en Alemania.
7. El coste de la vida y los gastos personales en Alemania son manejables y están en línea con mis expectativas.
8. Me enfrento a barreras relacionadas con el idioma, la cultura o las normas sociales que han repercutido negativamente en mi trabajo y vida en Alemania.
9. Puedo enviar remesas a Colombia fácilmente, y estas contribuyen significativamente al sustento de mi familia o a mis inversiones allí.
10. El proceso de homologación de mi cualificación profesional fue sencillo y comprensible.

### **E) Volver a Colombia**

1. Hubiera preferido quedarme en Alemania para continuar mi carrera.
2. Decidí volver a Colombia por razones personales.
3. Decidí volver a Colombia por razones profesionales.
4. Las competencias y experiencias que adquirí en Alemania han mejorado mis perspectivas laborales y mis oportunidades empresariales en Colombia.
5. Basándome en mi experiencia, recomendaría el proyecto TEAM a otros posibles trabajadores migrantes colombianos.
6. Mi experiencia global con el proyecto TEAM ha tenido una influencia positiva en mi vida personal y profesional.

### **F) Sugerencias de mejora**

1. Creo que el proyecto TEAM debería ampliarse y replicarse en otros países.

2. El gobierno colombiano debería proporcionar más apoyo y recursos a los trabajadores migrantes que regresan al país.
3. Una mayor formación sobre la vida y el trabajo en Alemania me habría ayudado a integrarme de manera más rápida y efectiva.
4. Me habría beneficiado de servicios continuos de coaching y de creación de redes durante mi estancia en Alemania.
5. Me habría beneficiado de mantener contacto permanente con el personal del proyecto TEAM y con otros trabajadores migrantes colombianos durante mi estancia en Alemania.
6. Los empresarios y el personal alemán se beneficiarían de conocer mejor la cultura y los estilos de trabajo colombianos.
7. Las agencias de empleo transnacionales deberían ofrecer más apoyo durante las fases de formación y contratación.
8. ¿Tiene alguna otra recomendación para mejorar la eficacia del proyecto TEAM? (Sí/No)
  - a. En caso afirmativo, por favor, explíquese.

## Encuesta de percepción: empresarios

**Objetivo:** *Evaluar las percepciones y experiencias de los empresarios alemanes en la identificación, contratación y empleo de trabajadores inmigrantes colombianos.*

### Introducción

Señoras y señores,

En nombre del Banco Mundial, la Agencia Federal de Empleo de Alemania y la administración laboral colombiana, nos gustaría invitarle a participar en una encuesta en línea. El objetivo es conocer las experiencias de los empleadores alemanes en el marco del proyecto "Trabajadores Colombianos Especializados para Alemania" (TEAM).

Tenga en cuenta que la participación en esta encuesta es totalmente voluntaria y que su identidad permanecerá en el anonimato. Sus respuestas se incluirán en un estudio que analizará las experiencias de los trabajadores migrantes colombianos, los empleadores alemanes y las agencias de contratación colombianas en el marco del proyecto TEAM.

El tiempo estimado para completar la encuesta es de aproximadamente 15 minutos. Si tiene alguna pregunta sobre el alcance y la finalidad de la encuesta o sobre el estudio en su conjunto, póngase en contacto con [datos de contacto del equipo de investigación].

### Inicio de la encuesta

Para garantizar que nuestras preguntas se ajustan a su participación específica en el proyecto TEAM, aclare el estado actual de la participación de su empresa:

- Nuestra empresa emplea actualmente y/o ha empleado anteriormente a trabajadores inmigrantes colombianos que forman parte del proyecto TEAM *[Al seleccionar esta respuesta se activará toda la encuesta]*.
- Nuestra empresa tiene previsto contratar trabajadores inmigrantes colombianos a través del proyecto TEAM en un futuro próximo *[La selección de esta respuesta activa los apartados A), B) y E) - preguntas 4 y 5]*.



Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutro, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

### **A) Motivación para participar en el proyecto TEAM**

1. Debido a la escasez de mano de obra cualificada en Alemania y la UE, nuestra empresa está estudiando la posibilidad de contratar trabajadores de otros continentes.
2. Emplear a personas de distintos orígenes enriquece nuestra cultura corporativa y fomenta un entorno de trabajo diverso.
3. Los trabajadores inmigrantes colombianos muestran una gran ética laboral y una buena disposición para aprender y desarrollarse en nuevos entornos de trabajo.
4. El coste de contratar inmigrantes laborales de Colombia suele ser inferior al de contratar trabajadores de Alemania u otros países de la UE.
5. Nuestra participación en el proyecto TEAM se ajusta a nuestra estrategia de responsabilidad social y contribuye a reforzar la percepción pública de nuestra empresa.
6. ¿Existen otros factores que hayan motivado a su empresa a participar en el proyecto TEAM?" (Sí/No)
  - a. En caso afirmativo, descríbalos.

### **B) Proceso de contratación y selección**

1. Cuando empezamos el proyecto TEAM, nos dieron suficiente información para entender el proceso de contratación y selección, incluidos todos los plazos y reglamentos.
2. Desde el principio de nuestra participación en el proyecto TEAM, hemos sido conscientes de las habilidades y capacidades de los trabajadores inmigrantes colombianos.
3. El proceso de identificación y selección de trabajadores inmigrantes colombianos está bien organizado y es eficaz.
4. Los inmigrantes laborales colombianos suelen cumplir los requisitos de cualificación y competencia para los respectivos puestos.
5. Estamos experimentando una cooperación clara y fluida con las agencias de empleo colombianas y la Agencia Federal de Empleo.
6. Los procedimientos legales y administrativos para la contratación de inmigrantes laborales colombianos son claros y sencillos.

### **C) Durante el empleo**

1. Los trabajadores migrantes colombianos se adaptan bien al entorno laboral y a la cultura de Alemania.
2. Los trabajadores inmigrantes colombianos están abiertos a la formación y desarrollan rápidamente las habilidades necesarias para sus tareas.
3. La productividad y la calidad del trabajo de los trabajadores migrantes colombianos cumplen las normas de nuestra empresa.
4. Los inmigrantes laborales colombianos dominan el alemán y tienen buenas dotes de comunicación.
5. La integración de los emigrantes laborales colombianos en la plantilla de la empresa va viento en popa.
6. Nuestra empresa sabe perfectamente cómo puede ayudar a los trabajadores migrantes colombianos a que se les reconozcan sus cualificaciones profesionales.

7. El intercambio cultural con trabajadores inmigrantes colombianos ofrece a nuestros empleados oportunidades de aprendizaje y amplía sus perspectivas.
8. Observamos un desarrollo profesional considerable entre los emigrantes laborales colombianos en el transcurso de su empleo.

#### **D) Experiencia general**

1. En general, la experiencia de emplear a emigrantes laborales colombianos en el marco del proyecto TEAM ha satisfecho las expectativas de nuestra empresa.
2. Los costes de contratación de emigrantes laborales colombianos a través del proyecto TEAM son demasiado elevados.
3. Estamos satisfechos con el apoyo prestado por el proyecto TEAM para gestionar y facilitar el empleo de trabajadores migrantes colombianos.
4. Probablemente contratemos a más trabajadores migrantes colombianos en el futuro.
5. Nos gustaría contratar a más inmigrantes laborales colombianos en el futuro, pero los procedimientos legales y administrativos actuales son demasiado complejos y lentos.

#### **E) Sugerencias de mejora**

1. Una mayor formación sobre la vida y el trabajo en Alemania ayudaría a los inmigrantes laborales colombianos a adaptarse mejor.
2. Debe optimizarse el proceso de homologación de las cualificaciones profesionales de los trabajadores migrantes colombianos.
3. Los trabajadores migrantes colombianos se beneficiarían de un asesoramiento continuo y de oportunidades para establecer contactos durante su estancia en Alemania.
4. Los empresarios y empleados alemanes se beneficiarían de conocer mejor la cultura y los métodos de trabajo colombianos.
5. Deben reducirse los requisitos lingüísticos para la contratación de inmigrantes laborales colombianos.
6. Una cooperación más intensa entre las empresas alemanas, las autoridades colombianas y la Agencia Federal de Empleo aumentaría la eficacia del proyecto TEAM.
7. ¿Tiene alguna otra recomendación para mejorar la eficacia del proyecto TEAM? (Sí/No)
  1. Por favor, explique sus sugerencias.

## Anexo 3: Bibliografía

- Banco Mundial (2024). Colombia: Diagnóstico del Sistema de Emigración Laboral. Documento interno.
- B. Mojica (unknown). In transit: migration policy in Colombia. Acceso en línea: [https://sas-space.sas.ac.uk/6155/1/08.%20ALT\\_Ch4\\_Sanchez%20Mojica.pdf](https://sas-space.sas.ac.uk/6155/1/08.%20ALT_Ch4_Sanchez%20Mojica.pdf)
- BR24 (2010). Deutsche Ausländer Politik: Abwehren und begrenzen. Acceso en línea: [https://www.br.de/nachricht/migration\\_bayern\\_auslaenderpolitik100.html](https://www.br.de/nachricht/migration_bayern_auslaenderpolitik100.html)
- Bundesagentur für Arbeit (2024). ¡Specialized! Acceso en línea: <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/zav/projects-programs/health-and-care/specialized>
- Bundesagentur für Arbeit (2024). Länderpotenzialanalyse der BA. Documento interno.
- Bundesagentur für Arbeit (2024). Branchenstrategie der Bundesagentur für Arbeit (BA) für die Anwerbung ausländischer Fachkräfte in EU- und Drittstaaten. Documento interno.
- Bundesagentur für Arbeit und Unidad del Servicio de Empleo (2022). Absichtserklärung zwischen der Vereinigung Nationale Arbeitsverwaltung, Kolumbien und der Bundesagentur für Arbeit. Documento interno.
- Bundesagentur für Arbeit y Unidad del Servicio de Empleo (desconocido). Ficha Proyecto TEAM. Documento interno.
- Bundesagentur für Arbeit und Unidad del Servicio de Empleo (2023). Änderung zur Anlage 2 der Vermittlungsabsprache. Documento interno.
- Bundesagentur für Arbeit y Unidad del Servicio de Empleo (2022). Anexo 1 a la Carta de intención: Programa "¡Especializados!". Documento interno.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2023). Entwicklung der Fachkräftemigration und Auswirkungen des beschleunigten Fachkräfteverfahrens: Begleitforschung zum Fachkräfteeinwanderungsgesetz. Acceso en línea: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Forschung/Forschungsberichte/fb45-feg.html?nn=282388>
- Bundesgesetzblatt (2019). Fachkräfteeinwanderungsgesetz vom 15. August 2019. Consultado en línea: [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBl&start=//%5b@attr\\_id=%27bgbl119s1307.pdf%27%5d#\\_bgbl\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl119s1307.pdf%27%5D\\_1717769619391](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//%5b@attr_id=%27bgbl119s1307.pdf%27%5d#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl119s1307.pdf%27%5D_1717769619391)
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (2024). Staatsangehörigkeitsrecht. Acceso en línea: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/verfassung/staatsangehoerigkeit/staatsangehoerigkeitsrecht/staatsangehoerigkeitsrecht-node.html>
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2021). ¡Basta ya! Colombia: Memorias de guerra y dignidad. Acceso en línea: <https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/estadisticas.html>
- Colpensiones (2024). Colombianos en el Exterior. Acceso en línea: <https://www.colpensiones.gov.co/exterior/>
- Council of Europe (2024). Global scale - Table 1 (CEFR 3.3): Common Reference levels. En línea: <https://www.coe.int/en/web/common-european-framework-reference-languages/table-1-cefr-3.3-common-reference-levels-global-scale>
- El Colombiano (2024). Los colombianos en el exterior cada vez envían más dinero a Colombia, en abril fueron 930 millones de dólares. Acceso en línea: <https://www.elcolombiano.com/negocios/remesas-colombia-record-historico-abril-2024-DF24569974>

Exchange Rates UK (2024). Euro to Colombian Peso Spot Exchange Rates for 2023. Acceso en línea: <https://www.exchangerates.org.uk/EUR-COP-spot-exchange-rates-history-2023.html>

Federal Foreign Office (2023). Germany and Colombia: Bilateral relations. Acceso en línea: <https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussepolitik/laenderinformationen/kolumbien-node/colombia/229494>

Federal Office for Migration and Refugees (2024). Settling in Germany: Open-ended residence titles. Acceso en línea: <https://www.bamf.de/EN/Themen/MigrationAufenthalt/ZuwandererDrittstaaten/Migrathek/Niederlassen/niederlassen-node.html>

Government of Canada (2016). Canada-Colombia Agreement on Labour Cooperation. Acceso en línea: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/labour-relations/international/agreements/colombia.html>

Grewe, Mareike (2015). Die kolumbianische Diaspora in Deutschland: Transnationales Handeln und herkunftsbezogenes Engagement. Beiträge zur Entwicklung Kolumbiens. GIZ. Consultado en línea: [https://diaspora2030.de/fileadmin/files/Service/Publikationen/Studien\\_zu\\_Diaspora-Aktivitaeten\\_in\\_Deutschland/giz-2015-de-diasporastudie-kolumbien.pdf](https://diaspora2030.de/fileadmin/files/Service/Publikationen/Studien_zu_Diaspora-Aktivitaeten_in_Deutschland/giz-2015-de-diasporastudie-kolumbien.pdf)

IDMC (2024). Country Profile: Colombia. Accessed online: <https://www.internal-displacement.org/countries/colombia/>

ILO (2020). Agreement between Ecuador and Colombia on Permanent Immigration Status. Accessed online. Acceso en línea: <https://www.ilo.org/resource/agreement-between-ecuador-and-colombia-permanent-immigration-status>

ILO (2021). Agreement between Spain and Colombia on management and regulation of workers migratory flows. Acceso en línea: <https://www.ilo.org/resource/agreement-between-spain-and-colombia-management-and-regulation-worker>

IOE (2018). IOE Position Paper on labour migration. Acceso en línea: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=135034&token=ea736cf36b21aab3ee1ee4fa5847991ba8082ff8>

IOM (2024). Global Compact for Migration. Acceso en línea: <https://www.iom.int/global-compact-migration>

IOM (2024). World Migration Report 2024 Reveals Latest Global Trends and Challenges in Human Mobility. Acceso en línea: <https://www.iom.int/news/world-migration-report-2024-reveals-latest-global-trends-and-challenges-human-mobility>

IQ Netzwerk (desconocido). Förderprogramm IQ - Integration durch Qualifizierung. Acceso en línea: [https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ\\_Publikationen/Flyer/IQ\\_Flyer\\_Web\\_2024.pdf](https://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/IQ_Publikationen/Flyer/IQ_Flyer_Web_2024.pdf)

J. Goddar (2023). Wie Deutschland ein Einwanderungsland wurde. Acceso en línea: <https://www.das-parlament.de/inland/innenpolitik/wie-deutschland-ein-einwanderungsland-wurde>

J. Schneider (2023). Labor migration schemes, pilot partnerships and skills mobility initiatives in Germany. Acceso en línea: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/1b03278725f9fff007a3b91dc9301135-0050062023/original/230331-Schneider-Background-Paper-FINAL.pdf>

L. Zamudio (2021). Unemployment Repercussions on the Colombian Productive Structure. Acceso en línea: <https://www.redalyc.org/journal/4795/479569240001/html/>

Make it in Germany (2024). About us: Make it in Germany. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/en/service/glossary/glossar/do/show/welcome-center>

Make it in Germany (2024). Das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz auf einen Blick. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/de/visum-aufenthalt/fachkraefteeinwanderungsgesetz>

Make it in Germany (2024). Glossary: Welcome Centers. Acceso en línea: <https://www.make-it-in-germany.com/en/service/glossary/glossar/do/show/welcome-center>

Ministerio de Trabajo (2024). En el 2024 el salario mínimo es de un millón 300 mil pesos y auxilio de transporte de 162 mil pesos. En línea: <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/enero/en-el-2024-el-salario-minimo-es-de-un-millon-300-mil-pesos-y-auxilio-de-transporte-de-162-mil-pesos>

OECD (2024). International Migration Outlook 2023: Colombia. Acceso en línea: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9a0723e1-en/index.html?itemId=/content/component/9a0723e1-en>

OIM (2022). Informe 2021 - La Diáspora Colombiana como Agente de Desarrollo Sostenible. En línea: <https://www.idiaspora.org/sites/g/files/tmzbdl181/files/documents/diagnostico-de-diaspora-colombiana.pdf>

Statista (2024). Altersarmut in Deutschland. Acceso en línea: <https://de.statista.com/themen/11967/altersarmut/>

Statista (2024). Income distribution inequality based on Gini coefficient in Colombia between 2000 and 2022. En línea: <https://www.statista.com/statistics/982878/income-distribution-gini-coefficient-colombia/>

Statista (2024). Informal employment as percentage of total employment in Colombia from 2010 to 2023. En línea: <https://www.statista.com/statistics/1039930/informal-employment-share-colombia/>

The Federal Government (unknown). Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration: Contribution by the Federal Republic of Germany. Acceso en línea: <https://migrationnetwork.un.org/system/files/docs/Germany%20-%20Voluntary%20GCM%20Review.pdf>

The New Humanitarian (2024). The Darién Gap migration crisis in six graphs, and one map. Acceso en línea: <https://www.thenewhumanitarian.org/maps-and-graphics/2024/01/15/darien-gap-migration-crisis-six-graphs-and-one-map>

Unidad del Servicio de Empleo (desconocido). Resumen Ejecutivo Proyecto TEAM. Documento interno

UNHCR (2024). Global Focus. UNHCR Operations Worldwide: Colombia. Acceso en línea: <https://reporting.unhcr.org/operational/operations/colombia>

World Bank (2023). The Match and Motive Matrix. Acceso en línea: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ece3855e7b5a517b3490747cb055ebde-0050062023/original/Chapter-1-Key-Messages.pdf>

World Bank (2023). World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Acceso en línea: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>