



**Fidelizando el talento humano en una empresa del sector hotelero del
municipio de Muzo Boyacá**

Presentado por
Lyda Milena Caro Vega

Tutor
Paola Andrea Serna Osorio

Asignatura
Proyecto de Investigación

Tecnología en Gestión del Talento Humano
Fundación Universitaria Área Andina

2023

Introducción

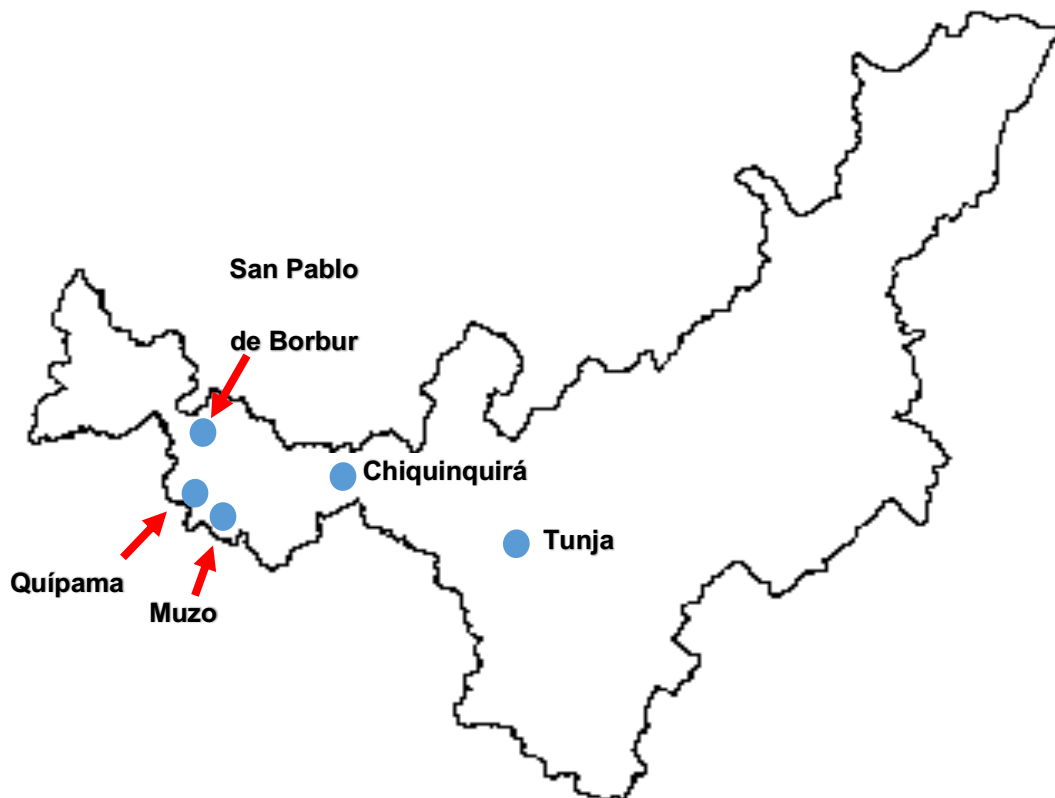
En esta monografía se toma un tema de vital importancia, un fenómeno que viene sucediendo en el municipio de Muzo Boyacá, desde hace mucho tiempo el cual que es la afectación que puede generar la minería ilegal muchos aspectos económicos, así como en la fidelización del talento humano en el sector hotelero, que es una problemática que afecta seria mente este sector, debido a la cultura que se ha mantenido sobre el encontrar una salida fácil de la pobreza al llegar y encontrar una esmeralda la cual pueda cambiar la vida a muchas personas como hace muchos años sucedía; lo cual ya no es posible por la llegada de medidas que el gobierno ha tomado debido a las afectaciones que la minería ilegal estaba causando al medio ambiente y adicional la guerra que se estaba generando por lucha de territorios y poder.

A pesar de los intentos que se han tenido porque las personas no sigan con ese pensamiento no se ha tenido éxito, puede ser por falta de seguimiento a los procesos, o por el abandono total que el estado tiene a la población, empezando por el estado de las carreteras en las que se encuentran actualmente para poder llegar al municipio, o quizás por la falta de conocimiento sobre las posibilidades que se pueden tener las personas en otras áreas, en donde puedan desarrollar todo su potencial, obteniendo satisfacción, motivación y puedan llegar a suplir todas sus necesidades, sin necesidad de estar engañados por el “embrujo verde”.

Planteamiento del Problema

Muzo Boyacá, Capital Mundial de las Esmeraldas como la denominan en algunos lugares, es un municipio situado en el occidente del departamento de Boyacá, limita por el norte con los municipios de Otanche y San Pablo de Borbur, por el oriente con los municipios de Maripi y Coper, por el occidente con Quípama y por el sur con el departamento de Cundinamarca; es un municipio mediano, con una superficie de alrededor 380 km², con aproximadamente 9.828 habitantes según datos del censo DANE 2018 que representa el 0.68% de la población total del departamento de Boyacá (Pimiento, 2020).

Ilustración 1. *Ubicación Geográfica Occidente de Boyacá*



Fuente: *Tomada de Mapas para Colorear*

La población del municipio caracterizada según su género se compone del 46% de hombres y el 54% mujeres, y respecto de la caracterización por edad, se tiene que el 56.9% del total de los habitantes se encuentra en el rango de edad mayor de 15 y menor de 59, siendo población potencialmente activa, y el 43.1% restante, es población considerada inactiva. Así se puede evidenciar que el municipio de Muzo cuenta con una mayoría de capital humano en etapa activa, fundamental para el progreso y desarrollo del municipio.

Ilustración 2. *Municipio de Muzo Boyacá*



Fuente: *Situr Boyacá, 2023*

Presenta una temperatura de 27°C, su relieve es bastante montañoso y se encuentra a 815 metros sobre el nivel del mar; además cuenta con un río llamado Río Minero, se llama así en Boyacá por pasar cerca a las minas de esmeraldas, sus aguas son negras debido a la cantidad de minerales que lava en su recorrido,

que pasa por medio de los cerros “Fura y Tena” que fueron adorados por los indígenas.

Ilustración 2. *Cerros Fura y Tena*



Fuente: *El Espectador, 2022*

Respecto al grado de urbanización según las proyecciones del censo DANE para el año 2020 el grado de urbanización del municipio es de 66,2% de la población, adicional cuenta con un total de 2.473 viviendas y 2.805 hogares (Pimiento, 2020).

La economía de Muzo se basa principalmente en la minería de esmeraldas, con un 75% de la población dedicada a esta actividad, en la cual prevalece el trabajo informal (Eusse, 2022), siendo considerado uno de los mayores productores de esmeraldas del mundo. Además de la minería, la agricultura y la ganadería también son importantes actividades económicas en la zona (GoBoy, 2023).

Principales actividades generadoras de empleo en Muzo

Las actividades empresariales en el municipio de Muzo generan 501 empleos, reportados por los empresarios al corte de mayo del 2020. A continuación, se presentan los de mayor generación de empleo:

Tabla 1. Actividades con mayor participación en el empleo del municipio

Actividad económica	Unidades empresariales	Número de empleados	Participación del empleo
G4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos	64	68	13,57%
G4771 Comercio al por menor de prendas de vestir	22	31	6,19%
I5630 Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento	24	25	4,99%
A0113 Cultivo de hortalizas	1	22	4,39%
S9602 Peluquería y otros tratamientos de belleza	19	21	4,19%
S9499 Actividades de otras asociaciones n.c.p.	15	21	4,19%
B0820 Extracción de esmeraldas, piedras preciosas	13	21	4,19%
I5611 Expendio a la mesa de comidas preparadas	13	21	4,19%
Q8699 Otras actividades de atención de la salud humana	1	20	3,99%
G4719 Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos	11	14	2,79%
I5511 Alojamiento en hoteles	8	12	2,40%

Fuente: Cámara de Comercio de Tunja, 2020

Muzo fue uno de los núcleos de lo que se conocería en los años 80, en el país, como la “bonanza esmeraldera”. Miles de personas, provenientes de muchos partes, llegaron a este territorio con la esperanza de encontrar una veta¹ de esmeraldas que los sacara de la pobreza. Esto por supuesto no sucedió o, por lo

¹ Término minero que describe un depósito importante de algún mineral.

menos, no con la gran mayoría de buscadores del mineral verde (SITUR Boyacá, 2023).

Ilustración 3. *Guaqueros años 80*



Fuente: *Muzo Capital de la Esmeralda, 2012*

La minería de esmeraldas en el Occidente del departamento de Boyacá ha sido la actividad predominante y determinante de las relaciones, en un principio económicas, pero también sociales y culturales a nivel local, las cuales terminan expandiéndose también a niveles regionales, nacionales e inclusive internacionales. Desde el siglo XIX, las esmeraldas colombianas se convirtieron en instrumentos para enriquecer de manera sorprendente y se convirtieron en un atractivo para la inversión extranjera que, en el año 2013, atrajo a empresas multinacionales que se han apropiado del sector minero, principalmente en el municipio de Muzo (Arévalo, 2020).

Entre la década de los años cincuenta y sesenta del siglo veinte, el Occidente del departamento boyacense fue un territorio de producción agrícola, sin embargo, la explotación de esmeraldas cambió las dinámicas de la región,

modificándolas por unas basadas en la extracción minera donde ésta se convirtió en una alternativa económica atractiva para los jóvenes varones de las familias campesinas, además de atraer un gran flujo de población migrante de otras zonas del país (Arévalo, 2020)

En la mina La Voladora de Muzo, en Boyacá, casi 3.000 mujeres cada semana se ilusionan con ser las nuevas gaaqueras en un mundo lleno de pobreza, con la esperanza de encontrar al menos una chispa de esmeralda ²que les cambie la vida.

Esta tierra por las que se pelean muchos gaaqueros³, es traída por volquetas las cuales contienen tierra que sale de los cortes⁴ de la empresa Esmeraldas Mining Services, antes Minería Texas Colombia, esta tierra es la que ya ha sido explotada y es un sobrante, los cuales miles de personas se pelean por un costal de tierra para poder lavarla y tener la suerte de enguacarse. ⁵

Ilustración 3. *Volquetas llenas de tierra en la voladora*



Fuente: *Verdad Abierta, 2016*

² Esmeralda pequeña.

³ Personas que se dedican a buscar esmeraldas.

⁴ Socavones hoyo grande donde se pueden buscar las esmeraldas.

⁵ Encontrar una esmeralda de gran valor.

Los días que hay voladoras ⁶avisan a la población y los dividen un día para hombres y otro para mujeres, debido a que son muchas las personas las cuales van y en el afán de coger un costal de tierra pueden llegar a lesionarse sin importar el género como anteriormente ha ocurrido.

En cuatro corrales, como si fueran pollos, se agolpan esperando que le den entrada al lugar, tras esperar por horas el material estéril⁷ que les dejan las grandes mineras que hacen extracción en esta zona del país.

Es tal la disputa y la tensión que se vive que con tal de tener un bulto de tierra para escarbar que se empujan, discuten y hasta se pelean por ser las primeras en entrar a la zona.

"La esmeralda tiene un significado de riqueza y a la vez pobreza. De riqueza para la gente que logra obtenerla y de pobreza para nosotros que vamos tras una ilusión", indicó Juliana Castillo, una ingeniera industrial que sueña con obtener una piedra preciosa que le permita transformar su entorno (Calderón, 2023).

La mujer, de 25 años, cursa una especialización; y aunque no tiene con qué pagarla, trabaja para salir adelante, así sea raspando la tierra con sus propias uñas.

⁶ Práctica de minería artesanal que se da en Muzo.

⁷ Es la esmeralda que no ha recibido ningún tipo de tratamiento o transformación.

Castillo dijo que, contrario a lo que se piensa, Muzo no es la capital mundial de la esmeralda sino de la ruina y quienes están en las llamadas voladoras lo hacen por necesidad. A su vez, mencionó cómo durante décadas los gobernantes locales los han tenido en abandono total (Calderón, 2023)

Entre toneladas de material estéril, las mujeres lavan en un río lo que sobra de las mineras, esperando que se les haya pasado un grano de esmeralda y así encontrar su sustento tras madrugadas, horas con el sol directo y aguantando temperaturas de hasta 28 grados centígrados hasta entrar a La Voladora; sacrificios que a veces no compensan al final del día, pues no alcanza para el sustento diario.

“Hay días que no se hace nada, nada. Yo, por ejemplo, llevo como casi un mes que no sé qué es llevar 10.000 pesos a la casa; en cambio sí me toca pagar pasaje para allá y para acá”, dijo Anátide González, unas gúaqueras de la tercera edad que también busca su diario en La Voladora (Calderón, 2023).

Camilo, habitante de Muzo, asegura que hoy en día pasan semanas en las que “no se saca nada”. Según dicen, en ocasiones hay piedras de muchos millones, “pero eso son temporadas o chismes de la gente” (Calderón, 2023).

Castillo, quien también es profesora, es consciente del duro esfuerzo y del abandono estatal, pero sigue adelante para cumplir sus sueños. "Nosotros los muzeños⁸ estamos acostumbrados realmente a recibir migajas" (Calderón, 2023).

Finalmente, la g.uaquera insistió en que el único camino para salir de las minas es la capacitación y el estudio y eso les inculca a sus alumnos día a día. Por tal motivo, manifestó que en caso de encontrarse una considerable cantidad del material precioso destinará todo en construir un centro universitario para los jóvenes de su municipio (Ibañez, 2022).

Ilustración 4. *Guaqueros lavando tierra*



Fuente: *Verdad Abierta, 2023*

Así lo demuestran las cifras arrojadas por el DANE (2020), según el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2018, en donde el departamento de Muzo

⁸ Gentilicio que se les da a las personas de Muzo

presenta índices de pobreza del 40,7%, analfabetismo del 17,8% y trabajo informal del 86,4%.

Conseguir mano de obra en Muzo Boyacá siempre ha sido difícil por la situación de la mina, porque la gente piensa que deja de ganarse \$50.000, corre el riesgo de enguacarse en \$1.000.000; esa expectativa hace que la gente del municipio de Muzo no sea comprometida con su trabajo, así se pague más de lo que debería de pagar en un día de trabajo, las personas se enteran que habrá voladora, no asisten a su trabajo y prefieren irse a echar pala⁹ a la voladora, sin importarles dejar el trabajo a la deriva, es muy alta la inestabilidad de las personas en esta zona.

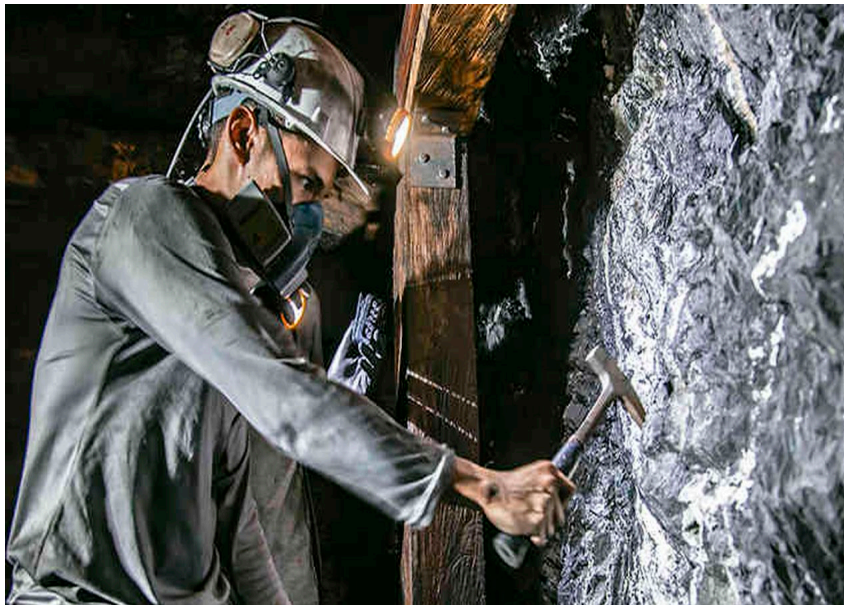
El factor que más incide en esa inestabilidad laboral y esa perspectiva de no vincularse laboralmente radica en que se especula mucho, alguien va a la voladora se encuentra una esmeralda de \$100.000, se toma dos cervezas y dice que la regaló y que al rato la vendieron en \$1.000.000, que el que la compró la talló¹⁰ y quedó en \$20.000.000, la gente sigue ese comentario y una mentira contada mil veces se vuelve verdad y esto pasa en esta región, muchas personas en esa voladora van a gastar dinero, a veces se pueden encontrar una piedra de \$100.000 o \$200.000 para entre 10 o 20 personas, en cambio la gente que trabaja en la minas con las compañías si pueden tener esa suerte de encontrarse unas esmeralda porque están en la veta.

⁹ Rebuscar esmeraldas entre los escombros de la mina por medio de una pala, para luego lavar la tierra.

¹⁰ Es el arte que permite transformar o darle forma a una piedra que no ha recibido ningún tipo de tratamiento.

Otro tipo de ventaja es la gente que va y tienen socavones que es tierra sedimentada producto de cuando se hizo la mimería a cielo abierto unos buldóceres removían la tierra y le echaban agua para que la tierra bajara al río minero, mucha de esa tierra se sedimentó y se quedó en los márgenes de la quebrada y hay personas que con mangueras lavan esa tierra y ahí sí pueden llegar a encontrar la perspectiva de una esmeralda de \$1.000.000, \$2.000.000, \$1.000.000.000 pero la voladora es la que más distrae a las personas, las personas tiene ese sofisma¹¹ de distracción.

Ilustración 5. *Picando¹² la roca “veta” donde puede estar incrustadas las esmeraldas.*



Fuente: *Hechizo Verde, 2017*

Desde que las multinacionales tomaron el control de las minas de esmeraldas, debido a toda la ola de violencia de los años 80 y 90, donde cualquier

¹¹ Argumento falso que se pretende hacer pasar por verdadero

¹² Es la persona que extrae minerales de una mina con un pico.

persona podía ir a la mina sin ningún control, adicional contaminando el medio ambiente, se tenía la idea de que al llegar esas empresas se acabaría la pobreza, la miseria, o se aumentarían exponencialmente las regalías producto de la explotación de esmeraldas, estaban equivocados, porque una empresa no puede resolver todos los problemas de la comunidad; sin embargo, sí puede ser un catalizador de cambio, esto lo comenta Charles Burgués presidente de la compañía Minería Texas Colombia (MTC); *“El problema es que acá la gente no está acostumbrada a recibir un salario mensual. Por generaciones la gente venía a las minas con la esperanza de ‘enguacarse’. Había días en donde la alegría era extrema por el hallazgo de una piedra y semanas en donde no se conseguía nada y se aguantaba hambre”, comenta uno de los profesionales del yacimiento (Acosta, 2017).*

Debido al problema cultural y a pesar de que las personas que trabajan en las empresas de esmeraldas, devengan un salario justo, con todas sus prestaciones de ley, no dejan de ocultar en su cuerpo hasta el punto de comerse una esmeralda si la encuentra, la compañía tiene un sistema de seguimiento especial en cada uno de sus colaboradores, sometiendo a las personas a rayos X a la salida del corte o socavón, por ello los trabajadores no duran más de un año trabajando dentro de la mina porque debido a tanta radiación a la que están expuestos diariamente puede llegar a desencadenar un cáncer.

Muzo cuenta actualmente con 14 hoteles, los cuales muchas veces no dan abasto cuando realizan eventos como ferias, cabalgatas, etc; en un día normal los

tipos de huéspedes que llegan a los hoteles son negociantes de esmeraldas, vendedores, personal de la policía, ejército, familias que eventualmente van de visita, más no turismo debido a las vías de acceso.

Conseguir personal para realizar el mantenimiento de los hoteles no es tarea fácil de los propietarios de estos establecimientos; actualmente los mismos dueños de estos establecimientos son las personas encargadas de realizar esta labor; cuentan sus propietarios que las personas no se comprometen seriamente con esa labor, un día van a trabajar y el otro no porque hubo la famosa voladora, e insisten que posiblemente esta vez sí se van a enguacar.

Las personas no les parecen atractivas los beneficios laborales, manifiestan que el salario es poco, que mejor se quedan en sus casas y que si hay voladora prefieren ir a estar trabajando por un salario y desaprovechando ir a la voladora que les puede generar más dinero, aunque no sea así.

Adicional a esto las mujeres reciben subsidios por cada niño que tienen, las personas no pagan arriendo si no tienen la modalidad de empeño, que consiste en que una persona tiene un dinero ahorrado, por ejemplo 5 millones de pesos, esta persona contacta a un propietario de una casa y le entrega estos 5 millones al propietario en cambio de realizar un pago de arriendo, el propietario recibe el dinero y lo trabaja, en el momento que cualquiera de las dos partes desee dar por terminado el trato, el propietario realiza la devolución del dinero es decir los 5 millones y la ganancia del propietario es la rentabilidad que logró con el dinero entregado por el arrendatario.

Esto quiere decir que, no son “muchas” las necesidades que pasan las personas y prefieren no comprometerse laboralmente, porque así sean \$50.000 que se hagan en la voladora es suficiente para el mercado.

Puede ser una mentalidad debido a la cultura de las personas que no aspiran a tener mayores cosas o de lograrlas con un mínimo esfuerzo siempre esperanzados de sacar una esmeralda y enguacarse. Adicionalmente, si se le ofrece a una persona la oportunidad de afiliarse a seguridad social y pensión, se niegan a las dos y exponen, que para que seguridad social si tienen el Sisben y es gratis, que es un dinero que se va a perder y respecto a la pensión, que nunca han cotizado y la verdad no aspiran nunca a pensionarse, que es más fácil enguacarse que ser pensionado.

Formulación del Problema

¿La gaaquería puede afectar la estabilidad y la retención del recurso humano en el sector hotelero del Municipio de Muzo Boyacá?

Hipótesis

La gaaquería afecta la estabilidad y la retención del recurso humano en el sector hotelero del Municipio de Muzo Boyacá.

Justificación

Esta investigación es importante debido a que un fenómeno como la gaaquería puede llegar a afectar laboralmente varios sectores económicos en este caso el sector hotelero, el cual actualmente no cuenta con la suficiente mano de obra para poder desarrollar sus actividades; este fenómeno se viene presentando desde el 2018 y con más fuerza desde la pandemia.

Es importante crear la mentalidad del trabajo formal, darles a entender a las personas las ventajas de los beneficios que pueden obtener al estar trabajando formalmente, a no depender 100% de la minería, demostrar que hay otras fuentes de ingresos, adicional que van a obtener experiencia laboral la cual si algún día van a salir de su población esta experiencia laboral les va a ser útil para poder obtener un trabajo formal fuera de su pueblo.

También es importante ya que dando oportunidades de empleo se va a disminuir la tasa de desempleo y a su vez disminuirá la pobreza y habrá más movimiento comercial en el propio municipio ya que los mismos trabajadores van a ser que la economía se mueva y será un beneficio para todos en la población.

Adicional las personas tendrán la oportunidad de conocer los beneficios que pueden recibir al contar con las garantías que puede ofrecer un trabajo formal sin correr tantos riesgos como los puede tener en un trabajo informal y sin ninguna clase de garantía para el bienestar propio y de su núcleo familiar.

Mapa Conceptual

LA GUAQUERÍA

Efectos

- Pobreza
- Violencia
- Contaminación
- Informalidad
- Calidad de vida

Sector Hotelero

**ESTABILIDAD Y RETENCIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

- Atracción del talento
- Estrategias
- Teorías de motivación
- Satisfacción laboral

Marco Teórico

1. Guaquería

Es el término que se le da a la minería ilegal como trabajos de exploración, extracción o captación de minerales de propiedad nacional o de propiedad privada, sin el correspondiente título de minero (Agencia Nacional de Minería, 2021).

1.1. Pobreza

En medio de la riqueza de esta tierra, se narran historias de supervivencia las cuales son ciertas y actuales, aquellas donde la pobreza y lucha son el pan de cada día. Decenas de mujeres guaqueras llegan a La Voladora, este lugar ubicado a 40 minutos del municipio de Muzo, Boyacá , donde tienen la esperanza de hallar una esmeralda para llevar el pan a su hogar (Castaño, 2022).

Es así como en el departamento de Boyacá exactamente al occidente, en Colombia, se encuentran las comunidades de Muzo y Quípama, y en las cercanías las veredas donde sus casas se ve la pobreza que les ha dejado la minería y el abandono total del Estado, atraviesan la montaña rodeando el Río Minero. Allí cientos de guaqueros¹³ esperan la fortuna de encontrar una esmeralda que les cambie la vida, mientras el hambre y la pobreza se extienden como única certeza en el paisaje. Hombres, mujeres y niños llegan a Muzo atraídos por el embrujo de

¹³ Mineros artesanales

las esmeraldas. Pero cada día es más difícil encontrar piedras de valor en la minería a cielo abierto, sólo las empresas que tienen las licencias de explotación de las minas subterráneas logran encontrar las más valiosas gemas colombianas.

Un mar de piedras cubre las orillas del Río Minero, es la cicatriz que han dejado las palas y las mangueras a presión utilizadas por gUAQUEROS hace muchos años con las que se abre la montaña en busca de esmeraldas.

Más de cinco décadas de minería a cielo abierto, han modificado el paisaje que otrora estaba lleno de plantas, flores y fauna.

Las mujeres en Muzo se han ganado su espacio en la minería a cielo abierto. Cientos de ellas cargan con sus niños a cuesta mientras clavan sus palas en las orillas del río, en busca del precioso mineral de color verde.

Años de trabajo desde que despunta el sol hasta que cae la tarde, cientos de kilómetros recorridos, horas de palear la tierra sin encontrar nada, este es el día a día de los gUAQUEROS de la zona.

Para los guaraperitos¹⁴ el único consuelo entre tanta miseria es el guarapo fermentado de arroz y miel, bebida obtenida del jugo de la caña de azúcar, que los mantiene absortos de su pobreza (Meneses, 2018).

Pese a que con la llegada de MTC¹⁵ el municipio de Muzo ha visto progreso en cuanto a tecnificación de la minería, formalización del trabajo y una relativa

¹⁴ Abuelos que ya no tiene fuerza para continuar en la minería

¹⁵ Minería Texas Colombia

paz, también se ha generalizado la pobreza que se observa dentro de la región, en especial en las cercanías a los sectores mineros. Anteriormente, 30 cuentan los habitantes de Muzo, cuando no existía la empresa, la gente podía buscar la esmeralda de manera más libre, fácil, sin controles ni prohibiciones ni restricciones, lo cual implicaba un derroche del dinero producido por la fácil comercialización. Sin embargo, los mismos pobladores hablan de que el ‘castigo’ por el derroche de riquezas que se dio en el pasado, es ahora, la pobreza tan extrema (Eusse, 2022).

1.2. Violencia

En la Cumbre explican que MTC¹⁶ no garantiza las condiciones laborales dignas y presenta constantes humillaciones y malos tratos a sus trabajadores, además, su inconformidad contra el gobierno a causa del abandono total y el abuso por parte del ESMAD “el pueblo se levantó, hubo heridos, el ESMAD se nos metió a las casas, violaron los derechos del pueblo, nos dieron plomo y gases, no les importó que había niños”(2021) “no tenemos empleos dignos porque se los dan a las personas de Chile, México, EE.UU. y Venezuela, pero a colombianos no. Para Muzo siendo nosotros raizales y dueños de estas tierras se nos están llevando nuestras riquezas, los empleos que les dan a nosotros es de simples obreros” (2021), esto fue lo que explicó Gladys Florido, promotora social de Muzo (2021).

¹⁶ Siglas Minería Texas Colombia

Cuentan también que al final de la jornada laboral después de 12 horas de trabajo, la empresa hace que los trabajadores se desnuden y pasen por un escáner para comprobar que no se lleven las esmeraldas, “los obreros acalorados, vueltos nada de trabajar todo el día y al final, los meten desnudos al escáner o cuarto frío en donde se están cristalizando los huesos de ellos, se están enfermando a causa de esto por “revisar” que no se lleven nada”, explicó Florido (2021).

Por otro lado, gran parte de la población vive de la guaquería, pero la compañía no le está entregando los estériles a los mineros y además se adueñaron de un terreno que le pertenecía al municipio, “ahora si nos botan los estériles ya están lavados, explotados, queremos que nos den un 40% de tierra sin lavar, que contraten en Muzo los mejores empleos para la compañía y se nos dé un trabajo digno. Ellos quieren que seamos sus esclavos además dicen que nosotros somos una vergüenza para ellos, pero entonces ¿a qué viene a llevarse nuestras riquezas”, explicó Gladys Florido (El Diario, 2021).

Durante más de tres décadas la guerra entre los dueños de las minas dejó miles de muertos, familias destrozadas y lesionados en Muzo. Años de terror y de aislamiento se han convertido en pobreza y dolor después de la tregua.

Algunas de las víctimas de la «guerra verde¹⁷» todavía continúan en la minería a cielo abierto, con la esperanza de algún día enguacarse (Meneses, 2018).

1.3. Contaminación Ambiental

Siendo la minería una forma de actividad ilegal de explotación de la esmeralda es tolerada en la zona sin mayor control. Esta forma de explotación a cielo abierto se desarrolla con ayuda de tractores, palas, herramientas rudimentarias y agua, con la finalidad de limpiar los residuos de los frentes de trabajo y utilizar las posibles zonas o vetas productoras. El transporte del agua que se utiliza para limpiar los estériles se hace a través de largas mangueras conectadas con las cuencas hidrográficas de la zona. Esta forma indiscriminada de explotación genera en la zona un fuerte impacto negativo al medio ambiente, ocasionando fuertes áreas de erosión por la explotación inadecuada de las rondas de las quebradas y de los recursos hídricos (Sánchez, 2020).

¿Por qué existe un conflicto entre gUAQUEROS y zonas mineras?

Para entender mejor esta problemática nos devolveremos en el tiempo y echaremos un recuento a lo que sucedía allí hace 20 años.

Por esa época la esmeralda se hallaba superficialmente y la extracción se hacía con buldócer. Los dueños del título explotaban la mayor parte y el

¹⁷ Conflictos entre esmeralderos en Colombia

resultante, conocido como el tambre o la voladora, hoy llamado estériles, eran vertidos a la orilla del río, donde miles de gUAQUEROS arañaban la tierra esperando un golpe de suerte, a diario se veía esto en la zona, en las cuales acudían muchas personas y se veía el dinero.

Pero los tiempos cambiaron. Después de unos años la piedra preciosa empezó a esconderse en la montaña y eso implicó trabajar en minería de socavón, que es la extracción a profundidad requiere túneles y maquinaria especializada, es decir, la operación es más compleja y riesgosa.

Con la llegada de la reglamentación ambiental, normas que le exigen a las empresas las cuales consisten en no contaminar el medio ambiente y de esta manera desapareció la famosa "voladora", cuenta Manuel Castellanos, representante legal de Compañías Muzo (2020).

“Ellos están queriendo volver al tema de la voladora, era un asunto que se manejaba hasta hace seis, siete años en el cual se le entregaba la tierra a la gente, pero en el 2016 la Policía Ambiental prohibió esta acción debido a que en la quebrada donde lavan su tierra generaban contaminación” ya que dejabas botellas de envases, costales y paquetes de alimentos a las orillas del río, añadió, Manuel Castellanos (2020).

Por eso la disposición de esos residuos está contenida en la licencia que otorga la autoridad ambiental, en este caso, Corpoboyacá. “Nos conmina a que los estériles de la mina sean dejados en cierta área de la empresa bajo unas

coordinadas muy estrictas que tenemos que cumplir al pie de la letra”, agrega Manuel Castellanos (2020).

Es decir, el tema es complicado, pues hay necesidad y pobreza agudizada por la pandemia, lo cual llevó a los gUAQUEROS a protagonizar las incursiones.

Sin embargo, parece haber luz al final del túnel. El director de Corpoboyacá dijo que puede existir una posible salida a corto plazo para que los gUAQUEROS puedan beneficiarse de los residuos de la mina, se trata de que “busquen un acuerdo con la comunidad” (2020).

Los residuos podrían ser utilizados, pero en zonas donde impacten menos las aguas de ríos y quebradas (Noticias Caracol, 2020).

A pesar de que la conocida guerra verde haya terminado a finales del siglo pasado, el occidente de Boyacá sigue siendo un territorio de disputa y conflictividad por las esmeraldas. Esa guerra a finales del siglo pasado dejó unos 35.000 muertos.

Según la Procuraduría, la pelea hoy es entre las empresas que han logrado obtener las licencias y permisos para explotar ese suelo, contra la tradición de algunas familias que se han dedicado a ese negocio desde hace varias generaciones, la cual llaman minería ancestral.

Se calcula que serían unas 6.000 personas, entre las que se encuentran mujeres, ancianos, niños y personas de todas las edades que subsisten gracias al “barequeo”¹⁸.

Sin embargo, por otro lado, esa actividad informal estaría transgrediendo normativas ambientales las cuales regulan a ese sector y violando los derechos adquiridos por las multinacionales que lograron contratar con el Estado sus concesiones para una explotación a gran escala.

Anteriormente quienes realizan esa actividad artesanal son conocidos como g.uaqueros, y antes de que a ese lugar llegaran las empresas mineras, el suelo era controlado por los dueños esmeralderos que tenían los títulos mineros. Actualmente, la situación es diferente ya que muchos de ellos abandonaron el negocio o resultaron envueltos en otros líos.

Ana Pabón Cobos, que lleva unos 40 años ‘guaqueando’ en esa zona, dice que esta actividad le ha dado lo suficiente para sobrevivir, pero que no es demasiado el dinero que haya logrado. “Me levanto y les echo maíz a los animales, hago desayuno y voy a la quebrada”(2020), relata. Dice que trabaja con un pico y una maceta¹⁹ pequeña, añade Ana (2022)-

Agrega que no todos los días encuentra algo y que contrario a lo que se piensa, es una actividad que de vez en cuando da frutos. “Si la suerte le ayuda a

¹⁸ Como se le conoce a esta actividad minera artesanal.

¹⁹ Herramienta similar a un martillo de doble cara, pero de un tamaño mayor.

uno hace por ahí algo, porque uno trabaja por ahí también en la finca (...) todos los días no lo emplea a uno la g.uaquería”, señala Ana (2022).

Actualmente esas zonas donde los patronos permitían a los g.uaqueros abrir túneles para encontrar las esmeraldas, hoy son concesiones que deben cumplir con una serie de requisitos. Las empresas tienen la exclusividad para el uso y explotación del suelo, aunque quienes han habitado allí por años no están de acuerdo con que sea así.

Debido a esto se ha generado un conflicto entre ambas partes, lo que en ocasiones ha traído problemas de orden público en la zona. Se han presentado protestas y otras quejas de parte de quienes no quieren que las empresas exploten allí, alegando que la minería es algo ancestral.

La Procuraduría, a través de su delegado en Boyacá, ha buscado dar una solución y mediar esta situación. “Para nosotros ha sido prioridad el tema del orden público, el tema de las garantías de derechos en la mediación que hay para garantizar derechos en los mineros, de su subsistencia o mineros tradicionales, con las compañías que en algún momento han iniciado trabajos en estos sectores” (2022), dijo el procurador regional de Boyacá, Alexánder Guevara Pérez (2022).

Agregó que es un trabajo que viene siendo gestionando desde 2018, en el que se han tratado de buscar salidas entre las empresas, las administraciones municipales y las asociaciones mineras, con el fin de realizar un trabajo coordinado entre todos.

El problema de fondo es que mientras los gUAQUEROS reclaman una subsistencia y sus derechos sobre el territorio en municipios como Muzo, Maripí, Quípama y San Pablo de Borbur, por ser oriundos de allí, las políticas ambientales que han salido en los últimos años y los empresarios que han llegado a la zona han generado el conflicto.

Las medidas que han encontrado los gUAQUEROS ha sido realizar bloqueos y paros en varias ocasiones que están afectando el orden público de la zona. Por ejemplo, en octubre se registró un bloqueo a la empresa Fura Gems, que se encuentra en la vereda de Coscuez, en el municipio de San Pablo de Borbur, la cual se extendió durante 15 días.

El motivo que generó esa movilización fue que la empresa cerró tres bocaminas²⁰ que fueron abiertas de manera ilegal, por lo que los gUAQUEROS tomaron la decisión de bloquear las entradas y salidas de la industria impidiendo así el paso de personal y de carga.

Por ello fue fundamental la intermediación de los entes de control como la Procuraduría y la Defensoría del Pueblo, que buscaron solucionar el conflicto mediante del diálogo, cuando ya la fuerza pública iba a intervenir en el lugar a través del Esmad.

Se crearon unos compromisos para dialogar a través de una mesa que está siendo liderada por el Ministerio de Minas y Energía, a través de la cual se pudo llegar a un acuerdo para desbloquear la zona.

²⁰ Boca o entrada a una mina.

En el mes de noviembre se realizó esa mesa en la que se logró que los empresarios, aunque no estuvieron de acuerdo, cedieran a que los gUAQUEROS continúen con su actividad en algunas zonas, aunque esto ha generado que, como se trabaja sin la protección necesaria, se hayan registrado 12 mineros fallecidos en los últimos cuatro años.

Por un lado, mientras los dueños de los títulos mineros piden que se hagan cumplir las disposiciones legales para que se deje de explotar en su propiedad, del otro lado los mineros tradicionales reclaman que hay una solicitud para cerrar las bocaminas que no se encuentran permitidas dentro del POT municipal, por lo que mantendrán los bloqueos y las protestas, si es necesario.

A todo eso se le suma que en el municipio de Muzo la materia estéril, es decir, una disposición de la tierra que se produce de la excavación históricamente ha sido entregado por los dueños de las minas a los gUAQUEROS como contraprestación a su labor.

Este material es arrojado desde volquetas a orillas del río Minero con el fin que las personas puedan tomarlo, lavarlo y encontrar las tan anheladas esmeraldas. Las autoridades han alertado que esta actividad no tiene ningún control y genera una gran contaminación ambiental cuando esos residuos generados por esta actividad llegan a las aguas del río.

Debido a todo esto las empresas que ahora tienen las concesiones decidieron dejar de entregarlos este material a la comunidad, lo que generó nuevamente otra crisis social de protestas y bloqueos.

El tema se trató en la mesa de concertación del Gobierno, y el Ministerio de Minas se comprometió a presentar un proyecto de ley en donde se reglamente el manejo de los residuos y la repercusión que esto tendría en los planes de manejo ambiental de los municipios.

La Procuraduría alerta que, si bien se han logrado acuerdos entre las empresas y los mineros tradicionales, hay un sector amplio de la población que son personas de la tercera edad o están en proceso de envejecimiento, por lo que requieren un cuidado especial y garantizar sus derechos, al igual las mujeres que se encuentran en esas comunidades.

Finalmente, el Ministerio Público ha gestionado salidas para que garanticen los derechos al trabajo, la propiedad y la subsistencia entre mineros artesanales y empresarios, para que pueda haber por fin una armonía en estos territorios que parece que nunca hubieran salido de la disputa por las esmeraldas (Semana, 2022).

1.4. Informalidad

En las cifras de empleabilidad en el municipio de Muzo al año 2016 podemos ver que el 75% de la población está dedicada a la actividad minera, en la cual prevalece el trabajo informal, se calcula que solo 30% de esta población se está desempeñando de manera formal con todos los beneficios de ley, y el 70% restante está en minería informal, sin devengar un salario mínimo mensual; el 15% está dedicado al Sector agropecuario.

Aunque estas cifras no son claras al expresar el índice real de desempleo, si se puede evidenciar el alto porcentaje de población en la informalidad y posiblemente desempleada. El grupo de población desempleada se encuentra en edades de 35 a 60 años, los cuales no tuvieron oportunidad de trabajar con la llegada de la empresa, a esta población se le puede denominar minería artesanal a pequeña escala y a su vez, con el mercado negro, ya que son los comerciantes que siempre han vivido de la compra y venta de esmeralda, a los que su situación productiva-económica no es muy alentadora, ya que con la regulación del mineral que hay por parte del Grupo Muzo, se les ha dificultado a la extracción y comercialización de estas gemas²¹. Adicional, se debe tener en cuenta que la minería artesanal en pequeña escala implica per se, precarización de la labor y desigualdad social, sin que esta labor, específicamente en la zona esmeraldera del Occidente de Boyacá, haya sido reconocida de esta manera por la academia. En la actualidad simplemente se estigmatiza a la población "informal", que quedó por fuera de las relaciones laborales con las actuales Compañías Muzo, haciendo uso del concepto de "informalidad", en términos generales, como la labor que dificulta su eficiencia y productividad (Eusse, 2022).

Durante muchas décadas, el occidente de Boyacá fue el territorio donde mujeres y hombres dedicaban su tiempo y sus días a la minería informal, expuestos a condiciones hostiles, buscando de alguna manera

²¹ Piedra preciosa.

contar con la suerte de encontrar una esmeralda que lograra cambiar sus vidas y les diera la posibilidad de poder salir de la pobreza en la que se encuentran.

En el 2009, al llegar a la zona Minería Texas Colombia (Actualmente Esmeraldas Mining Services, EMS) inició un proceso de transformación, tecnificación y formalización de la actividad minera en la región, trayendo así desarrollo, seguridad, empleo formal y una extracción responsable de esmeraldas. Sin embargo, los largos años de explotación artesanal dejaron una cultura de informalidad en el territorio que aún prevalece en la zona y sigue exponiendo la vida de las personas, quienes continúan desarrollando prácticas de minería inseguras buscando “enguacarse” con el precioso mineral verde.

Como parte del compromiso de Las Compañías Muzo Colombia de generar sostenibilidad en la región y con el objetivo de minimizar o eliminar estas prácticas que traen afectaciones al medio ambiente y perjudicando la salud de las personas que lo practican, se ha diseñado el primer proyecto de formalización minera PyMineras, donde a través de una Asociación de Mineros Artesanales de Muzo y Quípama, establecida legalmente contando con el apoyo de las alcaldías municipales, se pretende desarrollar trabajos formales de minería sostenible en uno de los títulos sin producción actualmente concesionados a las empresas Muzo.

Esta alianza lo que busca es permitir la exploración y extracción de esmeraldas por parte de mineros informales que se agremiarán en la

asociación (futura Pyme), pasando al empleo formal, con condiciones de trabajo seguras, conformes a la legislación laboral vigente, con equipos especializados y con el acompañamiento tecnificado y profesional de Las Compañías Muzo Colombia, las cuales además de donar un capital semilla para poder dar inicio a este proyecto, serán aliados constantes y los responsables de las iniciativas de sostenibilidad social comunitaria y ambiental, pago de impuestos, regalías, entre otras disposiciones legales, esto forma parte de su compromiso con la Agencia Nacional de Minería, ANM.

Al igual que la inclusión femenina en los procesos de extracción minera, como un hito de la transformación hacia la formalidad liderada por Esmeraldas Mining Services, EMS, este nuevo proyecto es pionero en la región y en el campo de la industria de esmeraldas, el cual se proyecta que la ejecución inicie durante el último trimestre del 2022 y la compañía espera que con el apoyo de la Asociación, se logre fortalecer esta iniciativa para que pueda ser autosostenible y permita dejar atrás la minería informal que durante años ha dejado marcas imborrables al país, el cual servirá como ejemplo para ser replicado en la región, con el fin de constituir una red de pymes mineras formales que logren promover el progreso, ampliar las oportunidades profesionales, desarrollo, riqueza, una extracción minera de forma segura, responsable, y un futuro de vida más promisorio para los habitantes del occidente de Boyacá (Compañías Muzo Colombia, 2023).

1.5. Calidad de Vida

A pesar que la seguridad en el trabajo de la minería se incrementó, hay una significativa disminución de accidentes y que han mejorado las condiciones laborales para los mineros que trabajan dentro de las minas, como por ejemplo la posibilidad de un salario fijo, prestaciones y demás garantías, la región se ha empobrecido notablemente y esto se debe a que casi nadie tiene la posibilidad de acceder a las gemas que están dentro de las montañas como anteriormente si se tenía esa posibilidad, es decir solamente los que trabajan dentro de las minas de manera legal que son muy pocos los que se benefician (Calderón, 2023)

El 80% de las mujeres del sector minero cuenta con una educación básica en donde más de la mitad posee el bachillerato y solo un reducido porcentaje de 11% dispone de algún tipo de formación técnica. Aproximadamente el 42% de las mujeres que fueron encuestadas son mujeres cabeza de familia que son las encargadas de llevar el sustento a su hogar las cuales depende exclusivamente de los ingresos que ellas puedan generar. En este escenario el ingreso promedio mensual es de \$300.000, demostrándose un alto porcentaje de casi el 60% que no tienen ingreso mensual fijo y están dependiendo del ingreso tan incierto que la suerte de la guaquería pueda reportar, lo que indica que más del 72% de las mujeres depende en cuanto a seguridad social del Estado a través del Sisbén, ninguna cotiza a fondos de pensiones ni cesantías. Siendo la población del sector minero históricamente una población flotante y compuesta en su

origen por poblaciones de muchos municipios de Colombia que han venido a perseguir fortuna que día a día se ha venido reduciendo notablemente en las dos últimas décadas, son precisamente las mujeres la que según el análisis demuestran mayor arraigo y permanencia en la zona. Mientras que el 50% de las mujeres manifiestan un vínculo de toda la vida con el sector minero, otro 31% ha permanecido allí los últimos 10 años (Sánchez, 2020).

1.6. Atracción del Talento

La atracción de talento, o también conocida como contratación proactiva, consiste en un conjunto de estrategias que diseña un empleador u organización para lograr tener en su equipo de trabajo a las personas más calificadas para ocupar las vacantes que tiene disponibles.

La atracción de talento consiste en lograr conquistar elementos que puedan desarrollar su máximo potencial en la empresa, en la que se debe generar un ambiente de trabajo adecuado y sano para que igualmente se mantengan los que ya se tienen.

Para logra esto, la empresa debe asegurarse de tener en sus filas a la cantidad de personas que requiere, con las actitudes y aptitudes que se buscan, pero sobre todo aquellas que encajen con la cultura de la compañía.

La atracción de talento cuenta con estrategias que a grandes rasgos buscan:

1. Encontrar el talento que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos.

Para encontrar a los candidatos más calificados es importante tener en cuenta su formación y experiencia que cuenta en el área, pero también es fundamental saber si el candidato se ajusta a la filosofía y objetivos que la empresa sigue y persigue.

2. Mostrar a la empresa como la mejor opción en la que pueden desarrollar sus habilidades.

Esto se puede lograr teniendo en cuenta la remuneración, reconocimiento, incentivos, beneficios, oportunidades de promoción y desarrollo que se le da a los talentos humanos que ya forman parte de la empresa, se le muestra como la mejor opción en la que los nuevos colaboradores van a poder desarrollar sus habilidades.

3. Diseñar programas de formación para el talento.

El desarrollo de estrategias es un trabajo constante que comienza con la atracción de talento y continúa cuando los talentos ya se encuentran en la empresa, pues son necesarios para que sigan desarrollando sus habilidades y liberen todo su potencial, creciendo de la mano de la compañía u organización.

Atracción y reclutamiento

El reclutamiento y la atracción de talento son procesos completamente diferentes pero que responden a un objetivo similar el cual es proveer de personal cualificado a la empresa.

La atracción de talento requiere de una planificación y estrategias a mediano y largo plazo para lograr alcanzar el máximo potencial del personal más cualificado, siempre en busca de aquellos que se ajusten a la filosofía de la empresa, el reclutamiento es un proceso rápido con el que se cubren vacantes disponibles en la empresa.

El reclutamiento es un proceso más frío y superficial, en el que una persona se encarga de seleccionar al personal idóneo que una vacante empresarial requiere. La atracción de talentos, por su parte, se encarga de encontrar a los profesionales clave que puedan potencializar las fuerzas de la empresa.

Es primordial elegir la metodología que se va a utilizar en atracción de talento y que responda a la digitalización y avance tecnológico que vivimos en la actualidad y poder hacer frente a las demandas constantes que exige el mercado.

Factores que Atraen el Talento

Dentro de los factores que atraen talento se deben tener en cuenta varios puntos, pero uno de los más importantes depende directamente del grupo de edad al que pertenezcan los candidatos.

Las personas de 20 a 29 años y que poseen poca experiencia laboral se ven atraídos por el salario; las de 30 a 39 años que cuentan con una experiencia mediana prefieren la reputación laboral y las personas de 40 a 49 años ven como factor principal la seguridad laboral, entendida como programas de ascensos o contratos estables.

¿Por qué usar el método de atracción de talento?

La atracción de talento garantiza tener a los candidatos mejor calificados en la plantilla de la organización y apoyarlos en desarrollar todo su potencial para que puedan crecer de la mano del crecimiento de la organización.

Captar, tener y retener en la planilla del empleador al talento mejor cualificado logra ofrecer más y mejores resultados, aumentando así la producción y ofreciendo mejor calidad de elementos.

Una buena implementación de estrategias para atracción de talento llamará la atención de candidatos pasivos, lo que ayudará al empleador con su imagen como marca.

Es importante recordar que los talentos son la fuente principal de la empresa, por lo que se debe entender cómo atraer, retener y gestionarlos para alcanzar un crecimiento importante en la compañía (Cofide, 2022).

Todos hablan de “talento”. ¿Qué es el talento y cómo debe verse dentro en la organización?

Si vamos al diccionario encontraremos la siguiente definición: *“Aptitud inusual que, natural o adquirida, lleva a alguien a hacer algo magistralmente”*.

Esta definición puede generar debates, dado que, por ejemplo, en el fútbol o en el deporte en general, es común señalar que una joven promesa tiene “talento natural”; sin embargo, en el contexto organizacional la comprensión es diferente; el talento es la capacidad que puede tener una persona para ayudar activamente a una organización a lograr y alcanzar sus objetivos o resolver problemas.

Para una organización, tener una variedad de talentos significa construir un equipo lleno de diferentes conocimientos, habilidades y competencias, que forman el capital humano del negocio.

¿Cuál es la importancia de atraer talento a las organizaciones?

Un buen proceso de atracción de talento es importante para que la organización pueda producir más y mejor. Es una forma de logra fortalecer su potencial competitivo y aprovechar su poder como marca.

Un estudio publicado por McKinsey, que involucró a más de 600,000 investigadores, profesionales y atletas, encontró que aquellos que se desempeñan mejor podrían ser un 400% más productivos que el promedio. Eso no quiere decir que un colaborador empaque 400 productos y el otro solo 1. Hablamos de una

perspectiva más amplia, que tiene en cuenta la eficiencia del trabajo realizado y la calidad continua del mismo.

Con colaboradores talentosos en sus equipos, para las organizaciones es más fácil lograr y alcanzar objetivos desafiantes y, por supuesto, se optimizan factores como la incorporación y la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores ingresantes.

Si se tiene un proceso de selección defectuoso, la empresa termina atrayendo e invirtiendo en la contratación de colaboradores equivocados, lo que puede generar costos laborales y pérdidas intelectuales y de productividad.

¿Cómo se ve afectada la organización por un proceso inadecuado de atracción de talento?

Hoy en día, no se puede negar el poder de un excelente equipo de trabajo. La gente hace de un negocio lo que es; por lo tanto, cuanto más talentosos, mayor calidad son capaces de entregar; por supuesto, la lógica inversa también es cierta; el mal ensamblaje de su equipo puede impactar de varias maneras negativas en los resultados organizacionales de la siguiente forma:

- **Aumento de los costos:** Los empleados menos calificados y cortos del perfil y la cultura de la organización pueden llevar a un aumento de los costos de la organización.

Un proceso defectuoso de atracción de talento ignorará las necesidades clave de su negocio, o se centrará tanto en ellas que olvidará otros puntos

complementarios, como las habilidades blandas deseadas. Puedes contar con un equipo de muy buenos profesionales, pero que no pueden dar el nivel de calidad, productividad y agilidad que la empresa requiere.

Como resultado, la organización no crece como se espera y no entrega el resultado financiero deseado; adicionalmente, la organización debe asumir los costos de esta ineficiencia; hablamos de los costos laborales involucrados con el intercambio de partes de su equipo, así como de cada curva de aprendizaje para los nuevos empleados.

- **Equipos desmotivados:** Contratar colaboradores con perfiles equivocados trae pérdidas que van más allá de lo financiero y más allá de la propia organización. Hablamos de la motivación misma de las personas, que no rinden y se sienten presionadas por lograr mejores resultados.

Puede que no lo parezca al principio, pero el simple desajuste de un colaborador en un equipo, entorno y proyecto puede comprometer su bienestar y el de la organización. La depresión, el insomnio y el estado de ánimo malhumorado se encuentran entre los síntomas relacionados con el estrés que experimentan la mayoría de los colaboradores.

- **Baja productividad:** No es posible hablar de los efectos de una mala atracción de talento y no mencionar los efectos negativos en la productividad de la organización.

Al idear el proceso de atracción perfecto con un programa de incorporación dinámico, puede aumentar los niveles de compromiso de los empleados. Los colaboradores que están comprometidos y felices con la compañía logran brindar un mejor servicio a los clientes y a la organización en general (Chirinos, 2023).

1.7. Estrategias de atracción

Lo importante de la atracción de talento son las condiciones de trabajo que se ofrecen, para permitir a los talentos colaborar en equipo, lograr el éxito de la empresa, aumentar el valor de ésta y, por lo tanto, del equipo en general.

Las necesidades contextuales de la empresa, el talento y vida en general son cambiantes, por lo que los reclutadores deben ser capaces de resolver cualquier problema que se presente en la vida diaria empresarial.

La atracción de talento es un proceso continuo que, además de atraer a los más cualificados y proporcionarles un ambiente ideal en el que puedan desarrollar sus habilidades, se debe promover la capacidad de liderazgo, innovación y posibilidad de resolver problemas.

Desarrollar una estrategia de atracción de talento nos garantiza encontrar a los mejores candidatos, que están dispuestos a convertirse en líderes de la empresa, ya que se comparten los mismos intereses (Chirinos, 2023).

- **Employer branding auténtico: ¡Sér auténtico!** Para atraer a los mejores talentos, las empresas deben destacar su cultura y valores de manera

auténtica. Compartir historias y testimonios de empleados para mostrar cómo es realmente la experiencia de trabajar en la empresa.

- Reclutamiento de talento pasivo: ¡Perseguir el talento oculto! No debemos limitarnos solo a los candidatos activos. Debemos identificar y contactar a profesionales talentosos que no estén buscando activamente empleo, pero podrían estar interesados en una nueva oportunidad (G., 2023).

- Ofrecer salarios competitivos: Aunque existen diferentes aspectos que los trabajadores valoran tanto o igual que el sueldo, una buena remuneración puede ser atractiva y adecuada a las condiciones y exigencias del puesto puede convertirse en un gran reclamo.

- Pero el aspecto económico no es el único que logra atraer a los empleados: el denominado *salario emocional* es aquel que hace sentir a los empleados cómodos, felices, valorados y satisfechos con su trabajo. Es un valor añadido el cual fortalece la conexión entre la organización y el trabajador, lo que puede garantizar el compromiso de este último. Además, si la empresa ofrece a sus empleados beneficios sociales y también posee un programa de retribución flexible, es positivo que sepa comunicarlo al exterior para que lo conozcan los posibles candidatos.

- Apostar por la flexibilidad: Conciliar la vida laboral con la personal es, sin duda, uno de los aspectos que más valoran y les interesa a los empleados, es una forma de destacar como compañía que fomenta la flexibilidad en el trabajo, favorece la atracción de talento y, además, mejora el rendimiento y la motivación de los profesionales que ya trabajan en la empresa. Esto se

consigue, por ejemplo, estableciendo horarios de entrada y de salida flexibles, con la posibilidad de trabajar desde casa o de acogerse a un horario de jornada intensiva durante algunos periodos del año.

- Crear un buen ambiente de trabajo: Un clima laboral positivo, motivador y respetuoso es un factor esencial e importante a la hora de atraer a futuros candidatos. Fomentar el trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia a la organización o el reconocimiento de los logros de los trabajadores son aspectos que pueden llegar a generar un buen ambiente de trabajo.

Con el fin de conseguir ese ansiado clima laboral feliz, muchas compañías realizan con regularidad sesiones de team building con los empleados o procesos de coaching empresarial. Son ejemplos de estrategias cuya finalidad es afianzar la cultura colaborativa de la empresa y la cohesión, motivación e implicación de los colaboradores.

- Transmitir un liderazgo consciente: Las empresas gestionadas a través de un liderazgo consciente que tienen en cuenta las diferencias, motivaciones y emociones de los empleados se convierten en compañías atractivas para los profesionales con más talento.

El talento hoy en día necesita ser liderado por directivos que permanentemente escuchan y comprenden a sus trabajadores y que se preocupan por sus equipos: líderes con una visión coherente y clara de futuro

que tienen como objetivo contribuir al desarrollo de sus colaboradores para que acaben siendo mejores que ellos mismos (Sodexo Pluxee, 2023).

1.8. Teorías de motivación Laboral

Desde tiempos inmemoriales la motivación en el entorno de trabajo ha sido un tema de preocupación dentro de la empresa. De hecho, desde el antiguo Egipto se utilizaban técnicas de motivación que, aunque eran rudimentarias, alentaban a los esclavos a continuar cargando a expensas, eso sí, de mermarlos físicamente y reducir su productividad.

Afortunadamente, hoy día contamos con teorías de motivación más refinadas que el golpe de látigo y que permiten conseguir mejores resultados. Algunas de estas teorías se describen a continuación.

1.8.1. Jerarquía de las necesidades (Maslow)

También conocida como la pirámide de Maslow, establece que para poder ser feliz se deben cumplir una serie de niveles. Estos niveles son:

Ilustración 6. Pirámide de Maslow



Fuente: Blog Yunbit, 2017}

Cada nivel se activa únicamente cuando los niveles inferiores se ven satisfechos. Por esta razón los esclavos egipcios, a pesar del sentimiento de camaradería que podía llegar a crear el tirar todos juntos de la misma piedra, estaban condenados a ser infelices ya que sus necesidades fisiológicas y de seguridad se veían continuamente comprometidas y no se veían satisfechos.

1.8.2. Factores higiénicos de Herzberg:

Hay dos tipos de factores que afectan a la motivación de las personas.

Factores higiénicos: Aquellos que si existen no motivan, pero si no se cumplen pueden llegar a desmotivar. Ejemplos de estos factores son el salario, privilegios o un entorno de trabajo adecuado.

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Por ejemplo, el reconocimiento del trabajo bien hecho, sentimiento de autorrealización o trabajar en tareas estimulantes.

1.8.3. Teoría de las expectativas (Vroom)

Afirma que la fuerza de la motivación no sólo reside en el valor de la recompensa, sino que también tiene en cuenta la probabilidad del logro.

Fuerza de la motivación = Recompensa * Probabilidad de logro

En otras palabras, si asignas a alguien una tarea que no va a ser capaz de realizar, su motivación va a ser nula por muy grande que pueda ser la recompensa que pueda recibir.

1.8.4. Teoría de los logros (Locke)

Determina que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes puesto que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar mejor rendimiento.

Por esta razón, fijar metas concretas o establecer planes de carrera ayuda a mantener a los empleados motivados en las organizaciones.

1.8.5. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Son dos teorías totalmente opuestas. La teoría X supone que todos los seres humanos son perezosos, que no quieren responsabilidad y sólo trabajarán si se les controla. Mientras que la teoría Y considera a las personas disfrutan con el trabajo,

son capaces de resolver problemas de forma creativa, autónomos y capaces de autodirigirse.

La teoría X es más propia de empresas tradicionales con un organigrama muy jerarquizado. La teoría Y, en cambio, está más presente en equipos ágiles en los que los miembros tienen una mayor autonomía.

La motivación en el entorno laboral juega un papel clave e importante en la empresa ya que no sólo tiene un alto impacto en la productividad, sino que adicional contribuye en otros aspectos relevantes como es la retención del talento.

Las principales teorías sobre la motivación se centran en la importancia de conocer a los colaboradores y ofrecerles recompensas que sean relevantes para cada uno de ellos. El sueldo, es un aspecto importante, pero no es la única forma de incentivar a un colaborador.

Definir planes de carrera, ofrecer a los colaboradores planes de formación, o permitir trabajar en las áreas que más les estimulan pueden ser soluciones muy válidas para mantener motivados a los trabajadores (Acevedo, 2017).

1.9. Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es un término que se refiere a la satisfacción de una persona con su empleo. Son muchos los factores que pueden contribuir a la satisfacción o insatisfacción de un colaborador. Estos factores pueden incluir el ambiente de trabajo, las relaciones con los compañeros y el salario.

Aunque la percepción individual de la satisfacción es generalmente subjetiva, existen métodos que se pueden utilizar para cuantificar las respuestas a las encuestas de los empleados y otras herramientas de medición similares (Ortega, 2023).

La red internacional de educación superior del Grupo Planeta, Planeta Formación y Universidades, reveló que, de acuerdo con el Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica, más del 60 % de los trabajadores en Colombia están insatisfechos con su empleo. De acuerdo con los datos del Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica, solo el 42 % de los trabajadores encuestados se sienten felices con su empleo; es decir, solo cuatro de cada 10 empleados (Infobae, 2022).

Son muchos los autores, los cuales coinciden afirmando que un colaborador que no se siente a gusto con su actividad laboral, ya sea porque hay en su ambiente algo que lo incomoda, o porque no llena sus expectativas como persona o profesional, difícilmente tendrá el rendimiento esperado por sus superiores, esto, teniendo en cuenta que ésta dificultad puede relacionarse con su salud física o emocional (desmotivación, ansiedad, estrés, malas relaciones interpersonales, etc), bajo salario, estrés, carga laboral excesiva, etc. Esto, según los autores, lleva a que la producción efectiva de una organización se vea menoscabada y no de los frutos que se esperan. De acuerdo con muchos teóricos, el enfoque ha sido el mismo, a mayor complacencia del trabajador, mayor disposición para el trabajo y por ende, mayor beneficio para la empresa (González Malambá, 2022).

1.9.1. Beneficios de lograr la satisfacción en el trabajo

Aunque la satisfacción laboral no se traduce directamente en una mayor productividad, puede traer grandes ventajas, ya que nos puede conducir a una menor tasa de rotación de los empleados.

Cuando están satisfechos con su trabajo, los colaboradores no tienden a sentirse fácilmente reemplazables. Tal vez, es probable que sean más leales a sus empleadores y permanezcan en sus puestos de trabajo.

En conclusión, la satisfacción en el trabajo está estrechamente relacionada con aspectos tan importantes como:

- La motivación en el trabajo
- Comportamiento en el espacio laboral
- Evita el ausentismo
- Hace que los empleados se comprometan
- Mejora el rendimiento individual
- Contribuye a la realización personal

1.9.2. Tipos de satisfacción laboral

Existen distintos tipos de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral global es en realidad la combinación de satisfacción laboral intrínseca y extrínseca:

La satisfacción laboral intrínseca se produce cuando los trabajadores sólo tienen en cuenta el tipo de trabajo que hacen, las tareas que componen el trabajo.

La satisfacción laboral extrínseca se produce cuando los trabajadores tienen en cuenta las condiciones de trabajo, como el salario, los compañeros y el supervisor (Ortega, 2023).

1.9.3. Importancia de la satisfacción laboral en las organizaciones

1. Mayores beneficios

Mantener a los colaboradores satisfechos puede llevar a obtener ventas más altas, reducir los costos y un resultado final mucho más sólido.

2. Mayor productividad

Independientemente del puesto de trabajo, los colaboradores que están más satisfechos, ya sea que se sientan satisfechos con la cultura organizacional, con las recompensas que obtienen o con el reconocimiento, pueden llegar a producir más y hacerlo de manera más eficiente.

3. Menor rotación

Si los colaboradores están más satisfechos con su trabajo, es menos probable que se abandonen el puesto de trabajo. También ayuda a reclutar talento de mejor calidad, ya que se considera que el poder de permanencia de los colaboradores es un valor agregado y que atrae.

4. Lealtad

Cuando los colaboradores sienten que hay un camino de crecimiento para ellos, están más satisfechos. A su vez, debido a que sienten que la organización

se preocupa por sus mejores intereses, tienden a apoyar la misión y los objetivos de la organización. Cuando esto sucede, los colaboradores pueden hablar en positivo sobre su organización.

Honestamente, no existe la satisfacción laboral no se ve igual en todas las empresas. Por ejemplo, un colaborador satisfecho que pertenece al sector de alimentos se ve diferente a un desarrollador de software satisfecho (Integratec, 2022).

Análisis

De acuerdo con la información obtenida en la investigación la minería ilegal o como la denominan los habitantes de la región minería ancestral en el occidente de Boyacá es un método que no logra desaparecer por completo y que aún sus habitantes desean depender económicamente de ella, con la esperanza de poder tener mucho dinero de un momento para otro, como en tres décadas atrás sucedía; pero los tiempos han cambiado. Después de unos años la piedra preciosa empezó a esconderse en la montaña y eso implicó trabajar en minería de socavón, que es la extracción a profundidad requiere túneles y maquinaria especializada, es decir, la operación es más compleja y riesgosa (Noticias Caracol, 2020)

Fue cuando el gobierno decidió tomar el poder sobre estas tierras productivas y entregarlas a empresas extranjeras en este caso Minería Texas Colombia en el 2009, la cual tomó el control cumpliendo con los requisitos ambientales que se necesitaba para poder realizar esta labor como es la extracción de minerales, garantizando que sus trabajadores tendrían salarios justos y contar con toda la seguridad que necesitan. Al llevarse a cabo esto se creía que la empresa iba a emplear a los mismos habitantes de la región, que ya contaban con una trayectoria y con conocimientos sobre la minería, pero esto no fue así; empezaron a contratar personas que no eran de la región inclusive personas extranjeras, como lo explica Gladys Florido, promotora social de Muzo, “no tenemos empleos dignos porque se los dan a las personas de Chile, México, EE.UU. y Venezuela, pero a colombianos no. Para Muzo siendo nosotros raizales

y dueños de estas tierras se nos están llevando nuestras riquezas, los empleos que les dan a nosotros es de simples obreros” (El Diario, 2021), lo cual conlleva a que los habitantes de la población se sientan desplazados, están actualmente en una mala situación económica, porque nunca en sus vidas habían hecho nada más si no g.uaquear, además se acostumbraron a ver como muchos anteriormente obtenían el dinero de forma fácil y siguen pensando que algún día van a tener la fortuna de poder sacar una esmeralda que les garantice una estabilidad monetaria.

Pese a que con la llegada de MTC²² el municipio de Muzo ha visto progreso en cuanto a tecnificación de la minería, formalización del trabajo y una relativa paz, también se ha generalizado la pobreza que se observa dentro de la región, en especial en las cercanías a los sectores mineros. Anteriormente, 30 cuentan los habitantes de Muzo, cuando no existía la empresa, la gente podía buscar la esmeralda de manera más libre, fácil, sin controles ni prohibiciones ni restricciones, lo cual implicaba un derroche del dinero producido por la fácil comercialización. Sin embargo, los mismos pobladores hablan de que el ‘castigo’ por el derroche de riquezas que se dio en el pasado, es ahora, la pobreza tan extrema (Eusse, 2022). La llegada de MTC al municipio ha sido bien en cuanto a que las personas tienen un trabajo formal, cuentan con seguridad en el trabajo y otros beneficios los cuales son importantes, es una forma controlada de poder realizar la extracción del mineral, de una u otra manera hay un control general, ya no se presentan violencia como anteriormente sucedía, lo que está afectando

²² Minería Texas Colombia

realmente es que las personas del municipio no tienen el interés de cambiar la forma de generar ingresos, quieren seguir g.uaqueando como sus ancestros lo hacían; a los habitantes de la región no les importa ir a trabajar un día y al otro no, prefieren dejar los ladrillos o las tiendas sin atender por ir a echar pala a la voladora porque como dicen “seguro hoy si me enguaco” y puede que saquen una piedra, pero su valor no es muy alto, ya que previamente esta tierra que las empresas mineras les entrega a los g.uaqueros es una tierra que ya ha sido lavada y son nulas las posibilidades que una persona obtenga una piedra de gran valor.

En una conversación que tuve con el empresario William Nandar de la mina de Muzo me comentaba lo siguiente “No he conocido a la primera persona que haya ido a la voladora y se haya enguacado con una esmeralda de gran valor como antes de que llegara la empresa a controlar la mina, se pueden encontrar esmeraldas de un millón, dos millones, hasta de sesenta millones, ¿pero entre cuántas personas deben repartir las ganancias? Entre cuatro, cinco personas”; esto se debe a que los g.uaqueros no pagan un transporte a menudo, si no que se van en un mismo medio de transporte y se van como dice en la región “en socia” que quiere decir que van a g.uaquear un grupo de tres, cuatro, cinco personas, el dueño del carro no les cobra el pasaje, pero si se llega a enguacar alguno del grupo lo que salga es en socia” esto comentó William Nandar empresario (2023).

En medio de la riqueza de esta tierra, se narran historias de supervivencia las cuales son ciertas y actuales, aquellas donde la pobreza y lucha son el pan de cada día. Decenas de mujeres g.uaqueras llegan a La Voladora, este lugar ubicado a 40 minutos del municipio de Muzo, Boyacá , donde tienen la esperanza

de hallar una esmeralda para llevar el pan a su hogar (Castaño, 2022).

Actualmente las personas de la población continua con este pensamiento, el de algún día enguacarse, la ilusión o embrujo verde; he tenido la oportunidad de conversar con personas de la región y preguntarles que por qué no se emplean en algo más estable y la respuesta es radical “que no van preferir trabajar en un lugar donde deban trabajar todo el día y se ganen treinta mil o cuarenta mil pesos el día, por tres o cuatro horas en la voladora donde a lo mejor se enguaquen, sin importar el sol o los peligros que puedan correr”.

En las cifras de empleabilidad en el municipio de Muzo al año 2016 podemos ver que el 75% de la población está dedicada a la actividad minera, en la cual prevalece el trabajo informal, se calcula que solo 30% de esta población se está desempeñando de manera formal con todos los beneficios de ley, y el 70% restante está en minería informal, sin devengar un salario mínimo mensual; el 15% está dedicado al Sector agropecuario (Eusse, 2022). Nunca se creó la cultura del ahorro, del pensar en el futuro, por eso hoy en día es difícil que un habitante del municipio cuente con una pensión o que actualmente estén cotizando para lograrla, hay muchos adultos mayores que dedicaron su vida a la g.uaquería y nunca ahorraron o crearon la cultura de cotizar a pensión y solo cuentan con la ayuda que actualmente les está brindando el gobierno, también muchas mujeres madres cabezas de familia tienen el pensamiento de poder enguacarse y se conforman con recibir los beneficios que les da el gobierno por cada niño o niña que tienen a su cargo; el Programa Familias en Acción consiste en la entrega, condicionada y periódica de una transferencia monetaria directa para

complementar el ingreso y mejorar la salud y, educación de los menores de 18 años de las familias que se encuentran en condición de pobreza, y vulnerabilidad (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Como parte del compromiso de Las Compañías Muzo Colombia de generar sostenibilidad en la región y con el objetivo de minimizar o eliminar estas prácticas que traen afectaciones al medio ambiente y perjudicando la salud de las personas que lo practican, se ha diseñado el primer proyecto de formalización minera PyMineras, donde a través de una Asociación de Mineros Artesanales de Muzo y Quípama, establecida legalmente contando con el apoyo de las alcaldías municipales, se pretende desarrollar trabajos formales de minería sostenible en uno de los títulos sin producción actualmente concesionados a las empresas Muzo.

Esta alianza lo que busca es permitir la exploración y extracción de esmeraldas por parte de mineros informales que se agremiarán en la asociación (futura Pyme), pasando al empleo formal, con condiciones de trabajo seguras, conformes a la legislación laboral vigente, con equipos especializados y con el acompañamiento tecnificado y profesional de Las Compañías Muzo Colombia, las cuales además de donar un capital semilla para poder dar inicio a este proyecto, serán aliados constantes y los responsables de las iniciativas de sostenibilidad social comunitaria y ambiental, pago de impuestos, regalías, entre otras disposiciones legales, esto forma parte de su compromiso con la Agencia Nacional de Minería, ANM.

Al igual que la inclusión femenina en los procesos de extracción minera, como un hito de la transformación hacia la formalidad liderada por Esmeraldas Mining Services, EMS, este nuevo proyecto es pionero en la región y en el campo de la industria de esmeraldas, el cual se proyecta que la ejecución inicie durante el último trimestre del 2022 y la compañía espera que con el apoyo de la Asociación, se logre fortalecer esta iniciativa para que pueda ser autosostenible y permita dejar atrás la minería informal que durante años ha dejado marcas imborrables al país, el cual servirá como ejemplo para ser replicado en la región, con el fin de constituir una red de pymes mineras formales que logren promover el progreso, ampliar las oportunidades profesionales, desarrollo, riqueza, una extracción minera de forma segura, responsable, y un futuro de vida más promisorio para los habitantes del occidente de Boyacá (Compañías Muzo Colombia, 2023). A pesar de la pobreza las personas no saben aprovechar las oportunidades que empresarios les han dado para que no solo vivan de la minería si no que tengan otras opciones y experiencias que les puede servir, les han dado materias primas para poder crear empresa y la materia prima resulta en un rincón y ellos echando pala nuevamente en la mina.

Una de las consecuencias de la minería ilegal es que las personas no quieren tener trabajos fijos y estables, por ello es difícil el tema de reclutamiento en este momento especialmente en el sector hotelero, las personas no tienen la cultura del compromiso, no conocen los beneficios que pueden llegar a tener ellos y su núcleo familiar al ser contratados por una empresa o prefieren mantener el

pensamiento de generar dinero fácil mediante la minería, la cual ya no es posible pero aún siguen con esa ilusión.

La atracción de talento, o también conocida como contratación proactiva, consiste en un conjunto de estrategias que diseña un empleador u organización para lograr tener en su equipo de trabajo a las personas más calificadas para ocupar las vacantes que tiene disponibles.

La atracción de talento consiste en lograr conquistar elementos que puedan desarrollar su máximo potencial en la empresa, en la que se debe generar un ambiente de trabajo adecuado y sano para que igualmente se mantengan los que ya se tienen.

Para logra esto, la empresa debe asegurarse de tener en sus filas a la cantidad de personas que requiere, con las actitudes y aptitudes que se buscan, pero sobre todo aquellas que encajen con la cultura de la compañía (Cofide, 2022). En la actualidad existe principalmente en el sector hotelero una afectación para la consecución de personal, las personas no desean comprometerse en un trabajo porque tienen el pensamiento de estar perdiendo el tiempo trabajando, pudiendo ir a la mina a enguacarse, sin importarles los riesgos a los que están expuestos; adicional a esto las personas no quieren contar con las correspondientes afiliaciones a seguridad social y demás porque piensan que no es bueno para ellos, esto se debe por falta de conocimiento y de educación de todos los beneficios que pueden contar ellos y su núcleo familiar.

Hoy en día, no se puede negar el poder de un excelente equipo de trabajo. La gente hace de un negocio lo que es; por lo tanto, cuanto más talentosos, mayor calidad son capaces de entregar; por supuesto, la lógica inversa también es cierta; el mal ensamblaje de su equipo puede impactar de varias maneras negativas en los resultados organizacionales.

La atracción de talento es un proceso continuo que, además de atraer a los más cualificados y proporcionarles un ambiente ideal en el que puedan desarrollar sus habilidades, se debe promover la capacidad de liderazgo, innovación y posibilidad de resolver problemas.

Desarrollar una estrategia de atracción de talento nos garantiza encontrar a los mejores candidatos, que están dispuestos a convertirse en líderes de la empresa, ya que se comparten los mismos intereses (Chirinos, 2023).

Para el proceso de atracción de personal en el municipio de Muzo es importante atraer y retener al personal más cualificado y que compartan los mismos intereses organizacionales, personas comprometidas; para ello dentro de la organización se deben desarrollar estrategias como un ambiente ideal de trabajo, promover el liderazgo, el compromiso, desarrollar procesos de inducción adecuados incluidas capacitaciones continuas sobre todos los procesos internos.

Hoy día contamos con teorías de motivación más refinadas y que permiten conseguir mejores resultados, como la teoría Maslow, en la cual cada nivel se activa únicamente cuando los niveles inferiores se ven satisfechos (Acevedo, 2017). Para la fidelización del talento humano es muy importante tener en cuenta

estos niveles de satisfacción ya que un colaborador que tenga suplidadas todas sus necesidades como fisiológicas, de seguridad, afiliación, el reconocimiento y la autorrealización va a ser un colaborador satisfecho y no va querer dejar su puesto de trabajo ya que cumple con todas sus expectativas.

Conclusiones

Es importante implementar en el sector hotelero formas de atraer el talento humano que se requiere, las cuales resulten más atractivas que la misma minería, de esta manera podemos incentivar a las personas y a crear una cultura de ahorro, de estabilidad laboral, con la seguridad laboral que todo empleo debe tener.

Como es una población pequeña con el voz a voz los habitantes se irán enterando de los beneficios que tiene los colaboradores trabajando formalmente, esto podrá ser una forma de incentivar, atraer y que las personas deseen trabajar en la organización. Para poder llegar al objetivo es importante capacitar al personal, ser flexibles, ofrecer el salario emocional que tiene mucho valor, adicional ofrecer un salario justo y con todas las garantías que las empresas están en la obligación de brindar al trabajador, con el fin de que los colaboradores puedan suplir todas sus necesidades, se sientan satisfechos y se comprometan a crecer con la organización.

Debido a la falta de educación de las personas en la población ya que se dedicaron a la minería en cambio de finalizar sus estudios, es importante diseñar un plan de capacitación para el nuevo colaborador, el cual le pueda brindar las herramientas necesarias para que se pueda desempeñar eficazmente; hacer sentir al colaborador como parte de la organización, escuchar sus necesidades para así como empleador poder colaborarle de alguna manera y se sienta motivado para que pueda continuar con su trabajo.

Muchas veces los colaboradores realizan sus labores con muchos problemas en sus casas y sus jefes no se toman la molestia de saber que les pasa, porque problema podrán estar atravesando, solo les importa que la persona trabaje; tener una buena comunicación con el colaborador debe ser primordial, esto incentiva más al trabajador a realizar todas sus actividades de forma correcta, en un buen ambiente laboral.

Ya volverse millonario de la noche a la mañana como anteriormente sucedía en la mina no es posible, se debe ser realista y consciente de que los tiempos cambian; se deben buscar otras opciones laborales, sin necesidad de traer personas de otras zonas del país para que desempeñen las labores que los de la misma población no desea realizar, es lo mismo que está sucediendo en la Empresa minera donde deben traer personas que no son de la región para que trabajen y que cumplan con sus funciones para la que se les ha contratado, porque las personas de la región aún tienen el pensamiento que la mina les pertenece lo cual no es cierto y se sienten desplazados por parte de la empresa, lo cual no es así, pero debido a la falta de personal la compañía de vio en la necesidad de tomar acciones, contratando extranjeros para poder sacar adelante la compañía.

Recomendaciones

Como gestores del talento humano para la atracción y la fidelización del talento humano en el sector hotelero del municipio de Muzo Boyacá, se deben tener en cuenta aspectos como:

- Brindar al colaborador todas las garantías laborales que le permita realizar su labor de una manera en la cual se sienta comprometido, motivado, mejorando el rendimiento laboral y que se sienta realizado personalmente.
- Capacitar constantemente al colaborador desde su ingreso, fortaleciendo las áreas que más se le dificulten para la realización de sus actividades.
- Ser reconocidos por ser una compañía que brinda flexibilidad, donde se motiva a los colaboradores, para que deseen ser parte algún día de la empresa; por la imagen positiva que se tiene de la compañía.
- Realizar seguimiento al colaborador en sus actividades, teniendo en cuenta los aspectos donde puedan estar fallando y poder tomar acciones las cuales permitan mejorar la calidad del trabajo.
- Capacitar al colaborador en cuanto a todo lo relacionado con la importancia de estar cotizando a pensiones y los beneficios que tienen al estar trabajando en una compañía donde les ofrecen muchas garantías para su núcleo familiar y el mismo colaborador.

Bibliografía

- Acevedo, J. (01 de 02 de 2017). *Yunbit*. Obtenido de <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2017/02/01/motivacion-laboral/>
- Acosta, A. (2017). Hechizo Verde. *Revista Semana*.
- Agencia Nacional de Minería. (21 de 08 de 2021). Obtenido de https://www.anm.gov.co/sites/default/files/ley_685_2001_0.pdf
- Aretz, D. (24 de 03 de 2022). De cacao, Esmeraldas y Paz.
- Arévalo, S. A. (2020). *Universidad del Rosario*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/204effa4-2646-4907-8a13-1b62b131b13b/content>
- Calderón, A. C. (10 de 10 de 2023). *Utadeo*. Obtenido de <https://www.utadeo.edu.co/es/articulo/crossmedialab/277626/asi-se-vive-de-las-esmeraldas-en-boyaca>
- Castaño, J. S. (07 de 09 de 2022). *Noticias Caracol*. Obtenido de <https://noticias.caracoltv.com/informes-especiales/el-sueno-de-hallar-una-esmeralda-asi-es-el-duro-trabajo-de-decenas-de-guaqueras-en-boyaca-rg10>
- Chirinos, E. (11 de 07 de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/hablemos-de-atracci%C3%B3n-del-talento-qu%C3%A9-es-la-y-cu%C3%A1l-su-chirinos>

Cofide. (01 de 08 de 2022). Obtenido de <https://www.cofide.mx/blog/atraccion-de-talento-que-es-y-como-emplementarla>

Compañías Muzo Colombia. (20 de 10 de 2023). Obtenido de <https://muzocolombia.co/comunicados-oficiales/pymineras-de-la-guaqueria-a-la-formalidad/>

Económicos, D. d. (01 de 10 de 2020). *Cámara de Comercio de Tunja*. Obtenido de <https://cctunja.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Tejido-Empresarial-de-Muzo.pdf>

El Diario. (22 de 02 de 2021). Obtenido de <https://periodicoeldiario.com/hambruna-y-miseria-en-muzo-uno-de-los-pueblos-mas-ricos-del-departamento/>

Eusse, A. L. (2022). Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/68556a84-f5f3-4804-91a0-86c05abf0a39/content>

Eusse, A. L. (2022). Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/68556a84-f5f3-4804-91a0-86c05abf0a39/content>

G., C. (13 de 06 de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/estrategias-de-reclutamiento-innovadoras-gonz%C3%A1lez-g%C3%B3mez-de-ag%C3%BCero>

GoBoy. (10 de 10 de 2023). Obtenido de <https://goboy.com.co/listing/muzo/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20de>

%20Muzo%20se,actividades%20econ%C3%B3micas%20en%20la%20zon
a.

González Malambá, M. G. (2022). *Fundación Universitaria del Área Andina* .

Obtenido de

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4531/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ibañez, X. G. (10 de 10 de 2022). *Blu Radio*. Obtenido de

<https://www.bluradio.com/sociedad/mujer/los-mucenos-estamos-acostumbrados-a-recibir-migajas-desgarradoras-imagenes-de-las-guaqueras-de-muzo-rs15>

Infobae. (15 de 07 de 2022). Obtenido de

<https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/15/solo-cuatro-de-cada-10-colombianos-asegura-sentirse-feliz-en-su-empleo/>

Integratec. (28 de 11 de 2022). Obtenido de

<https://www.integratec.com/blog/satisfaccion-laboral.html>

Meneses, C. E. (25 de 02 de 2018). *Viceversa*. Obtenido de [https://www.viceversa-](https://www.viceversa-mag.com/muzo-la-miseria-de-las-esmeraldas/)

[mag.com/muzo-la-miseria-de-las-esmeraldas/](https://www.viceversa-mag.com/muzo-la-miseria-de-las-esmeraldas/)

Ministerio de Educación Nacional. (07 de 06 de 2012). Obtenido de

https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-357297_recurso_1.pdf

Muzo Capital Mundial de la Esmeralda. (20 de 08 de 2012). Obtenido de

<http://occidentedeboyaca.blogspot.com/2012/08/blog-post.html>

Navarrete, T. (14 de 10 de 2023). *La verdad Abierta*. Obtenido de <https://verdadabierta.com/especiales-v/2016/mujeres-guerra/boyaca-mujeres-esmeraldas.html>

Noticias Caracol. (29 de 09 de 2020). Obtenido de <https://noticias.caracoltv.com/colombia/conflicto-de-guaqueros-en-zonas-mineras-de-boyaca-se-ve-luz-al-final-del-tunel>

Ortega, C. (22 de 10 de 2023). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/satisfaccion-en-el-trabajo/>

Pimiento, R. P. (2020). *Gobernación de Boyacá*. Obtenido de https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/asis2020/asis_muzo_2020.pdf

Sánchez, G. C. (31 de 12 de 2020). *Universidad del Valle*. Obtenido de <https://nexus.univalle.edu.co/index.php/nexus/article/view/11451>

Semana. (22 de 02 de 2022). Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-lío-entre-empresarios-y-guaqueros-por-la-disputa-de-la-tierra-esmeraldera-en-boyaca/202243/>

SITUR Boyacá. (10 de 10 de 2023). Obtenido de <https://situr.boyaca.gov.co/municipio-de-muzo/>

Sodexo Pluxee. (24 de 10 de 2023). Obtenido de <https://www.sodexo.es/blog/tecnicas-efectivas-para-atraer-el-talento/>

Verdad Abierta. (16 de 09 de 2016). Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=KFJmIZJrgUQ>