

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

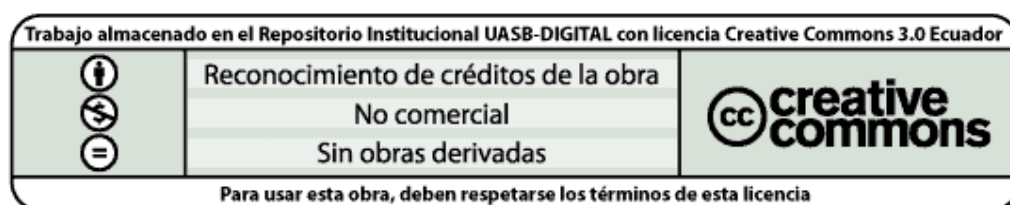
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**El engagement en los empleados de la empresa multinacional  
minera “Oro”**

Autora: Andrea Fernanda Recalde Tipanluisa

Directora: Mariana Lima

**Quito, 2016**



## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA

Yo, Andrea Fernanda Recalde Tipanluisa, autor/a de la tesis intitulada *El Engagement en los empleados de la empresa multinacional minera “Oro”* mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. ....

Firma: .....

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación busca medir el nivel de engagement en los empleados de la Compañía Minera “Oro S.A” y a la vez relacionar dicho nivel con los recursos laborales que ofrece la misma, todo esto con el objetivo de elaborar un plan de fortalecimiento del engagement que le permita vincularse con sus empleados a pesar de la incertidumbre que genera el sector minero en el país al ser una industria relativamente nueva. El engagement puede ser definido como la vinculación que los empleados sienten y experimentan con el trabajo dentro de la organización, lo cual se demuestra con un desempeño caracterizado por la energía, dedicación y pasión. Los recursos laborales levantados en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos son: calidad de vida, cultura y pertinencia, apoyo social, liderazgo e imagen corporativa.

Con el fin de cumplir con el objetivo propuesto, se aplicó un cuestionario a 145 empleados de la compañía minera “Oro” SA. Esta compañía se encuentra en etapa de exploración, específicamente en la fase de evaluación económica del proyecto minero; y por los volúmenes de explotación planeados está catalogada como minería a gran escala. Al aplicar el cuestionario y procesar la información, se registró una calificación de 5.41 puntos dentro de la escala de engagement; lo que equivale a un nivel alto. La dimensión que alcanzó el mayor puntaje fue dedicación y la menos puntuada fue la de absorción. El engagement por género es más alto en los hombres, en relación al engagement por localidad de trabajo de la Compañía, éste es más alto en el Campamento de la misma, es decir, en el lugar de las operaciones. Al hablar de engagement por edad, el rango de edad que presenta un nivel más alto es del de 40 a 50 años y el engagement más alto por grupo de trabajo se ubica en grupo denominado Obrero. A través de la técnica de regresión lineal múltiple se buscó determinar si los recursos laborales promovidos por la Compañía se relacionan con el engagement evidenciado, en este sentido los resultados de la técnica estadística aplicada fueron positivos comprobando la relación entre las variables mencionadas.

Como conclusión, se puede mencionar que la compañía “Oro” SA es una empresa que busca marcar el hito en el desarrollo de la minería a gran escala dentro del país, y ha logrado crear un marco propicio para la generación de engagement en sus empleados, a pesar de haber atravesado por importantes cambios en una industria innovadora dentro del Ecuador.

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Señor**, por haberme regalado el don de la vida y por infundirme aliento y fortaleza para alcanzar cada una de mis metas.

**A mi Familia**, por acompañarme en cada una de mis aventuras y retos, enseñándome que lo valioso es la oportunidad de aprender de cada experiencia para crecer como ser humano y profesional.

**A mis Profesores**, que durante esta maestría se esforzaron por compartir sus conocimientos en pos de mejorar nuestro nivel profesional pero también personal.

**A mi Profesora Tutora**, por compartir conmigo el desarrollo de este trabajo de investigación.

## **DEDICATORIA**

A mi adorada familia, que son mis compañeros incansables en mi camino por la vida y que representan mi inspiración para ser una mejor personal y una mejor profesional.

A mi CED que me apoyó y alentó en esta etapa de desarrollo profesional y académico.

A mi equipo de trabajo, que me permitieron descubrir la importancia del papel que los departamentos de Recursos Humanos tienen dentro de las organizaciones.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO PRIMERO ENGAGEMENT – MARCO TEÓRICO</b> .....	14
<b>1.1 EVOLUCION DEL CONCEPTO ENGAGEMENT</b> .....	14
<b>1.2 CONCEPTO</b> .....	15
<b>1.2.1 DIMENSIONES</b> .....	15
<b>1.3 DIFERENCIA DEL CONCEPTO DE ENGAGEMENT DE OTROS CONCEPTOS</b> .....	16
<b>1.4 CAUSAS DEL ENGAGEMENT</b> .....	17
<b>1.4.1 TEORÍA DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES</b> .....	18
<b>1.4.2 RECURSOS PERSONALES</b> .....	20
<b>1.5 EFECTOS DEL ENGAGEMENT</b> .....	21
<b>1.6 MODELOS DE ENGAGEMENT</b> .....	24
<b>CAPÍTULO SEGUNDO SECTOR MINERO EN EL ECUADOR</b> .....	26
<b>2.1 CONCEPTOS GENERALES DE MINERÍA</b> .....	26
<b>2.1.1 TIPOS DE MINERÍA</b> .....	26
<b>2.1.2 FASES DE LA MINERÍA</b> .....	29
<b>2.1.3 IMPACTOS DE LA MINERÍA</b> .....	30
<b>2.1.3 ACCIONES DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS</b> .....	33
<b>2.2 SECTOR MINERO EN EL ECUADOR</b> .....	34
<b>2.2.1 OPERACIONES MINERAS</b> .....	35
<b>2.2.2 ASPECTOS LEGALES DE LA MINERÍA EN EL ECUADOR</b> .....	36
<b>2.2.3 POTENCIAL MINERO EN EL ECUADOR</b> .....	37
<b>2.3 CARACTERIZACIÓN EMPRESA “ORO” SA</b> .....	38
<b>2.3.1 INCERTIDUMBRE, RECURSOS LABORALES Y EL CONTEXTO DE “ORO” SA</b> .....	40
<b>CAPÍTULO TERCERO METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS</b> .....	43
<b>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	43
<b>3.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	43
<b>3.2.1 PARTICIPANTES</b> .....	44
<b>3.2.2 CUESTIONARIO DE UWES</b> .....	46
<b>3.2.3 CUESTIONARIO ELABORACIÓN PROPIA</b> .....	47
<b>3.2.4 PROCESO</b> .....	48
<b>3.3 ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	48

3.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	49
<b>CAPÍTULO CUARTO PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL ENGAGEMENT .....</b>	<b>59</b>
4.1 ANTECEDENTES .....	59
4.2 OBJETIVO .....	59
4.3 PROPUESTA .....	59
Estrategia 1: Liderazgo.....	60
Estrategia 2: Cultura y Pertenencia .....	61
Prácticas de Recursos Humanos .....	62
CONCLUSIONES: .....	64
RECOMENDACIONES: .....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS .....	70
Anexo 1: Listado de Proyectos Mineros en el Ecuador .....	70
Anexo 2: Ubicación del Proyecto “N” .....	70
Anexo 3: Cuestionario aplicado:.....	71
Anexo 4: Segregación del Cuestionario Aplicado.....	73
Anexo 5: Gráficas Demográficas .....	75
A. Género .....	75
B. Grupos Internos: .....	76
C. Rango de Edad.....	77

## **INDICE DE TABLAS:**

Tabla 1: Demandas y Recursos Laborales.....	19
Tabla 2: Proyectos Mineros Estratégicos del Ecuador.....	38
Tabla 3: Estadísticos de Fiabilidad .....	48
Tabla 4: Distribución por Género y Localidad .....	50
Tabla 5: Distribución por Grupo de Trabajo y Locación .....	50
Tabla 6: Distribución por Rango de Edad y Locación .....	51
Tabla 7: Resultados del Engagement .....	51
Tabla 8: Resultados Muestra Internacional vs Resultados Propios .....	52
Tabla 9: Preguntas con Puntajes Más Altos .....	53
Tabla 10: Engagement Por Género .....	53
Tabla 11: Engagement por Localidad de Trabajo.....	53
Tabla 12: Engagement por Edad.....	54
Tabla 13: Engagement por Grupo de Trabajo.....	54
Tabla 14: Resultados Dimensión Vigor y Recursos Laborales .....	56
Tabla 15: Resultados Dimensión Dedicación y Recursos Laborales.....	57
Tabla 16: Resultados Dimensión Absorción y Recursos Laborales .....	58



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a diversos retos como son: la innovación, el avance tecnológico y el dinamismo del escenario mundial a través de la globalización; lo que genera que las mismas adopten conceptos para mejorar la productividad en sus operaciones, lo cual se relaciona directamente con el recurso humano con el que cuentan dichas organizaciones ya que las personas terminan siendo las ejecutoras de los conceptos de mejora. Por lo que es indispensable que las compañías estén en la capacidad de construir una relación de bienestar con sus empleados, misma que debe estar fundamentada en principios y valores que logren consolidar una relación a largo plazo.

En este sentido, en las últimas décadas tanto los estudiosos en el campo de la psicología organizacional como las grandes firmas consultoras de Recursos Humanos, han desviado su atención al concepto de *engagement*, considerándolo como un componente determinante en el bienestar de los trabajadores de una organización. Toda definición conceptual de *engagement* incluirá aspectos relacionados con la satisfacción con el trabajo, confianza en el empleador, placer en el trabajo y con la percepción de que el empleador valora el aporte del empleado a la institución. (eCornell 2012, 11)

En este contexto, se podría afirmar que cuando una organización promueve y gestiona el *engagement* en sus trabajadores, ésta evidenciará un alto nivel de involucramiento de las personas en todos los ámbitos del escenario organizacional y además el clima laboral se caracterizará por mantener el entusiasmo y la inspiración por el trabajo; lo cual impactará directamente en la reducción de los niveles de stress de los empleados y una mayor generación de energía intrínseca, dando como resultado final la disminución de riesgo psicosocial (Raigosa Gallego y Marin Londoño 2010, 90)

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **a. Breve Descripción del Problema**

Es trascendental que cada organización visualice a sus trabajadores como su recurso más importante en la consecución de los objetivos institucionales, y por ende como su recurso diferenciador de éxito; es decir, que gran parte del éxito empresarial radica en la capacidad y en la forma de trabajo que cada uno de sus

empleados desarrolle en sus actividades diarias. Sin embargo, el cumplimiento de las tareas asignadas por sí solo no asegura la eficacia y el éxito sostenidos en el tiempo de una organización. Cuando los trabajadores sienten un compromiso con la organización, su trabajo adquiere significado y seguramente su dedicación irá más allá del contrato de trabajo firmado en el inicio de su relación laboral.

En la industria minera, esta situación no es diferente. A lo mejor, por la naturaleza de la actividad y la sensibilidad con los actuales debates sobre preservación ambiental, las empresas mineras carecen de legitimidad en este sentido. Es decir, se podría suponer que es más difícil conseguir vínculos permanentes entre empleados y empresa, por más sofisticadas e innovadoras que sean las estrategias de gestión humana.

En el Ecuador la minería siempre ha estado presente y a lo largo de los años se han emitido algunas normativas con el fin de regular esta actividad; cuyo desarrollo fue incipiente, fomentando de esta manera un tipo de minería informal. Sin embargo, en el año 2000 se expidió la Ley para la Promoción de la Inversión y de la Participación Ciudadana con el fin de promover una evolución de la minería a pequeña escala a una de gran escala. No obstante, el verdadero cambio de visión de la actividad minera en el país, inicia en el año 2008 con el Mandato Minero, el mismo que “extinguía todas las concesiones mineras que no estuvieran legalizadas y que no contaran con su respectivo estudio ambiental” Como resultado del mencionado mandato, se extinguieron alrededor de 2,875 concesiones. Posteriormente, en enero del año 2009 se expidió la Ley de Minería que se caracteriza por ser rigurosa ya que exige un esquema estricto en la parte ambiental y en lo relacionado a los beneficios económicos. Una empresa minera tiene un ciclo de vida entre 14 a 25 años, que es el promedio de tiempo de productividad de una mina, de acuerdo a estudios técnicos, y de hecho la Ley Minera establece un tiempo de duración de la concesión minera de 25 años máximo.

A finales del año 2012 la empresa “Oro” SA, propiedad de una minera canadiense, contaba con un total de 258 trabajadores y alrededor de 9 millones de onzas de oro

en reservas. Esta empresa estaba en su etapa de exploración.<sup>1</sup> En el mes de Junio del año 2013 la empresa propietaria de “Oro” SA anunció que debido a que no había llegado a un acuerdo con el gobierno del Ecuador, se retiraba del país, con tal anuncio se procedió con la desvinculación de 121 empleados, y a inicios de mencionado año ya se había empezado con una reducción de actividades que terminó la relación laboral de 104 empleados. Al finales del 2013 la compañía contaba con tan solo 33 empleados encargados de cumplir con los requerimientos legales. Posteriormente, a finales del año 2014, la Compañía “Oro” SA es adquirida por una compañía canadiense, y en enero del año 2015 se empieza de nuevo las operaciones llegando a contratar alrededor de 184 personas.

Este escenario de constantes cambios evidencia las dificultades que existen en establecer un compromiso más permanente de los empleados, una vez que la vida de la misma empresa tiene un tiempo de caducidad.

#### **b. Justificación**

La actividad minera gana fuerza en el escenario económico actual del país. Con el precio del petróleo a USD\$ 59.47 por barril (dato del BCE al 30 de Junio 2015), el gobierno empieza a dirigir su interés a otras fuentes de financiamiento presupuestario. Una de estas fuentes es la minería a gran escala.

La nueva empresa dueña de “Oro SA” tiene un rol importante en esta política, por su trayectoria internacional y porque el yacimiento de oro en el Ecuador es catalogado como uno de los más grandes a nivel mundial. En las actuales circunstancias, se torna un escenario favorable para fortalecimiento de la empresa y del sector.

Por los motivos expuestos anteriormente, sobre la problemática que involucra a la empresa, se torna justificable que se estudie formas de sostenibilidad institucional. En aras de garantizar continuidad en las actividades que se retoman con la adquisición por parte del conglomerado canadiense, es importante buscar establecer un nivel de compromiso organizacional o engagement.

---

<sup>1</sup> En esta etapa se determina el tamaño del yacimiento y la calidad del mineral contenido en las reservas; adicionalmente, en esta fase se hacen los estudios de pre-factibilidad económica.

La permanencia de un empleado comprometido con la filosofía organizacional garantiza de cierta manera la continuidad de los procesos. La actividad demanda capacidades específicas, en distintos ámbitos: técnico, de seguridad, psicológicos, administrativos y de relaciones internacionales, principalmente. El equipo debe ser de alto nivel y, por ende, valorado.

Desde estudios sobre el engagement, se puede afirmar que una de las vías para que un empleado establezca un vínculo con la empresa, es por medio de los recursos laborales. Los recursos laborales tiene que ver con los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo (Bakker y Demerouti 2013, 108).

**c. Pregunta Central**

¿Qué elementos de los recursos laborales generarían engagement en los empleados de la empresa minera “Oro”?

**d. Hipótesis:**

En un ambiente de incertidumbre, los recursos laborales son importantes en la generación del engagement de los empleados de la empresa minera “Oro”.

**OBJETIVOS**

**Objetivo General:**

Elaborar un plan de fortalecimiento del engagement en los empleados de la empresa minera “Oro”, considerando el escenario de incertidumbre en el que sus operaciones se desenvuelven.

**Objetivo Específicos:**

- Describir el escenario de incertidumbre en el cual se desarrolla la empresa minera Oro, considerando elementos económicos, socio-ambientales, normativos y políticos.
- Realizar un levantamiento de la expectativa de los empleados en cuanto a los recursos laborales en el contexto organizacional de la empresa Oro.

- Elaborar el plan de fortalecimiento del engagement, en aras de sugerir políticas institucionales, a partir de los resultados analizados de la investigación.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **ENGAGEMENT – MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 EVOLUCION DEL CONCEPTO ENGAGEMENT**

El engagement ha sido objeto de diversos estudios y por lo tanto ha estado sujeto a varias definiciones a lo largo del tiempo; por lo que es necesario efectuar una revisión cronológica de las definiciones que se han construido alrededor de este tema con el fin de evidenciar la evolución de tal concepto.

En 1990 Kahn definió el engagement como el estar psicológicamente presente al ocupar y realizar una función organizacional, esta definición muestra que toda persona que trabaja en una organización debe desempeñar dos roles: uno relacionado netamente a su posición y sus funciones y el otro como miembro de su organización; por lo que existe un engagement relacionado al trabajo y otro a la organización. (en eCornell 2012, 11)

En el año 2002 Schaufeli, conceptualiza el engagement como “un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo” (en Arnold B. Bakker 2011, 136). En 2004 Frank lo define como la cantidad de esfuerzos discrecionales evidenciados por los empleados en sus trabajos y en 2005 Shaw, define al engagement como el compromiso emocional e intelectual con la organización. (eCornell 2012, 11)

Posteriormente, Marisa Salanova y Susana Llorens definen al engagement como una vinculación psicológica del empleado con su trabajo, complementado lo dicho por Shaufeli, en el sentido de que dicha vinculación se relaciona con un estado afectivo-cognitivo que no está enfocado en un solo objeto, evento, o situación particular (Salanova y Llorens 2008, 64)

El engagement, también se ha definido como lo opuesto al estado del burnout que pueden experimentar los empleados, y es que el burnout, según Maslach, es el “síndrome psicológico de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal...” (Salanova y Llorens 2008, 59) Sin embargo, el engagement según las autoras citadas es mucho más que no sentirse quemado.

Una las últimas definiciones del engagement, enuncia que el mismo es la forma particular que tienen los trabajadores de vivir su trabajo, ya que lo perciben como una experiencia estimulante que los llena de energía para desear sinceramente destinar incluso más tiempo y esfuerzo del normal; además visualizan al trabajo como una actividad interesante y valiosa; llena de significado y pasión. (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011, 136)

Es importante resaltar que al momento, no existe una traducción al idioma español del término engagement, por lo que el término en lengua inglesa se mantiene en cada una de las definiciones construidas por los diferentes autores de lengua castellana. Es también necesario acotar que el presente término se relaciona con otros conceptos como: implicación en el trabajo (work involvement), dedicación al trabajo (work dedication), compromiso organizacional (organizational commitment), pero que no puede ser encasillado en ninguno de los conceptos mencionados.

## **1.2 CONCEPTO**

En el presente trabajo de investigación, se tomará como definición del engagement la enunciada por Shaufueli, Salanova entre otros: “es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (Salanova y Schaufeli 2004, 115)

Al analizar el concepto citado, se puede evidenciar que el engagement es un vínculo psicológico que el trabajador crea con su trabajo y que dicha vinculación se origina en la experiencia de estados placenteros en su dimensión afectiva, cognitiva y física.

### **1.2.1 DIMENSIONES**

En base al concepto citado, el engagement contiene las siguientes dimensiones:

#### **1. Vigor**

Esta dimensión del engagement envuelve la parte conductual del individuo y se caracteriza por niveles altos de energía en las actividades y tareas que los empleados desempeñan. Además el vigor se refleja en la disposición de invertir más esfuerzo en el trabajo con el fin de persistir en la actividad asignada. (Salanova, Schaufeli y Llorens 2000, 119)

## 2. Dedicación

Esta dimensión involucra el componente afectivo de los individuos y se evidencia en un alto sentimiento de orgullo y entusiasmo por el trabajo que se realiza. Por lo que este factor se relaciona con la implicación que el individuo siente por un trabajo inspirador, retador y lleno de significado. (Salanova y Schaufeli 2004, 117)

## 3. Absorción

Esta dimensión contiene el componente cognitivo del individuo y se caracteriza por un alto nivel de concentración en la tarea lo que produce un estado de fascinación en el empleado a punto de no desconectarse de la tarea y por lo tanto experimentar una distorsión en el tiempo – “el tiempo pasa volando” (Salanova y Schaufeli 2004, 118)

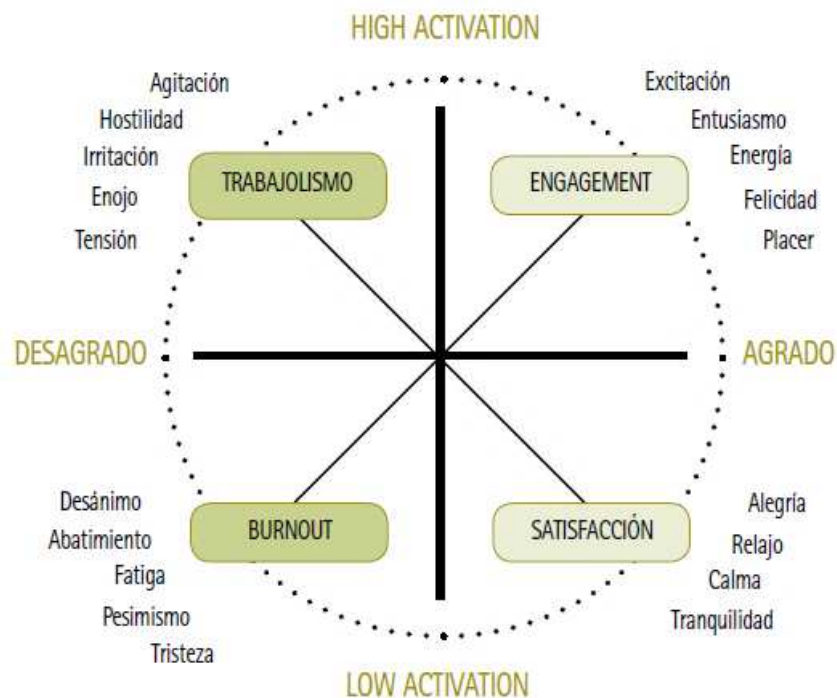
### **1.3 DIFERENCIA DEL CONCEPTO DE ENGAGEMENT DE OTROS CONCEPTOS**

El engagement debe ser diferenciado de otros conceptos de bienestar laboral, para lo cual Bakker y Oerlemans utilizaron el modelo del afecto de Russell, mismo que plantea que los estados afectivos se originan en dos sistemas neurofisiológicos, el primero se refiere al constante placer-displacer y el segundo se relaciona con la activación, alerta o vigilia; es decir, que toda emoción experimentada por las personas conlleva una combinación de los dos sistemas mencionados. Bajo este modelo analizaremos tres conceptos diferentes al engagement y el concepto del engagement como tal con el fin de establecer la ubicación del tema de estudio dentro de este modelo del afecto.

El primer concepto a analizar es el de Satisfacción Laboral, que se caracteriza por estados de calma y felicidad, pero con bajos niveles de activación o alerta. La adicción al trabajo, en cambio, evidencia un alto grado de activación- impulso interno, pero dicho impulso también envuelve un bajo nivel de agrado. El burnout, por su parte, refleja bajos niveles tanto de placer como de activación. En contraste a estos tres conceptos mencionados bajo la perspectiva del modelo afectivo, surge el engagement que se caracteriza por altos niveles de placer y activación o alerta, como se puede observar en el Gráfico 1.



**Grafico 1: Modelo Afectivo de Rusell**



Fuente: Bakker, Arnold B, Evangelina Demerouti, y Despoina Xanthopoulou. «¿Cómo los Empleados mantienen su Engagemant en el Trabajo?» *Ciencia & Trabajo*,

Con todo lo mencionado, es necesario remarcar que la satisfacción laboral no es lo mismo que engagement, puesto que éste último representa una experiencia más activa y de alerta. (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011, 136)

#### **1.4 CAUSAS DEL ENGAGEMENT**

Los trabajos de investigación han señalado como principales generadores de engagement a los recursos laborales de las organizaciones y recursos personales de los trabajadores; así como a la posibilidad de recuperación del esfuerzo realizado y al contagio emocional fuera del trabajo.

En este sentido Sonnentag mostró que cuando los empleados recuperaban los esfuerzos (físicos, mentales y emocionales) invertidos en el trabajo en su jornada anterior,

sentían niveles de engagement más altos, sobretodo en su dimensión de vigor; lo que les permitía demostrar mayores niveles de iniciativa en los empleados. (en Salanova y Schaufeli 2004, 119).

Según Montgomery, Peeters y otros el engagement también se origina en la capacidad de los empleados de trasladar las emociones positivas desde el trabajo a casa o desde la casa al trabajo, es decir, en la capacidad de conciliar de una forma positiva el mundo laboral con el mundo familiar; por lo que el engagement se podría considerar como un proceso de contagio emocional. (en Salanova y Schaufeli 2004, 120).

#### **1.4.1 TEORÍA DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES**

Como se mencionó al inicio de este apartado, uno de los principales generadores del engagement son los recursos laborales; los cuales son componentes importantes de la denominada Teoría de las Demandas y los Recursos Laborales (DRL) desarrollada por Arnold Bakker y Evangelia Demerouti. Esta teoría busca explicar el bienestar experimentado por los empleados y el rendimiento laboral de los mismos.

La presente teoría señala que en todos los entornos de trabajo convergen dos categorías: las demandas y los recursos laborales. Las demandas laborales constituyen los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales de trabajo que requieren esfuerzo y representa un costo fisiológico y psíquico. Es necesario mencionar, que las demandas laborales no deben encasillarse como un concepto negativo, sino como aquello que puede suponer un obstáculo cuando las mismas son excesivas. Por otro lado, los recursos laborales son todos los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que tienen como finalidad cumplir alguno de los siguientes objetivos: reducir las demandas del trabajo y por tanto los costes fisiológicos y psicológicos, contribuir al cumplimiento de metas o impulsar el crecimiento personal y el desarrollo y aprendizaje profesional. (Bakker y Demerouti 2013, 108)

Consecuentemente se puede afirmar que los recursos laborales son importantes a la hora de responder a las demandas que los trabajos plantean. Este modelo no pretende exponer una lista única de demandas y recursos, sino más bien defiende la idea de flexibilidad en cuanto que los conceptos mencionados se adaptarán a la realidad de

cada organización. No obstante, en la Tabla 1 se enumera de manera breve algunas de estas demandas y recursos con el fin de ejemplificar esta teoría:

**Tabla 1: Demandas y Recursos Laborales**

DEMANDAS LABORALES		RECURSOS LABORALES	
Cuantitativas	Sobrecarga, alto ritmo de trabajo, fechas tope, etc.	De la tarea	Feedback sobre el desempeño, claridad de las funciones, empowerment, etc.
Socio-emocionales	Mobbing, conflicto intra-rol, etc.	Sociales	Apoyo social compañeros y supervisores, participación en toma de decisiones, etc.
Físicas	Condiciones laborales adversas, frío, calor, humedad, esfuerzos en	Físicos	Equipos adecuados, tecnología adaptada, climatización, etc.
Organizacionales	Cambios drásticos, ambigüedad de rol, inseguridad laboral, etc.	Organizacionales	Oportunidad de participación, formación, desarrollo de carrera profesional, etc.
Trabajo-familia ó Familia-trabajo	Trabajo nocturno, cuidado de familiares e hijos	Trabajo-familia ó Familia-trabajo	Conciliación vida laboral y familiar, flexibilidad horaria, apoyo familiar y de la pareja
Mentales	Toma de decisiones complejas, atención, concentración, etc.		

**Fuente:** Benítez, Rosa. “Factores determinantes del compromiso por el trabajo o work engagement. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS”. Tesis de Grado, Universidad de Málaga, 2014.

**Elaboración:** Benítez, Rosa. “Factores determinantes del compromiso por el trabajo o work engagement. El caso de la Asociación Malagueña en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual-ASPROMANIS”. Tesis de Grado, Universidad de Málaga, 2014

Adicional a lo ya expuesto, esta teoría defiende una segunda tesis: estos dos conceptos se constituyen a su vez como factores generadores de dos procesos distintos: el proceso de deterioro energético y proceso motivacional. Con las investigaciones realizadas por Baker se evidenció que las demandas se convierten en factores predictores de variables relacionadas con el agotamiento y afecciones de salud; mientras que de forma contrastante los recursos laborales predicen factores de bienestar en el trabajo como la satisfacción laboral, engagement entre otros. Este postulado confirma lo dicho al inicio

de este apartado, las demandas exigen un esfuerzo energético, mientras que los recursos laborales satisfacen necesidades humanas.

Sin embargo, aún con lo expuesto en el párrafo anterior, no se puede negar la relación cercana de causa y efecto existente entre las demandas y recursos laborales; y es que en realidad estos conceptos pueden producir dos interacciones importantes. Por un lado, los recursos laborales pueden aminorar el impacto de las demandas laborales, sobretodo cuando exigen altos niveles de presión; y por otro lado las demandas laborales pueden incrementar el efecto de los recursos laborales en el desempeño de las actividades laborales; por ejemplo, pueden tener un impacto significativo en la generación y mantención de niveles de engagement frente a niveles de demandas elevadas. (Bakker y Demerouti 2013, 109)

#### **1.4.2 RECURSOS PERSONALES**

Los recursos personales también pueden constituirse como factores generadores de Engagement, y es que los recursos personales se relacionan con las características propias que poseen los empleados. Según Hobfoll, Jhonson y otros, estos recursos son “autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia referidas a la percepción de la capacidad propia para controlar e influir en el entorno” (en Bakker y Demerouti 2013, 109).

La importancia de reconocer la presencia de este tipo de recursos en las causas de origen del engagement radica en aceptar que la vinculación que las personas pueden generar con sus empleos también depende de los rasgos de personalidad propios de cada individuo.

Sin embargo, es necesario destacar que existen investigaciones que sugieren que la existencia de recursos laborales en el trabajo fomenta el desarrollo de recursos personales en los empleados; por lo que los recursos personales pueden ser considerados como una extensión de la Teoría de los Recursos y Demandas.

## 1.5 EFECTOS DEL ENGAGEMENT

En general los efectos del engagement se refieren a las actitudes positivas de los empleados hacia las organizaciones donde laboran; dichas actitudes se reflejan en altos niveles de satisfacción laboral, alto sentido de pertenencia e identificación y un fuerte deseo de permanecer en la Compañía demostrando así lealtad por las instituciones donde prestan sus servicios. (Raigosa Gallego y Marin Londoño 2010).

Asimismo, tal como lo describe Salanova, otro efecto del Engagement es la generación de conductas que exceden las expectativas de los comportamientos esperados por un empleado estándar, evidenciando rasgos de proactividad e iniciativa personal. Por otro lado, existen investigaciones empíricas que evidencian que un efecto adicional del Engagement es la disminución de enfermedades psicosomáticas y de estados de tensión, lo cual contribuye a mejores niveles de salud en los empleados de las organizaciones que promueven la generación de engagement.

Además de lo anteriormente enunciado es importante reconocer que los resultados del engagement tienen un efecto bidireccional, es decir, que este concepto influye tanto en la dinámica de la organización como en la dinámica personal de los empleados, y es que, si un empleado evidencia agrado con el rol que desempeña y un alto nivel de activación o estímulo intrínseco, la probabilidad de que los niveles de productividad en relación al trabajo que tiene que realizar es alta y el nivel de autosatisfacción aumenta en razón del significado y el valor de las tareas.

Según la firma Aon Hewitt, (Aon Hewitt 2014, 11) algunos de los efectos organizacionales con respecto al Engagement se reflejan en cuatro áreas importantes:

1. Recursos Humanos: con altos niveles de retención y bienestar, así como indicadores bajos de rotación de personal y absentismo.
2. Operaciones: mayor productividad en las actividades desempeñadas por los empleados y un alto involucramiento de conceptos de seguridad en el trabajo
3. Clientes: niveles de satisfacción en la atención recibida, así como fidelidad a la Compañía
4. Área Financiera: incremento de ventas y por ende de ganancias

En cuanto al aspecto personal, un empleado engaged siente la responsabilidad propia de mantener dicho compromiso, aun cuando esto implique modificar el ambiente en el que se encuentra. Los efectos del engagement en los empleados abarcan cuatro grandes conceptos: (1) evidencia actitudinal; (2) el buen desempeño laboral, (3) actitud proactiva en el desenvolvimiento de sus tareas y (4) la personalización del trabajo que son observables cuando el empleado modifica el diseño del trabajo asignado. A continuación, explicaremos cada uno de ellos:

#### 1. Efecto Actitudinal

Los empleados engaged evidencian esta vinculación a través de sus actitudes basadas en 3 acciones básicas (Aon Hewitt 2014, 11):

- a) Decir: hablar positivamente de la organización a compañeros de trabajo, potenciales empleados y a clientes.
- b) Permanecer: tener un sentido alto de pertenencia con la organización y un fuerte deseo de continuar como miembro de la misma
- c) Esforzarse: estar motivados a contribuir con el esfuerzo personal a la consecución de los objetivos organizacionales.

#### 2. Buen Desempeño Laboral

Los empleados que presentan altos niveles de engagement, también demuestran buen rendimiento laboral; y es que la relación positiva directa entre el engagement y el desempeño tiene su base en cuatro mecanismos psicológicos que experimentan los empleados engaged (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011, 137):

- a) Los empleados engaged experimentan emociones positivas, lo cual les permite ampliar la relación pensamiento- acción dando como resultado una mayor predisposición a aprender y adquirir nuevas habilidades.
- b) Los empleados engagement evidencian un mejor estado de salud lo que les permite enfocar todos sus esfuerzos y energía en la realización de su trabajo
- c) Los empleados engaged empiezan a desarrollar sus propios recursos personales pues perciben que los recursos laborales han sido cubiertos por la Compañía y toman la responsabilidad por mantener el nivel de engagement.

- d) Los empleados engagement transmiten su vinculación con el trabajo a sus compañeros. Es necesario mencionar que en la mayoría de las organizaciones el desempeño es también el resultado de un esfuerzo colaborativo por lo que al tener empleados engaged como parte de un equipo, este hecho mejorará el resultado que el equipo alcance.

### 3. Proactividad

La proactividad puede definirse como como “una energía motivacional, en que las personas tienen mayor autocontrol y mayor activación de sus propias energías emocionales que los conducen a conductas más adecuadas” (Parra 2004, 496). Además la proactividad se relaciona con un pensamiento estratégico que se plantea cambiar la manera de hacer, es decir, que promueve una estrategia basada en observar la realidad, crear alternativas y elegir opciones.

En este sentido los empleados engaged muestran ser proactivos realizando sus tareas de una mejor manera y desarrollando métodos que contribuyan a mejorar su desempeño; por lo que sin duda se convierten en actores activos en los ambientes de trabajo donde se desenvuelven y suscitan cambios a su entorno laboral de ser necesario. (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011, 139)

### 4. Personalización del Trabajo

Los empleados engaged desarrollan la habilidad de modificar el diseño de sus trabajos a través de la elección de sus tareas, negociación de los contenidos laborales y al otorgamiento de significado a lo que hacen; todo este proceso es conocido como personalización del trabajo. Este término puede definirse como “los cambios físicos y cognitivos que los individuos incluyen dentro de una tarea o de los límites relacionales” (Bakker, Demerouti y Xanthopoulou 2011, 140). Los cambios físicos constituyen las modificaciones en la forma del trabajo como tal (alcance o números de tareas), mientras que los cambios cognitivos se relacionan con la forma en que los individuos ven su trabajo.

## 1.6 MODELOS DE ENGAGEMENT

El engagement puede ser analizado también como un modelo, y en este sentido tanto Kahn como Maslach establecieron sus propios modelos.

Kahn identifica tres condiciones psicológicas necesarias para la promoción del engagement; dichas condiciones son: (1) Significación: el hecho de sentirse útil y valioso en el puesto que el trabajador ocupa; (2) Seguridad: el sentimiento de poder mostrarse tal y como es una persona sin el miedo de tener que afrontar consecuencias negativas en cuanto a su imagen, carrera o status; y (3) Disponibilidad: evidenciada en la energía física y emocional del empleado para superar las distracciones en el trabajo. Algunos estudios han demostrado que el crecimiento laboral junto con la adecuación para el puesto contribuyen a mejorar la condición de significación, complementariamente las relaciones gratificantes con los compañeros de trabajo contribuyen a mejorar el sentimiento de seguridad y finalmente la presencia de recursos incrementa la condición de disponibilidad. (eCornell 2012, 13)

Por otro lado, Maslach menciona la presencia de seis elementos dentro de un modelo de engagement: (1) carga de trabajo sustentable, (2) control, (3) recompensas y reconocimiento, (4) apoyo social y de la comunidad, (5) la percepción de equidad y (6) trabajo significativo y valioso (eCornell 2012, 14).

Sin embargo, para la firma consultora de Recursos Humanos, Aon Hewitt, un modelo de engagement debe contener elementos categorizados con el fin de medir la gestión organizacional. En este sentido, Aon ha construido su modelo en base a lo que ellos denominan “conductores del engagement”, encasillados en dos categorías: conductores de fundamento y conductores diferenciadores. Los conductores de fundamento engloban tres grandes grupos: (1) prácticas empresariales: comunicación, diversidad e inclusión, infraestructura adecuada, talento y dotación del personal, enfoque al cliente; (2) los conceptos básicos: beneficios, estabilidad, seguridad, clima laboral y equilibrio vida-trabajo; y (3) el trabajo: colaboración, “empowerment”, autonomía, tareas. Y, los conductores diferenciadores agrupan a: (1) la marca: reputación y responsabilidad corporativa; (2) Liderazgo: la alta dirección y los mandos



medios; y (3) Desempeño: oportunidades de crecimiento, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, recompensas y reconocimiento. (Aon Hewitt 2014, 11)

Al analizar estos tres modelos, se puede evidenciar que existe diferencia entre ellos; no obstante, se podría inferir que en el caso de Kahn y Maslach existe relación entre modelos en el sentido que los elementos enlistados por el último autor podrían encasillarse en los tres grandes grupos que menciona Kahn; pero en el caso del modelo propuesto por Aon vemos que existe un progreso en cuanto la categorización de los elementos necesarios, ya que a más de enlistar los elementos se definen agrupaciones de los “conductores del engagement”. Y se deja claro que existe una categoría designada a los fundamentos básicos de una organización que aportan al engagement, pero existe una categoría denominada diferenciadores que incrementan la sensación de engagement en los empleados. Por lo que se podría concluir que este último modelo contribuye en un alto grado a trabajar un plan de acción de engagement, ya que al tener las variables diferenciadas, las organizaciones tendrán más claridad acerca de las medidas que deberán tomar para promover el engagement.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **SECTOR MINERO EN EL ECUADOR**

#### **2.1 CONCEPTOS GENERALES DE MINERÍA**

Dentro de este apartado se hace indispensable la necesidad de definir “Minería”, con el fin de contextualizar la magnitud de esta actividad. En este sentido, la Minería es el proceso extractivo de cualquier sustancia natural de composición química definida dentro de un estrecho margen y cristalización fija, denominada mineral (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 13).

La minería es una de las actividades más antiguas de la historia y ha estado presente en la evolución de la civilización humana. A inicios de la historia del ser humano el uso de los minerales se limitaba a la elaboración de herramientas y de utensilios sencillos, esto se evidenció sobretodo en las siguientes edades históricas: Edad de Piedra, la Edad de Cobre, la Edad de Bronce y la Edad del Hierro. Posteriormente en los siglos XVIII y XIX la actividad minera fue limitada y moderada, logrando su mayor productividad en el siglo XX a través de la generación de materiales de construcción, combustibles y metales que estimularon la revolución industrial (Fielden y Gordon en FLACSO, Sede Ecuador 2010, 12).

Es importante mencionar que la actividad minera ha evolucionado y mejorado a través del avance tecnológico, a inicios de la historia humana se utilizaban instrumentos incipientes y en la actualidad se utilizan máquinas sofisticadas para el desarrollo de esta actividad. Todo este proceso evolutivo ha permitido que la minería se convierta en una actividad económica importante para una serie de países, los cuales se dedican principalmente a: extracción de calizas, carbón mineral, petróleo, gas natural y metales preciosos. Es necesario acotar que los minerales pueden ser utilizados en diversos ámbitos como el sector de la construcción, manufactura de utensilios, entre otros.

##### **2.1.1 TIPOS DE MINERÍA**

La minería puede clasificarse según tres criterios: propiedades físicas y químicas de los minerales extraídos; también por el tipo de laboreo y finalmente por las tasas de producción.

### **2.1.1.1 Propiedades Físicas y Químicas**

- Minería de materiales no metálicos
  - Materiales de construcción: arenas, ripios y piedras
  - Minería de calizas, arcillas y cementos: muy utilizados en la industria de vidrio, cerámicas.
  - Minería de gemas: diamantes, esmeraldas, circón, entre otros
- Minería de materiales metálicos
  - Minerales Ferrosos: es decir metales cuya base es el hierro
  - Minerales No Ferrosos: zinc, estaño, magnesio, cobre, plomo, oro y el aluminio
- Minerales de materiales preciosos
  - Como el oro, plata e iridio. Es importante mencionar que en este tipo de minerales se deben procesar grandes cantidades de materiales para obtener un gramo de producto. (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 17)
- Minería Energética
  - Minería del Carbón
  - Explotación de petróleo y gas

### **2.1.1.2 Minería por tipo de Laboreo**

- Minería a cielo abierto: Es utilizada cuando los minerales están localizados cerca de la superficie. Normalmente este tipo de operación implica remoción de montañas y perforaciones de cráteres de dimensiones considerables; y entre los principales obstáculos se pueden mencionar: laudes, acuíferos, movilización de agua y tierra. (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 18).
- Minería subterránea: Este tipo de minería se utiliza cuando los minerales se encuentran a profundidades considerables y se necesita de construcción de túneles para tener acceso a ellos. En este tipo de laboreo, se hace indispensable asegurar la estabilidad de los túneles y un buen control sobre los niveles de iluminación, ventilación y drenaje de aguas para garantizar el bienestar de los empleados y la continuidad de las operaciones. Por todas las razones expuestas, esta minería es más costosa que la de cielo abierto. (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 19)

### **2.1.1.3 Minería por tasas de Producción**

Esta clasificación se basa en la cantidad de minerales que se extrae de la mina, dicha clasificación está subordinada a la legislación de cada país. En el caso del Ecuador, la Ley de Minería, publicada en el Registro Oficial S.517 del 26 de enero de 2009, enuncia las siguientes precisiones en relación al tipo de minería en este marco:

- **Minería Artesanal:** Comprende unidades económicas y populares, los emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos que realicen labores en áreas libres; caracterizada por la utilización de maquinarias y equipos con capacidades limitadas. La comercialización de los minerales obtenidos está destinada a cubrir las necesidades de la comunidad, de las personas o grupo familiar que las realiza, únicamente, dentro de la circunscripción territorial respecto de la cual se hubiere otorgado el correspondiente permiso. La capacidad de producción autorizada para este tipo de minería es:
  - Para minerales metálicos: Hasta 10 toneladas por día en minería subterránea y 120 metros cúbicos por día en minería de aluviales
  - Para minerales no metálicos: Hasta 50 toneladas por día
  - Para materiales de construcción: Hasta 100 metros cúbicos por día para minería de aluviales o materiales no consolidados; y, 50 toneladas métricas por día en minería a cielo abierto en rocas duras
- **Pequeña Minería:** Es aquella que por las características y condiciones geológicas de los yacimientos, así como por los parámetros técnicos y económicos, se hace viable la explotación directa; permitiendo que las fases de exploración y explotación se realicen de forma simultánea. Este tipo de minería no requiere de la celebración de contratos de explotación. A continuación se enlista los niveles de producción para esta clase:
  - Para minerales metálicos: hasta 300 toneladas por día en minería subterránea; hasta 1,000 toneladas por día en cielo abierto; y hasta 1,500 metros cúbicos por día en minería aluvial.
  - Para minerales no metálicos: hasta 1,000 toneladas por día.
  - Para minerales de construcción: hasta 800 metros cúbicos para minería en terrazas aluviales; y 500 toneladas métricas por día en minería a cielo abierto en roca dura (cantera)
- **Mediana Minería:** Esta categoría depende del tamaño del yacimiento y por ende de la demanda de un monto mayor de inversión, capacidad instalada de

beneficio o procesamiento y condiciones tecnológicas. En el caso de este tipo de minería, los empleados recibirán el 5% del porcentaje de utilidades y el 10% será pagado al Estado. Los volúmenes de producción son:

- Para minerales metálicos: De 301 hasta 1000 toneladas por día en minería subterránea; de 1001 hasta 2000 toneladas por día en minería a cielo abierto; y, desde 1501 hasta 3000 metros cúbicos por día en minería aluvial
  - Para minerales no metálicos: Desde 1001 hasta 3000 toneladas por día
  - Para materiales de construcción: Desde 801 hasta 2000 metros cúbicos para minería en terrazas aluviales; y, desde 501 hasta 1000 toneladas métricas en minería a cielo abierto en roca dura (cantera).
- **Minería a Gran Escala:** Este tipo de actividad minera requiere de la firma de un contrato de explotación donde se establezca los períodos para las etapas de construcción y montaje, extracción, transporte, y comercialización de los minerales obtenidos dentro de los límites de la concesión minera. Los empleados de este tipo de actividad recibirán el 3% de utilidades y el 12% será pagado al Estado. Los niveles de producción deben exceder a los determinados para la mediana minería, estos son:
    - Para minerales metálicos: Más de 1,000 toneladas por día en minería subterránea; más de 2,001 toneladas por día en minería a cielo abierto y más de 3,000 metros cúbicos por día en minería aluvial.
    - Para minerales no metálicos: Más de 3,000 toneladas por día.
    - Para materiales de construcción: Más de 2,000 metro cúbicos para minería en terrazas aluviales, y más de 1,000 toneladas métricas en minería a cielo abierto en roca dura (cantera).

### **2.1.2 FASES DE LA MINERÍA**

Las etapas del desarrollo de la actividad de minería están indicadas en la Ley de Minería del año 2009; a continuación se explicará brevemente las mismas en base a lo que señala la normativa:

- **Prospección:** etapa que consiste en la búsqueda de indicios de áreas mineralizadas.

- **Exploración:** consiste en la determinación del tamaño y forma del yacimiento, así como del contenido y calidad del mineral existente en el mismo. Esta fase comprende las siguientes etapas: exploración inicial, exploración avanzada, evaluación económica del yacimiento, su factibilidad técnica y el diseño de su explotación.
- **Explotación:** comprende el conjunto de operaciones, trabajo y labores mineras destinadas a la preparación, desarrollo del yacimiento, extracción y transporte de minerales.
- **Beneficio:** conjunto de procesos físicos, químicos o metalúrgicos a los que se someten los minerales producto de la explotación con el objeto de elevar el contenido útil del yacimiento.
- **Fundición:** proceso de fusión de los minerales con el fin de separar el producto metálico que se desea obtener, de otros minerales que lo acompañan.
- **Refinación:** proceso destinado a convertir los productos metálicos en metales de alta pureza.
- **Comercialización:** compraventa de minerales, negociación de cualquier producto resultante de la actividad minera.
- **Cierre de Minas:** consiste en la terminación de las actividades mineras y en el desmantelamiento de las instalaciones utilizadas en cualquiera de las fases antes mencionadas (siempre que no sean de interés público). Esta fase también incluye la remediación ambiental de acuerdo al plan de cierre aprobado.

### **2.1.3 IMPACTOS DE LA MINERÍA**

Luego de haber revisado de una manera breve conceptos generales de minería, es indispensable, incluir los riesgos que esta actividad puede conllevar; el objeto de citarlos es evidenciar cuáles son los argumentos en contra que enuncian los detractores de este tipo de actividad.

La minería tiene impactos en los ecosistemas donde se desarrollan esta actividad, los mismos que están asociados a la cantidad de recursos que se requieren, así como a las diferentes fases que son necesarias para su operación (exploración, explotación, construcción, procesamiento, entre otras). Asimismo, las consecuencias se relacionan con la modificación del uso del suelo, emisión de contaminantes como gases, sólidos, líquidos, ruido, entre otros. A continuación se explicará de manera breve algunas de

las principales consecuencias que pueden tener las actividades mineras, algunas de ellas se deben a un manejo inadecuado:

**a) Impacto sobre Ecosistemas**

La minería puede generar destrucción de hábitats, debido a construcción de instalaciones, carreteras y demás dependencias que requieren las minas, además esta destrucción también se evidencia en que con el desarrollo de estas actividades se facilitan el acceso a regiones remotas. Otro impacto es la fragmentación de hábitats que consiste en la creación de islas de vegetación demasiado pequeñas por la remoción de vegetación lo cual disminuye la biodiversidad. Asimismo, otro efecto es la alteración de los ecosistemas, siendo la más atada a la minería la alteración de hábitats acuáticos por la sedimentación de partículas grandes que aumentan la turbidez y reducen la penetración de la luz; otra forma de alteración es el lanzamiento de sustancias contaminantes a los ríos, la contaminación del aire y las lluvias ácidas que traen consigo daños a la vegetación. Finalmente, el otro efecto de la minería sobre los ecosistemas es el impacto que ésta tiene sobre la fauna, el mismo que puede ser evidenciado en la muerte de los individuos o en la huida de los mismos de su hábitat natural. (Sánchez 2002, 326-329).

**b) Emisión de Contaminantes**

Las actividades mineras pueden ser fuente de generación de contaminantes. Como es el caso de emisiones de gases por el uso de generadores de energía eléctrica que consumen combustibles fósiles como gasolina y diesel; además en el desarrollo y diseño de la infraestructura de la mina por las necesidades de la construcción se generan altas cantidades de polvo. Otro contaminante es el ruido producido por las actividades de explotación, excavación en roca, operación de planta de triturados y de molienda, operación de escombreras, construcción de instalaciones. (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 29-30)

Otros contaminantes son los desechos sólidos generados en los procesos de separación del metal de otras sustancias encontradas durante la explotación; además está presente la generación de efluentes líquidos producto del contacto, infiltración y reacción de las aguas lluvia. Por otro lado tenemos la creación de cauces naturales de aguas que sirvan para desaguar las minas, los

mismos que tendrán características físicas y químicas diferentes a las del agua circulante. (Oyazurn, Higuera y Javier 2011, 17)

**c) Caso de Relaves**

Según Patricio López, los relaves son el material de descarte proveniente del proceso de concentración de los minerales, los mismos que se depositan en grandes contenedores. El objetivo de estos contenedores es retener las partículas sólidas, los efluentes líquidos y conservar el agua para su reutilización si se presentan las condiciones. Por las características mencionadas se puede deducir que los relaves contienen una gran cantidad de metales pesados y compuestos, de ahí que conllevan algunos riesgos en caso de no ser manejados adecuadamente: (1) Riesgo Sísmico: en caso de un evento sísmico todos los desechos contenidos en los relaves pueden ser liberados contaminando agua y vegetación. (2) Riesgo Hidrológico: las crecidas de ríos y avalanchas pueden ocasionar la inundación de las aguas de los contenedores y por ende la contaminación del agua. (3) Riesgo por generación de polvo: está especialmente asociado al cierre de las operaciones, ya que se da un proceso de secamiento de los desechos lo cual genera que las partículas depositadas se constituyan en instrumentos para erosión eólica (destrucción de suelo por la acción del viento) (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 31-32)

**d) Modificación uso suelos y paisajes**

La minería a cielo abierto evidencia de una manera más notoria este impacto, debido a las excavaciones a gran escala que se requieren para sus operaciones, lo cual implica un cambio en el uso del suelo del área donde se encuentra el yacimiento, ya que aunque existan acciones de restauración de suelos las características de éstos nunca serán las mismas que la de los suelos originales. Además el contacto de los suelos con componentes químicos propios de la operación minera, generan que éstos pierdan sus características originales. Por otro lado, un mal proceso de cierre de la mina puede ocasionar un impacto sobre el paisaje del territorio de la mina reflejado en presencia de construcciones mineras abandonadas. (Oyazurn, Higuera y Javier 2011, 16, 18-20)



#### **e) Impactos socioeconómicos**

En relación a esta sección, es importante indicar que diversos autores han mencionado la presencia de impactos positivos y negativos en los ámbitos económicos y sociales. De hecho, la minería genera puestos de trabajo directos e indirectos, mejora de infraestructuras, construcción de carreteras; por lo que tiene un efecto dinamizador en la economía de los pueblos aledaños a las minas, permitiendo de esta forma que la población mejore sus condiciones de vida. Sin embargo, se debe también indicar que el impacto social negativo está relacionado con las poblaciones indígenas asentadas cerca de las zonas mineras, que se ven obligados a cambiar sus condiciones de vida. (Oyazurn, Higuera y Javier 2011, 23)

### **2.1.3 ACCIONES DE MINIMIZACIÓN DE RIESGOS**

Sin duda la actividad minera a lo largo de la historia ha estado vinculada a una visión negativa de los efectos que ésta puede tener, y es que en el pasado el manejo de la minería no siempre ha sido el adecuado. Un ejemplo de esto es la mina abandonada de la Sociedad Minera-Metalúrgica Peñarroya España, la misma que operó desde los años 1920 hasta 1980, la cual tiene un gran impacto visual. (Oyazurn, Higuera y Javier 2011, 26). Otro ejemplo de un desastre ambiental asociado a la minería fue la liberación de 6 500 000 m<sup>3</sup> de relaves después de un evento sísmico en Chile, los relaves y la avalancha llegaron al pueblo El Melón ocasionando la muerte de 200 personas (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 32). Sin embargo, a pesar de lo mencionado se debe recalcar que la actividad minera ha evolucionado a través de los años al igual que la tecnología que emplea en sus operaciones, además los estándares de esta actividad han sido elevados gracias a que las legislaciones de los diversos países han sido más específicas en los requisitos económicos y de cuidado ambiental que deben cumplir; por lo que al igual que otras actividades industriales la minería en la actualidad cuenta con mayor regulación y con mejores estándares.

A la par con estas estas regulaciones, las empresas mineras pueden realizar algunas actividades para disminuir los impactos mencionados en el apartado anterior. Todas estas actividades relacionadas a una mejor gestión del tema ambiental tienen sus inicios en las primeras etapas del desarrollo minero (prospección y exploración), algunos ejemplos de las mismas son:

- Mapeo de los biotipos, relevamientos florísticos y faunísticos tanto terrestres como acuáticos.
- Registro adecuado de los relevamientos levantados cuyo destino final sea reposar en los archivos de instituciones de investigación, es decir, esta información debe ser pública.
- Cooperación con diversas instituciones para realizar estudios profundos sobre temas específicos dentro de la zona de influencia.
- Elección de indicadores a ser monitoreados a lo largo de la toda la vida de la mina. (Sánchez 2002, 330)

Otras acciones pueden ser tomadas en el momento que la mina se encuentre operativa, algunos ejemplos mencionados por Luis Sánchez del Departamento de Ingeniería de Minas en la Universidad de Sao Paulo, se mencionan a continuación:

- Mantener áreas de preservación permanente
- Elaborar un cronograma de deforestación en función del avance de las actividades de operación, con lo cual se minimiza el riesgo de remociones anticipadas
- Recuperación progresiva de áreas afectadas a través del uso de especies nativas
- Revegetación compensatoria en áreas degradadas.
- Evitar la formación de islas de vegetación muy pequeñas, esto con el fin de cuidar las poblaciones de fauna. (Sánchez 2002, 330)

## **2.2 SECTOR MINERO EN EL ECUADOR**

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la actividad minera es tan antigua como lo es la historia del hombre, y en el caso del Ecuador la minería ha estado presente desde la época precolombina, ya que se cuenta con registros arqueológicos de usos de cobre, oro, piedra y cerámica. La siguiente evidencia de actividades mineras se registra en la época de los Incas donde los indios tenían que trabajar en minas de oro, plata y otros metales para incrementar la riqueza del inca gobernante Huayna Capac. Posteriormente, en la época de la conquista española, existió un interés especial por la explotación de minas de oro y plata, ya que estos metales estaban asociados con el concepto de riqueza. Subsiguientemente, con la aparición del Estado Ecuatoriano se evidencia poco nivel de desarrollo de minas, ya que la obtención de oro se daba a

través del lavado en ríos. Sin embargo, en el año 1890 se empieza con la explotación de una mina en el cerro Pilzhun en Cuenca por parte de la Compañía Explotadora de Guayaquil. El siguiente hecho puntual en la actividad minera en el Ecuador se evidencia con la presencia de la Compañía: Southamerican Development Company (SADCO), la cual desarrolló un proceso de explotación de las minas de Portovelo en el cerro Zaruma, antigua mina explotada por los incas, la operación de esta compañía se extendió hasta 1950. Se debe señalar que este es el proyecto minero más grande que se ha desarrollado en el Ecuador y el primero de manera industrializada. Otros descubrimientos de yacimientos se han dado en el Ecuador, ejemplo de ello es la mina de Nambija en Zamora. Como se puede deducir de esta breve síntesis de la minería en el Ecuador, se puede observar que esta actividad no ha sido altamente significativa en el país y que hablando de proyectos a gran escala solo tenemos el caso de SADCO. (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 65-66)

### **2.2.1 OPERACIONES MINERAS**

Con los antecedentes expuestos, es claro establecer que en el Ecuador no se puede evidenciar un desarrollo de la minería a gran escala, sino más bien operaciones mineras pequeñas. De hecho, la pequeña minería es la que ha estado operando a lo largo de la historia minera del país. Las investigaciones han identificado tres momentos históricos en el desarrollo de esta actividad:

1. El origen de la pequeña minería se genera a finales de los años setenta, a raíz de la quiebra de la Compañía Industrial Minera Asociada (CIMA), la cual explotaba oro en la zona de Portovelo – Zaruma, posterior a la salida de SADCO en 1950. El alza de los precios del oro y la desarticulación de la administración de esta actividad por parte del Estado dieron origen al surgimiento de actividades mineras a pequeña escala que se caracterizaban por la informalidad y la precariedad. Las personas que lideraban estas operaciones, eran generalmente ex empleados de CIMA. En esta primera fase se da lugar a conflictos entre mineros y Estado por la poca regulación de concesiones mineras. (Sandoval 2001, 3)
2. A inicios de los años ochenta, emergen dos nuevos distritos mineros: Nambija (Región Amazónica) y Ponce Enríquez (suroccidente de los Andes). Esta nueva ocupación a las actividades mineras se dan como respuesta a la crisis

del agro ocasionado por el fenómeno del Niño. La operación minera en esta etapa se caracterizó por cooperativas de asociaciones de mineros, con escaso trabajo técnico y científico. (Sandoval 2001, 3).

3. La consolidación de la pequeña minería en la década de los años noventa, a través de procesos productivos más ordenados, nuevas formas de organización de tipo empresarial y un enmarcamiento legal de sus operaciones. Precisamente en esta etapa se incorporan conceptos de planificación técnica, de maquinaria moderna. (Sandoval 2001, 4)

En este marco se puede concluir que el Ecuador no es un país minero en el sentido de que las incursiones en este ámbito han sido a pequeña escala y sin un respaldo técnico para la explotación de minerales y por ende esta actividad no ha sido aprovechada en su mayor potencial.

## **2.2.2 ASPECTOS LEGALES DE LA MINERÍA EN EL ECUADOR**

La normativa Ecuatoriana en relación al tema minero ha ido también evolucionando a lo largo de la historia, en gobiernos como los de Eloy Alfaro y el de Plaza se modificó la normativa minera para extender el tiempo de arrendamiento de las minas, llegando a establecer el arriendo de las minas a perpetuidad. Otra ley que impactó a este sector fue la Ley de Fomento Minero emitida en 1974, que buscaba regular la pequeña minería que había surgido a finales de los años 70. (Sandoval 2001, 7). La siguiente reforma minera importante sería la emitida en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja en 1991, cuyo objetivo era nuevamente la regulación de este tipo de actividad través del establecimiento del concepto de concesiones mineras, y del pago de regalías para futuras inversiones privadas. Después en el año 2001 en el gobierno del Dr. Gustavo Noboa la ley fue modificando, siendo el cambio más importante la eliminación del pago de regalías al Estado ecuatoriano para incentivar inversiones extranjeras. Posteriormente, en el año 2008 la Asamblea Nacional Constituyente emite el Mandato Constituyente No. 6, también denominado, Mandato Minero, cuyo propósito era la extinción de las concesiones mineras que en la fase de exploración minera no hayan realizado ninguna inversión en el proyecto al 31 de diciembre del 2007 o que no hayan presentado su estudio ambiental o que no hayan realizado consulta previa; esta extinción de derechos era sin compensación económica por parte del Estado. (Ecuador,

Mandato Constituyente No. 6 2008) . A continuación el año 2009, se reformó la Ley de Minería, misma que restableció los pagos de regalías al Estado por las operaciones mineras. Esta reforma presenta tres cambios importantes (FLACSO, Sede Ecuador 2010, 76):

- a) Creación de instituciones encargadas de regular y normar las actividades mineras. Estas instituciones son: Ministerio Sectorial, la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM), el Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico y la Empresa Nacional Minera.
- b) Declaración de zonas mineras especiales. Las áreas que presenten potencial minero y no se encuentren concesionadas podrán ser declaradas como Áreas Mineras Especiales, con el fin de que el Ministerio de Minas realice investigaciones geológicas o actividades científicas.
- c) Establecimiento de consulta previa, efectuada por las entidades públicas a las poblaciones locales antes de las operaciones mineras; sin embargo, esta consulta no es vinculante.

Después del año 2009, en junio del 2013 se reforma nuevamente la Ley Minera en actos administrativos, impuestos a la industria minera, capacitaciones a mineros artesanales entre otros. (Gallegos 2013)

### **2.2.3 POTENCIAL MINERO EN EL ECUADOR**

El sector minero en el Ecuador ha sido calificado como un sector estratégico clave en el desarrollo del país; por lo cual los esfuerzos del gobierno están dirigidos a evidenciar ventajas competitivas para los inversionistas extranjeros. El Ministerio de Minería ha reportado que aproximadamente un 10% del área minera ha sido explorada; lo que significa que existe un alto potencial para nuevos descubrimientos y por ende nuevas inversiones. La diversidad de los depósitos de minerales en el Ecuador es amplia e incluye los siguientes minerales: Oro, Cobre, Plata, Molibdeno, Torio, Bario, Uranio, Cerio, Wolframio, Niobio, Estaño y Plomo. (Ministerio de Minería s.f., 41)

La Cámara de la Minería Ecuatoriana reportó que la suma del recurso mineral en el país asciende a 217,600 millones de dólares de los Estados Unidos de América; siendo los minerales más representativos el cobre (USD\$ 167,200 millones), el molibdeno

(USD\$ 26,200 millones), el oro (USD\$22,500 millones) y la plata (USD\$ 1,700 millones). (El Telégrafo 2013)

El Ministerio de Minería reporta el descubrimiento de 18 proyectos que se encuentran en evaluación y desarrollo de instituciones privadas (Ver Anexo 1); sin embargo solo 5 de estos proyectos están calificados como estratégicos por estar lo suficientemente avanzados. Este estatus les permite obtener un énfasis y apoyo adicional por parte del gobierno. (Ministerio de Minería s.f.). A continuación se incluirá un resumen de los proyectos mineros estratégicos:

**Tabla 2: Proyectos Mineros Estratégicos del Ecuador**

<b>Proyecto</b>	<b>Recursos</b>	<b>Inversión Estimada</b>	<b>Estado</b>
Mirador	Cobre: 6.5 billones lbs Oro: 3.2 m oz	US\$1.500 millones	Construcción
Fruta del Norte	Oro: 9.8 m oz Plata: 15.0 m oz	US\$850 millones	Exploración Avanzada Evaluación Económica
Río Blanco	Oro: 605 k oz Plata: 4.3 m oz	US\$78 millones	Explotación - Construcción
Loma Larga	Oro: 2.04 m oz Plata: 11.5 m oz Cobre: 81.1 m lbs	US\$244 millones	Exploración Avanzada
San Carlos - Panantza	Cobre: 9.2 m lbs Molibdeno: 119 m oz Plata: 28 m oz	US\$3 mil millones	Exploración Avanzada

Fuente: Catálogo Minero del Ecuador  
Elaboración Propia

### **2.3 CARACTERIZACIÓN EMPRESA “ORO” SA**

La Compañía “Oro” S.A es una empresa dedicada a actividades mineras en las fases de: exploración, explotación, fundición, refinación y comercialización de minerales. Al momento es la concesionaria del proyecto “N”; dicho proyecto, fue descubierto en el año 2006 y es catalogado como uno de los proyectos auríferos más grande del mundo y con una estimación de recursos de 7,26 millones de onzas de oro en la categoría de

mineral indicado y 2,55 millones de onzas de mineral inferido.<sup>2</sup> El proyecto “N” está dentro de los 5 proyectos considerados estratégicos.

La Compañía “Oro” llevará a cabo una minería subterránea y que por sus niveles de producción está calificada como de gran escala según la normativa ecuatoriana vigente. Al momento se encuentra en la etapa de exploración, específicamente en la fase de evaluación económica elaborando el estudio de factibilidad respectivo; lo que significa que ya pasó por las etapas de exploración inicial y avanzada. La siguiente etapa es precisamente la de explotación, para lo cual está negociando el contrato correspondiente con el Estado Ecuatoriano.

La Compañía a lo largo de su actividad ha contado con tres accionistas diferentes; en sus inicios a la par del descubrimiento del yacimiento, “Oro” S.A era propiedad de la Compañía Minera Junior con base en Toronto denominada “A”; sin embargo, con el anuncio del mandato minero se vio imposibilitada de sostener el proyecto “N” . Es así como en el año 2008, la multinacional canadiense minera “K” compra el proyecto y la Compañía, y continúa con el estudio de factibilidad respectivo con el fin de avanzar hasta la etapa de explotación. En el año 2011 inicia las negociaciones con el Estado Ecuatoriano para la suscripción del contrato de explotación; no obstante, después de dos años de negociación y sin llegar a un acuerdo con el gobierno, en junio del 2013 anuncia su salida del país, configurando en diciembre del 2014 una operación de venta a la compañía canadiense “G”; la misma que reinició el estudio de factibilidad y al presente se encuentra negociando el contrato de explotación.

Estos cambios han tenido un impacto directo en los empleados; con el anuncio del mandato minero y sin la posibilidad de continuar las operaciones mineras en el Ecuador, se procedió con una importante desvinculación de personal, sobretudo del personal operativo. Posteriormente, en el año 2013 la empresa accionista “K” al no avanzar en las negociaciones para cambio de fase inicia con procesos de desvinculación alcanzando el pico en cantidad de terminaciones laborales en el momento del anuncio de su salida del Ecuador. Con la compañía "G" se da un nuevo

---

<sup>2</sup> Información tomada del folleto corporativo de la Compañía

capítulo en la historia del proyecto “N” iniciando actividades en enero del 2015 y por ende captando personal para avanzar en el proyecto.

El escenario descrito, denota la incertidumbre alrededor del Compañía “Oro”, que al pertenecer a una industria nueva en el país está sujeta a cambios que en ocasiones pueden provocar un nivel de inestabilidad en la percepción de sus empleados. Con el inicio de las operaciones en el año 2015, se procedió con la contratación de personal y de contar con 33 empleados al cierre del 2014, se incrementó la nómina a 145 empleados (cierre de enero 2016), algunos de los cuales son empleados que prestaron sus servicios en la época de la accionista “K”.

### **2.3.1 INCERTIDUMBRE, RECURSOS LABORALES Y EL CONTEXTO DE “ORO” SA**

Tal y como se menciona en el párrafo anterior, la incertidumbre es la variable que ha estado presente a lo largo de la vida institucional de la Compañía. En este sentido la incertidumbre según el diccionario puede ser definida como la falta de seguridad, de certeza sobre algo, lo que genera inquietud. Asimismo, “la incertidumbre está relacionada con la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo a lo largo del tiempo y aparece cuando se establece una relación entre observador y su contexto, esto es una organización mirando su entorno y trazando cursos de acción” (Manucci 2007, 9). Precisamente la compañía y su contexto tienen este factor debido a las transformaciones directas en la organización, dichas modificaciones se evidencian en los cambios de la propietaria de la misma; además el entorno de la compañía también ha sido variable debido al cambio de normativas para impulsar un sector relativamente nuevo en el país. Por lo que la incertidumbre debe ser gestionada con más diálogo e interacción; con más diversidad en las prácticas que utiliza y con más gestión de los recursos laborales presentes en la realidad organizacional. Como menciona Saez Vacas, la complejidad del entorno debe ser combatida con el incremento en la complejidad de la organización en su comportamiento. (Manucci 2007, 10).

Con lo anteriormente mencionado, se debe destacar que dado que la presente investigación tipo una fase cualitativa, los recursos laborales incluidos en el instrumento del cuestionario respectivo se trabajaron con la Dirección de Recursos Humanos de la Compañía precisamente bajo la perspectiva cualitativa, es decir, bajo



el concepto de que este tipo de investigación recoge los puntos de vista y percepciones de los participantes (Hernández Sampieri y Fernández Collado 2010, 9). Por lo tanto, se procedió con la selección de cinco recursos laborales apoyados en la bibliografía y que de acuerdo a la máxima autoridad del departamento de Recursos Humanos, la Compañía estaba practicándolos en medio de un escenario de incertidumbre. A continuación una breve descripción de mencionados recursos:

### **Recurso Laboral: Calidad de Vida**

La calidad de vida puede ser definida como “la filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal” (Dirección del trabajo - Gobierno Chile 2002). En este sentido este recurso laboral es importante ya que fomenta que los empleados puedan experimentar bienestar en su lugar de trabajo y puedan percibir un comportamiento superior en la organización en relación de aquellas que no tienen implantado este recurso. Además, la promoción de este recurso en un ambiente de incertidumbre permite disminuir la percepción de inestabilidad completa ya que los empleados observarán que para la Compañía las personas son primero.

### **Recurso Laboral: Cultura y Pertenencia**

La Cultura Organizacional puede ser entendida como “un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado” (Smircich en García Álvarez 2006). Este recurso laboral es importante dentro de un proceso de incertidumbre ya que al fomentarlo estamos fortaleciendo las prácticas propias de la Compañía y le estamos dando identidad a la misma con el fin de que los empleados puedan percibir que hay valores en común que impulsan sus actividades diarias.

### **Recurso Laboral: Liderazgo**

El liderazgo es un proceso a través del cual líderes influyen sobre seguidores para lograr los objetivos de la organización. (Lussier y Achua 2002, 4). Dado que una de las formas de gestionar la incertidumbre es mediante el diálogo y la interacción, los líderes juegan un papel fundamental en estos aspectos, de ahí que la importancia de este recurso reposa sobre la base de que los buenos líderes deben promover una

excelente comunicación para lograr que sus seguidores se alineen hacia una misma dirección.

### **Recurso Laboral: Imagen Corporativa**

La imagen corporativa es la idea que se forma la sociedad de los productos, actividades y conducta de una organización (Capriotti 2013, 29). Por lo que, ésta se relaciona con la reputación de la Compañía en el entorno donde desarrolla sus operaciones. Este recurso laboral es muy importante porque se relaciona de cerca con los principios de responsabilidad social empresarial que en medio de una industria naciente y al mismo tiempo controversial se tornan indispensables. Este recurso aporta a la confiabilidad que transmite la empresa a su entorno y por ende a sus empleados.

### **Recurso Laboral: Apoyo Social**

El apoyo social engloba las transacciones entre las personas, mismas que conforman la red de ayuda entre los individuos y que satisfacen sus necesidades básicas. Este apoyo se evidencia en manifestar empatía, demostrar interés y escuchar. (Aranda Beltrán, Pando Moreno y Pérez Reyes 2004, 79). Por lo tanto, este recurso es importante al momento de enfrentar la incertidumbre porque facilita la interacción entre los empleados que conforman la empresa al punto de ayudarlos a combatir con la inquietud e inseguridad generadas por un ambiente de poca estabilidad.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo-explicativo. Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri y Fernández Collado 2010, 80). En este sentido, la investigación planteada buscó recopilar información sobre la evidencia del engagement en los empleados de la empresa minera “Oro”. Además, es del tipo explicativo, puesto que este tipo de estudios “pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos, o fenómenos que se estudian”; y precisamente uno de los objetivos del presente trabajo fue determinar cuáles son los factores organizacionales que tienen mayor incidencia en la generación de engagement dentro de la compañía en mención, es decir, determinar la relación de causa (factores) y efecto (engagement).

Las fuentes que intervinieron en el presente trabajo son fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias constituyen la información producto de la aplicación de las encuestas a los empleados de la empresa multinacional minera “Oro” así como la obtenida directamente de la Compañía; mientras que las fuentes secundarias contemplaron la información bibliográfica que fue analizada en el desarrollo de la investigación y que engloban el tema de engagement, los recursos laborales, entre otros.

#### **3.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En lo relacionado a la técnica utilizada, ésta fue la encuesta con el instrumento de cuestionario. El objetivo del cuestionario fue determinar los niveles de engagement en los empleados de la Compañía “Oro” y también establecer la relación de los recursos laborales en la generación del engagement. Para determinar el nivel de engagement se utilizó el cuestionario Utrecht Work Engagement Scales (UWES), elaborado por Schaufeli y Bakker y que fue validado en una muestra internacional de 25.000 empleados (Raigosa Gallego y Marin Londoño 2010, 90); mientras que se elaboró uno

propio para la medición de los recursos laborales en base a la bibliografía consultada y a la realidad de la Compañía “Oro”.

### 3.2.1 PARTICIPANTES

En la presente investigación participaron 145 empleados de la Compañía “Oro” distribuidos en las 3 localidades que la Compañía mantiene en el Ecuador, estas son: Quito, Los Encuentros y Campamento “Las Peñas” (éstas dos últimas ubicadas en la Provincia de Zamora Chinchipe).

El cuestionario aplicado fue de carácter anónimo; sin embargo, con el fin de caracterizar a los individuos participantes, se incluyeron preguntas con datos demográficos como: lugar de trabajo, grupo (relacionado con el nivel interno de los empleados), género y rango de edad. A continuación una breve descripción de mencionadas preguntas:

Lugar de Trabajo:	Quito <input type="checkbox"/>	Campamento Las Peñas o Los Encuentros <input type="checkbox"/>
Grupo:	Obreros <input type="checkbox"/> Gerentes/Directores <input type="checkbox"/>	Profesionales/Técnicos <input type="checkbox"/> Administrativos <input type="checkbox"/>
Género:	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Rango de Edad	20 – 30 <input type="checkbox"/> 41 – 50 <input type="checkbox"/>	31 – 40 <input type="checkbox"/> 51 – En adelante

#### 3.2.1.1 GRUPO DE LOS PARTICIPANTES

Con el fin de conocer de mejor manera el conjunto de los participantes en la presente investigación, a continuación se incluirá una breve descripción de la contribución de los grupos en los que se clasifican internamente a los empleados:

- Obreros:
  - Contribuyen con el proceso operativo de la Compañía

- Proporcionan apoyo operacional a las áreas técnicas de la empresa como: exploración, ambiente, construcción; y también a las áreas administrativas como: logística, compras, seguridad industrial, etc.
- Aplican conocimiento operacional basado en los estándares y prácticas de la Compañía.
- Administrativos:
  - Contribuyen no solo con procesos operativos, sino también administrativos dentro de la empresa
  - Proporcionan asistencia en la parte administrativa a aquellas personas que revisan resultados y diseñan programas.
  - Aplican conocimiento del ciclo administrativo para llevar a cabo sus tareas
- Técnicos
  - Contribuyen con los procesos operativos y de negocio de la empresa.
  - Proporcionan un soporte de naturaleza técnica al interior de la compañía.
  - Aplican conocimientos técnicos del área de su experticia.
  - Requieren una certificación técnica.
- Profesionales:
  - Usan el conocimiento en el área de su experticia para analizar información.
  - Diseñan y desarrollan nuevas metodologías, estrategias y procesos.
  - Resuelven problemas, y proporcionan lineamientos a las otras personas de la compañía.
  - Contribuyen con el cumplimiento de objetivos organizacionales a través de la aplicación de los conocimientos del área de su experticia.
  - Requieren un título profesional y certificaciones
- Gerentes / Directores
  - Usan un conocimiento avanzado en el área de su experticia con el fin de proporcionar una dirección técnica y ejercer liderazgo en un área funcional, proceso o sistema.
  - Aseguran el funcionamiento eficaz de la unidad de negocio que lideran.

- Aseguran el desarrollo y la ejecución de la planificación estratégica de la compañía en aras del cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Administran los recursos humanos, técnicos y financieros de la unidad o departamento a su cargo.
- Establecen planes de corto y mediano plazo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

### 3.2.2 CUESTIONARIO DE UWES

En el año 1999 Schaufeli y Bakker elaboraron un cuestionario para la mediación del engagement, denominado Utrecht Work Engagement Scale-UWES, y en el año 2003 los mismos autores publicaron un manual preliminar para la aplicación de dicho cuestionario. Posteriormente, el cuestionario UWES ha sido traducido a 22 idiomas, entre los cuales está incluido el español; el manual para la aplicación del UWES fue traducido al español en el año 2011. El título traducido de este cuestionario es: Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo

El UWES contiene 17 preguntas que miden las tres dimensiones del engagement: vigor, dedicación y absorción; para dicha medición el cuestionario utiliza la siguiente escala de Likert:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastante Veces	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

El vigor se evalúa a través de 6 preguntas que se relacionan con los niveles de energía y el esfuerzo que los trabajadores aportan en sus tareas diarias. De acuerdo al manual del UWES, las personas que registran altos puntajes en esta dimensión, se caracterizan por tener mucha energía, entusiasmo y resistencia en su ámbito profesional.

La dedicación se mide a través de 5 ítems que se refieren a la percepción que los empleados tienen del sentido o significado del trabajo, lo que les lleva a experimentar orgullo e inspiración en sus lugares de trabajo. El manual indica que los empleados

con altos niveles de dedicación se sienten fuertemente identificados con sus trabajos, ya que éstos lo asocian con sentimientos de orgullo, inspiración y reto.

Finalmente, la absorción se evalúa a través de 6 preguntas que se relacionan con el hecho de sentirse feliz al estar inmerso y concentrado en el trabajo. El manual indica que las personas que puntúan alto en esta dimensión se sienten contentos al poder realizar su trabajo, por lo que se evidencia involucramiento con las tareas que desempeñan.

Con el fin de identificar las preguntas de cada dimensión, se puede consultar el Anexo 4: Segregación del Cuestionario Aplicado.

### **3.2.3 CUESTIONARIO ELABORACIÓN PROPIA**

Como se mencionó al inicio del presente trabajo de investigación, uno de los objetivos que persigue la misma es levantar las expectativas de los colaboradores de la Compañía “Oro” en relación a los recursos laborales que la empresa ofrece. En este sentido, se desarrolló un cuestionario con 16 ítems, que buscó conocer la percepción de los empleados referente a la existencia de dichos recursos.

Los recursos fueron medidos en 5 categorías: calidad de vida, cultura y pertenencia, apoyo social, liderazgo e imagen corporativa. Estas categorías se eligieron en base a la bibliografía revisada del engagement y también en base a la naturaleza propia de la empresa y de la percepción de la Dirección de Recursos Humanos acerca de los objetivos que como Compañía desean alcanzar en la creación de su cultura interna.

En esta sección del cuestionario se utilizó la misma escala de Likert que se usó para la medición del engagement con el fin de facilitar el proceso para nuestros participantes. Cada categoría señalada en el párrafo anterior, fue medida a través de un grupo de preguntas. Para un mayor detalle del grupo de preguntas en cada categoría, revisar Anexo 4.

### 3.2.4 PROCESO

El cuestionario se lanzó el día 11 de enero del presente año, se aplicó un solo cuestionario con dos secciones: una destinada a medir el nivel de engagement y la siguiente sección buscó la medición de los recursos laborales (Ver Anexo 3)

Debido a que en el Campamento se labora por turnos de trabajo, la encuesta se terminó de aplicar el día 18 de enero con la inclusión de todos los grupos de trabajo.

### 3.3 ANÁLISIS DE DATOS

Con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento utilizado, se procedió a efectuar la mediación de la consistencia interna a través del coeficiente alfa Cronbach. Este coeficiente busca responder a la pregunta: ¿las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes?, en otras palabras se puede decir que el fin del cálculo del alfa de Cronbach es medir la homogeneidad de las preguntas promediando las correlaciones entre las respuestas a los ítems. (Hernández Sampieri y Fernández Collado 2010, 303).

El coeficiente alfa de Cronbach para el presente cuestionario es de 0.856, lo cual significa que la confiabilidad del instrumento es aceptable, según mencionan Hernández y Fernández, todo resultado que supere el 0.75 presenta una confiabilidad aceptable.

**Tabla 3: Estadísticos de Fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.856	33

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Para el análisis de los niveles de engagement, se utilizó el utilitario Microsoft Excel y se siguió el procedimiento que indica el manual del UWES; esto es sumar los puntajes de cada dimensión del engagement y dividirlos entre el número de respuestas de cada dimensión, con el fin de obtener el promedio de las tres sub-escalas (Occupational Health Psychology Unit 2011, 30). Con lo mencionado anteriormente, el cuestionario arrojó tres resultados parciales correspondientes a cada dimensión y un resultado general. Los resultados se muestran en la sección respectiva.



Finalmente, con el fin de establecer si existe relación entre los recursos laborales incluidos en el cuestionario y el engagement de los empleados de la Compañía “Oro”, se procedió a utilizar el análisis de regresión lineal múltiple cuyo objetivo es explorar la relación existente entre una variable llamada dependiente o criterio y uno o más variables llamadas independientes. Para el presente caso, el engagement fue considerado como la variable dependiente, por lo que los recursos laborales conformaron el grupo de las variables independientes. En esta parte del análisis se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) como soporte para el cálculo de las correlaciones.

El fin del uso de este método es llegar a la explicación de la variable dependiente a través de una “combinación lineal de un conjunto de K variables independientes, cada una de las cuales va acompañada de un coeficiente beta ( $\beta$ ) que indica el peso relativo de esa variable en la ecuación” (Pardo y Ruiz 2005, 463). Como se puede concluir de la cita mencionada, el propósito principal por el cual se empleó este método fue la determinación de la relación entre los recursos laborales y el engagement dentro de la Compañía “Oro”, y el peso de los mismos en esta relación.

Es importante recalcar que en la presente investigación se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple bajo el método del “*stepwise*” o pasos sucesivos; en el cual el procedimiento de selección de las variables independientes que integrarán la ecuación se basa en criterios estadísticos. En este método se selecciona en primer lugar la mejor variable, y a continuación la mejor de las restantes y así sucesivamente hasta que ya no queden variables que cumplan los criterios de selección. Para que una variable se incluya en el modelo su valor de significancia debe ser menor a 0.05. (Pardo y Ruiz 2005, 485)

### **3.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario mencionado:

#### **a. Datos Demográficos**

Del total de la población entrevistada, el 15% fueron mujeres y el 85% hombres. En lo relacionado a la ubicación física de los empleados, 85% pertenecían a las oficinas de la Provincia de Zamora Chinchipe (Campamento

y la Parroquia de Los Encuentros) y el 15% a la oficina de Quito. A continuación se incluye una tabla resumen con la distribución de género por locación:

**Tabla 4: Distribución por Género y Localidad**

<b>Género</b>	<b>Locación</b>			<b>%</b>
	<b>Campamento / LE</b>	<b>Quito</b>	<b>Total</b>	
<b>Femenino</b>	10	12	22	15%
<b>Masculino</b>	113	10	123	85%
<b>Total</b>	123	22	145	
<b>%</b>	85%	15%		

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

En relación a la distribución por grupo interno, se pudo evidenciar que del total de empleados encuestados el 54% fueron Obreros, el 31% Profesionales/Técnicos, el 9% Administrativos y el 6% Gerente/Directores. A continuación se incluye una tabla resumen con la distribución de grupo por locación:

**Tabla 5: Distribución por Grupo de Trabajo y Localidad**

	<b>Campamento/ LE</b>	<b>Quito</b>	<b>Total general</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Administrativo</b>	3	10	13	9%
<b>Gerente / Director</b>	4	5	9	6%
<b>Obreros</b>	78		78	54%
<b>Profesional / Técnico</b>	38	7	45	31%
<b>Total general</b>	123	22	145	

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

En lo relacionado al rango de edad, el 43% de la población encuestada pertenecía al rango de 31 a 40 años de edad, el 29% al rango de 20 a 30 años de edad, el 20% de 41 a 50 años de edad, el 7% de 51 años en adelante y un 3% no colocaron rango de edad.

**Tabla 6: Distribución por Rango de Edad y Locación**

Edad	Campamento/ LE	Quito	Total general	Porcentaje
20 – 30	36	6	42	29%
31 – 40	55	8	63	43%
41 – 50	23	6	29	20%
51 - En adelante	5	2	7	5%
(en blanco)	4		4	3%
Total general	123	22	145	

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

### b. Resultados Engagement

Luego del procesamiento de la sección del cuestionario que buscaba medir el nivel de engagement presente en los empleados de la Compañía “Oro”, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 7: Resultados del Engagement**

Dimensión del Engagement	Puntaje Promedio
Vigor	5.44
Dedicación	5.68
Absorción	5.10
Puntaje Total	16.22
<b>Promedio</b>	<b>5.41</b>
Desviación Estándar	0.29

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla precedente, el nivel de engagement al interior de la compañía de estudio es de 5.41 medido en una escala con un rango de 0.00 a 6.00, lo que representa que el nivel es alto (según la comparación con el baremo que consta en el manual del cuestionario UWES). A continuación se incluye una comparación de los resultados obtenidos con aquellos que constan en el cuestionario validado en una muestra internacional:

**Tabla 8: Resultados Muestra Internacional vs Resultados Propios**

	<b>Vigor</b>	<b>Dedicación</b>	<b>Absorción</b>	<b>Puntaje Total</b>
<b>Muy Bajo</b>	≤ 2.17	≤ 1.6	≤ 1.60	≤ 1.93
<b>Bajo</b>	2.18 -3.20	1.61 -3.00	1.61 -2.75	1.94 - 3.06
<b>Promedio</b>	3.21 -4.80	3.01 - 4.90	2.76 - 4.40	3.07 - 4.66
<b>Alto</b>	4.81 - 5.65	4.91 - 5.79	4.41 - 5.35	4.67 - 5.53
<b>Muy Alto</b>	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54
<b>Media</b>	3.99	3.81	3.56	3.82
<b>Desviación Estándar</b>	1.11	1.31	1.18	1.1
<b>SE</b>	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Rango</b>	.00 - 6.00	.00 - 6.00	.00 - 6.00	.00 - 6.00
<b>Resultados Propios (M)</b>	5.44	5.68	5.10	5.41
<b>SD</b>	0.40	0.17	0.69	0.29

Fuente: (Schaufel y Bakker 2003)  
Elaboración: Propia

Adicionalmente, se puede observar que los empleados tienen un mayor puntaje en la dimensión de Dedicación; lo cual refleja una fuerte identificación con el trabajo que realizan, permitiendo de esta forma que el trabajo sea una experiencia inspiradora, desafiante y motivo de orgullo.

Por otro lado, la dimensión con el puntaje más bajo es la de Absorción, la misma que se relaciona con la capacidad de olvidarse de todo alrededor y concentrarse 100% en el trabajo. Posiblemente esto se deba a que los seres humanos son seres multitareas y por ende su atención de una u otra forma siempre estará dividida, más cuando las personas se encuentran lejos de su hogares y trabajan en jornada acumuladas de días de trabajo y días de descanso.

Se considera importante incluir cuáles fueron las preguntas del cuestionario que alcanzaron los puntajes más altos por dimensión de engagement, con el fin de evidenciar los elementos que más llamaron la atención de los empleados de la Compañía “Oro”:

**Tabla 9: Preguntas con Puntajes Más Altos**

<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Puntaje Promedio</b>
Vigor	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	5.75
Dedicación	Estoy orgulloso del trabajo que hago	5.86
Absorción	Estoy inmerso en mi trabajo	5.71

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Asimismo, se procesaron los datos de manera demográfica con el fin de evidenciar el nivel de engagement por género, localidad, rango de edad y grupo interno de trabajo. A continuación, se incluyen los resultados:

- Engagement por Género:

**Tabla 10: Engagement Por Género**

<b>Género</b>	<b>Nivel Engagement</b>
Femenino	5.26
Masculino	5.43
<b>Promedio General</b>	<b>5.41</b>

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Se puede observar un nivel de engagement más alto en los hombres que en las mujeres; lo cual podría generarse por el fenómeno conocido como el de “Doble Jornada, el mismo que señala que las mujeres tienen que cumplir tareas y actividades en sus lugares de trabajo, pero al mismo tiempo también deben hacerlo en sus hogares. Muchas veces las trabajadoras tienen un horario extendido de trabajo puesto que deben alargar su jornada que se traslada de sus compañías a sus hogares.

- Engagement por Localidad de Trabajo:

**Tabla 11: Engagement por Localidad de Trabajo**

<b>Localidad</b>	<b>Nivel Engagement</b>
Campamento Las Peñas o Los Encuentros	5.45
Quito	5.17
<b>Promedio General</b>	<b>5.41</b>

Fuente: Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Se evidencia un mayor nivel de engagement en el Campamento y en las oficinas de Los Encuentros, ubicados en la provincia de Zamora Chinchipe, lo cual podría deberse al hecho de que en mencionados lugares se encuentran el “core” de las operaciones de la Compañía, y por ende la percepción de los valores corporativos es más fuerte en esos lugares, además que el contacto con las personas de la Comunidad es más estrecho por lo que tienen mayor oportunidad de promulgar el vínculo que tienen con la organización.

- Engagement por Edad

**Tabla 12: Engagement por Edad**

Rango de Edad	Nivel Engagement
20 – 30	5.22
31 – 40	5.47
41 – 50	5.51
51 - En adelante	5.39
(en blanco)	5.63
<b>Promedio General</b>	5.41

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

En relación a esta variable demográfica, se puede evidenciar un nivel alto en el rango de 41 a 50 años, lo que demuestra que las personas jóvenes tienen una idea más dinámica del trabajo y la organización por lo que les cuesta crear un vínculo permanente. Este resultado coincide con los obtenidos por la muestra internacional de 25,000 empleados de 13 países diferentes. (Raigosa Gallego y Marin Londoño 2010, 90).

- Engagement por Grupo de Trabajo

**Tabla 13: Engagement por Grupo de Trabajo**

Grupo de Trabajo	Nivel Engagement
Administrativo	5.14
Gerente / Director	5.45
Obreros	5.55

Profesional / Técnico	5.23
<b>Promedio General</b>	<b>5.41</b>

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

El grupo con más engagement son los obreros, seguido muy de cerca por el grupo de Gerentes/Directores. Éste último es un resultado esperado, ya que ellos son los líderes de la Compañía y por ende deben vivir esta vinculación con la organización para promoverla entre sus subordinados, lo cual coincide con la validación internacional del cuestionario. Sin embargo, el hecho de que los obreros puntúen alto nos lleva a concluir el valor que tiene el trabajo que desempeñan dentro de la Compañía; posiblemente esto se deba a que en la provincia no hay abundancia de fuentes de empleo y ven en la Compañía la oportunidad de realizarse como trabajadores y de cierta forma mejorar su estilo de vida.

**c. Resultados Relación Recursos Laborales y Engagement**

Al aplicar la técnica de regresión lineal múltiple, específicamente el método pasos sucesivos, se hicieron análisis por cada dimensión. El procedimiento que se siguió consistió en comparar cada pregunta de cada una de las tres dimensiones (vigor, dedicación, absorción) con todas las preguntas de la sección de recursos laborales. Es decir, la variable dependiente fue cada pregunta del engagement (en cada dimensión) mientras que las variables independientes fueron todas las preguntas que reflejaban los recursos laborales. El análisis se efectuó de esta forma ya que se buscaba establecer la existencia o no de la relación entre el engagement y el menú de recursos laborales que se trabajó con la dirección de Recursos Humanos de la Compañía. A continuación, los resultados obtenidos:

- Dimensión Vigor:

**Tabla 14: Resultados Dimensión Vigor y Recursos Laborales**

V. Criterio	V. Predictora	Recurso Laboral	Beta	R2	T	Sig
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.345	0.240	5.730	0.000
	Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad	Cultura y Pertenencia	0.186	0.270	2.416	0.017
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común	Cultura y Pertenencia	0.599	0.354	8.845	0.000
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	La gente que trabaja en La Compañía respeta las normas y reglamentos de la empresa	Cultura y Pertenencia	0.297	0.148	3.047	0.003
	Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad	Cultura y Pertenencia	0.216	0.215	2.751	0.007
	Mi jefe me orienta sobre las políticas y forma de trabajar de mi área	Liderazgo	0.210	0.245	2.390	0.018
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	NO se encontraron variables que tuvieran correlación					
15. Soy muy persistente en mi trabajo	Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que afecta mi trabajo	Liderazgo	0.108	0.075	3.395	0.001
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	NO se encontraron variables que tuvieran correlación					

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Como se puede observar en los resultados obtenidos para esta dimensión de engagement, sobresalen los recursos laborales de Cultura y Pertenencia (C&P), y los relacionados con Liderazgo (L). Se debe además indicar que los que los tres recursos que poseen una participación superior (beta más alto) son:

- a) Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común (C&P)
- b) Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara (L)
- c) La gente que trabaja en la Compañía respeta las normas y reglamentos de la empresa (C&P)

Además, se debe mencionar que para dos de las preguntas de vigor no se encontraron relación con los recursos laborales incluidos en la sección del cuestionario correspondiente.



- Dimensión Dedicación:

**Tabla 15: Resultados Dimensión Dedicación y Recursos Laborales**

V. Criterio	V. Predictora	Recurso Laboral	Beta	R2	T	Sig
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.357	0.431	7.937	0.000
	Mi contribución individual y la de mi equipo apoyan al éxito de la Compañía	Cultura y Pertenencia	0.370	0.508	3.039	0.003
	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común	Cultura y Pertenencia	0.181	0.533	2.773	0.006
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.339	0.532	8.115	0.000
	Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	Calidad de Vida	0.209	0.598	3.905	0.000
	Mi contribución individual y la de mi equipo apoyan al éxito de la Compañía	Cultura y Pertenencia	0.337	0.632	3.574	0.000
	La Compañía ha cumplido con lo ofrecido al inicio de la relación laboral	Imagen Corporativa	0.065	0.645	2.216	0.028
7. Mi trabajo me inspira	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.482	0.260	7.085	0.000
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	Mi jefe me orienta sobre las políticas y forma de trabajar de mi área	Liderazgo	0.270	0.205	5.588	0.000
	Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	Calidad de Vida	0.173	0.254	3.716	0.000
	Mi jefe se preocupa por mi como persona	Apoyo Social	-0.094	0.284	-2.410	0.017
13. Mi trabajo es retador	Mi jefe me orienta sobre las políticas y forma de trabajar de mi área	Liderazgo	0.329	0.082	2.403	0.018
	Mi contribución individual y la de mi equipo apoyan al éxito de la Compañía	Cultura y Pertenencia	0.583	0.118	2.376	0.019

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

Las preguntas de la dimensión de Dedicación en su totalidad se relacionaron con al menos un recurso laboral incluido en el cuestionario. En esta dimensión se evidencia una relación con todos los grupos de recursos laborales establecidos con la Dirección de Recursos Humanos; éstos son: Liderazgo, Cultura y Pertenencia, Calidad de Vida, Imagen Corporativa y Apoyo Social. Los recursos que cuentan con una mayor participación para esta dimensión son:

- My contribution individual and that of my team support the success of the Company (C&P)

b) Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara (L)

- Dimensión Absorción

**Tabla 16: Resultados Dimensión Absorción y Recursos Laborales**

V.Criterio	V.Predictora	Recurso Laboral	Beta	R2	T	Sig
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	Calidad de Vida	0.371	0.095	3.869	0.000
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	NO se encontraron variables que tuvieran correlación					
9. Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado 100%) en mi trabajo	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.231	0.097	3.917	0.000
11. Estoy inmerso en mi trabajo	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.333	0.203	5.856	0.000
	Mi jefe me orienta sobre las políticas y forma de trabajar de mi área	Liderazgo	-0.181	0.231	-2.279	0.024
14. Me "dejo llevar" por mi trabajo	Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara	Liderazgo	0.315	0.064	3.120	0.002
16. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo	Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que afecta mi trabajo	Liderazgo	0.389	0.075	3.412	0.001

Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

En las preguntas de la dimensión Absorción encontramos una mayor relación con los recursos laborales del grupo Liderazgo, pero también se observa la presencia del recurso laboral Calidad de Vida. Los recursos laborales con un mayor peso relativo son:

- Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que afecta mi trabajo.
- Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
- Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara

Como los resultados lo evidencian, los recursos laborales trabajados con la Dirección de Recursos Humanos tienen relación con la generación de engagement en los empleados de la Compañía.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL ENGAGEMENT**

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Luego del análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento del cuestionario, se pudo evidenciar que los empleados de la Compañía “Oro” presentan un nivel alto de engagement, con un promedio de 5.41; además que el nivel de engagement encontrado se relaciona con el menú de los recursos laborales trabajados con la Dirección de Recursos Humanos; por lo que se puede deducir que existe una base sobre la cual se puede seguir trabajando con aras de conservar e incluso mejorar los resultados obtenidos.

En este sentido, en base a los resultados de la investigación se evidenció que los recursos laborales con mayor presencia dentro de las dimensiones del engagement son: liderazgo y cultura y pertenencia. De hecho el factor liderazgo registra una frecuencia absoluta de 14 (veces que se repite) mientras que el factor cultura y pertenencia registra una frecuencia absoluta de 8.

#### **4.2 OBJETIVO**

Proporcionar un instrumento que permita mantener el nivel de engagement encontrado en los empleados de la Compañía “Oro” a través de estrategias que permitan maximizar los recursos laborales que ofrece la organización y que de acuerdo a la investigación representan recursos importantes en la percepción que tienen los empleados, dicha importancia se refleja en la frecuencia de los mismos dentro de cada una de las dimensiones del engagement: vigor, dedicación y absorción.

#### **4.3 PROPUESTA**

La presente propuesta se basa en estrategias que tienen como fin realzar los recursos laborales con los que cuenta la Compañía y que han registrado una presencia importante en las dimensiones del engagement según la investigación efectuada ya que en un medio de incertidumbre los mismos han influenciado en el nivel de engagement que presenta los empleados. Dichos recursos son: Liderazgo y Cultura y Pertenencia.

Adicionalmente, se ha incluido un listado de las mejores prácticas de recursos humanos a nivel internacional con la idea de promover las mismas dentro de la organización.

### **Estrategia 1: Liderazgo**

El papel del líder es fundamental en el cumplimiento de las metas organizacionales ya que deben influir, guiar e inspirar a sus subordinados para alcanzar las mismas. Es indispensable indicar, que el líder debe desarrollar ciertas habilidades para impactar el medio donde se desenvuelve. El fin de trabajar en este recurso laboral es fortalecer un liderazgo caracterizado por el respeto y la participación de los subordinados; lo que generará que los empleados vean en sus superiores personas accesibles para escuchar sus principales inquietudes y aún sus necesidades de ser el caso. Por lo que a continuación se enlistan algunas actividades con el fin de potenciar este importante recurso laboral:

- Desarrollar un proceso de retroalimentación periódico, con el fin de que los supervisores puedan transmitir sus observaciones sobre el desempeño y comportamiento de sus subordinados y de esta forma tomar acciones correctivas; la idea es no esperar a la evaluación de todo el año para tener esta retroalimentación sino hacerlo en diferentes períodos. Adicionalmente, esta retroalimentación, permitirá a los empleados transmitir sus dudas e inquietudes en relación a las actividades y objetivos planteados.
- Diseñar talleres de habilidades de liderazgo para los supervisores y gerentes con el fin de ayudarlos a desarrollar ciertas destrezas en el cumplimiento de sus funciones, las cuales les permitan ejercer un liderazgo más transformacional<sup>3</sup> y participativo.
- Crear canales de comunicación para que la información sea compartida en forma oportuna. Estos canales pueden ser medios escritos como:

---

<sup>3</sup> Liderazgo Transformacional: “Guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen” (Rodríguez- Ponce 2007, 523)

boletines, mails informativos; pero también pueden ser orales como: reuniones informativas.

- Fomentar el trabajo en equipo con el fin de promover el “empowerment” entre los empleados de la Compañía, y a la vez definir las responsabilidades y nivel de autoridad de cada miembro del equipo. En este punto es importante mencionar, que una de las estrategias para la promoción de esta actividad es el objetivo de equipo que debe plantearse cada área o departamento, el mismo que será medido a lo largo del año.

### **Estrategia 2: Cultura y Pertenencia**

Crear una cultura dentro de las organizaciones es importante, ya que ésta se constituye en el ADN de los empleados; y en este sentido el objetivo de trabajar en este recurso es que los trabajadores conozcan los fundamentos de la cultura organizacional de la Compañía, lo que permitirá que ellos perciban el interés de la misma por construir un ambiente laboral caracterizado por el bienestar, y esto generará que los empleados sientan que son importantes para la organización visto desde el lado humano y no solamente como un recurso de la misma en pos de la obtención únicamente de réditos económicos.

Por lo que con el fin de incrementar el sentido de pertenencia a la cultura de la Compañía “Oro”, se proponen las siguientes actividades:

- Desarrollar un plan de inducción para las personas que se integran a la Compañía con el fin de dar a conocer los principales elementos de la cultura de la organización, como por ejemplo los tres valores fundamentales: trabajo con seguridad, cuidado del medio ambiente y respeto<sup>4</sup>.
- Socializar las políticas corporativas<sup>5</sup> a los empleados al igual que las políticas internas de Recursos Humanos con el fin de que todo el personal conozca los parámetros que se manejan al interior de la Compañía.

---

<sup>4</sup> Información obtenida del Folleto Corporativo de la Compañía

<sup>5</sup> Estas políticas son las que provienen de la Casa Matriz en Canadá.

- Llevar a cabo talleres donde se fortalezcan los valores organizacionales.
- Coordinar con el área de comunicaciones el desarrollo de campañas internas donde periódicamente se promueve un aspecto de la cultura organizacional.
- Elaborar un programa de reconocimiento al personal que evidencia claramente los valores organizacionales dentro de sus actividades cotidianas.

### **Prácticas de Recursos Humanos**

A continuación se incluirá una recopilación de las mejores prácticas de Recursos Humanos usadas por diferentes compañías alrededor del mundo en la promoción del engagement, esta recopilación consta en el módulo denominado “Employee Engagement” de Cornell University ILR School<sup>6</sup>:

- Diseñar puestos de trabajo que se caractericen por la significancia, variedad, autonomía, y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal de los empleados.
- Realzar las posibilidades de crecimiento profesional en los procesos de reclutamiento.
- Facilitar entrenamiento para los empleados.
- Proporcionar orientación a los empleados con el fin de que éstos puedan tener una relación de intercambio y de comunicación abierta con sus empleadores en relación a como el trabajo contribuye a la misión de la organización.
- Ofrecer una compensación estratégica como el pago basado en el desempeño y en la evidencia de competencias; así como beneficios flexibles.
- Establecer una gestión de evaluación de desempeño que busque el reto de sus empleados a través de objetivos que se alineen a las metas

---

<sup>6</sup> Las prácticas incluidas en este apartado fueron sometidas a una traducción libre.

estratégicas de la organización, la retroalimentación positiva y una cultura de reconocimiento.

- Escoger a los candidatos que demuestren comportamientos congruentes con la cultura organizacional (en el proceso de selección)

## **CONCLUSIONES:**

El engagement representa la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo, llevándoles a experimentar bienestar tanto al interior como al exterior del mismo. Esta vinculación se traduce en altos niveles de energía, sentimiento de pertenencia y orgullo y una alta concentración en las actividades a desarrollar. Esta tendencia es relativamente nueva en las prácticas de los departamentos de Talento Humano y va tomando fuerza alrededor del mundo; por lo que, dado los efectos tanto organizacionales como personales es indispensable promover la generación del mismo en las empresas a fin de alcanzar metas organizacionales pero también lograr que los empleados se sientan parte importante de la Compañía experimentando un desarrollo profesional y personal.

La minería es una actividad que ha estado presente desde el inicio de la historia humana, y ha ido evolucionando conjuntamente con la ciencia y la tecnología; herramientas que han permitido que los estándares de esta industria mejoren radicalmente y por ende su impacto sea controlado y medido. Sin duda, la minería al igual que las otras industrias extractivas engloba riesgos ambientales y socioeconómicos; sin embargo, es importante mencionar que la minería responsable es posible bajo parámetros de calidad y responsabilidad social, esto significaría una alternativa de desarrollo para el Ecuador.

El sector minero en el Ecuador, es un sector en pleno desarrollo que se está adaptando al marco de competitividad internacional. El gobierno ha marcado importantes hitos en pos de incentivar la actividad de esta industria, uno de estos hitos es la creación del Ministerio del ramo cuya función es precisamente regular y controlar esta actividad que ha sido calificada como estratégica para el país. Asimismo, las reformas a la Ley Minera han buscado evidenciar seguridad jurídica tanto para las inversionistas como para el Ecuador y de esta forma ser atractivas en la captación de capitales extranjeros.

La Compañía “Oro” S.A ha estado inmersa en el proceso de transformación que se está llevado a cabo en el país para cambiar la minería incipiente a una minería responsable e industrializada. En este proceso se ha enfrentado a situaciones de incertidumbre por los cambios que han surgido en esta industria y de hecho por esta razón se produjo la venta de la compañía en dos ocasiones. Adicionalmente, ha tenido



que manejar procesos de desvinculación del personal. Sin embargo, con la reanudación de las operaciones en el año 2015 y con una nueva accionista, la Compañía ha logrado atraer a personal tanto antiguo como nuevo.

La medición del engagement en la Compañía “Oro” S.A es positiva, ya que registra una calificación del 5.41, equivalente a nivel alto según el Manual del Cuestionario de Engagement. La dimensión con mayor puntaje es la de “Dedicación”, reflejando que los empleados de la Compañía presentan un sentimiento de orgullo y entusiasmo por el trabajo que desempeñan; posiblemente eso se relacione con el hecho de pertenecer a un proyecto que puede marcar un hito en la historia del país. La dimensión con menos puntaje es la de “Absorción”, relacionada con un alto nivel de concentración; esto puede darse debido a que hay una pregunta que puntúa muy bajo por la connotación que tiene: “Me es difícil desconectarme de mi trabajo”. Esta aseveración es complicada de experimentar, ya que por la dinámica del trabajo de los empleados, sobretodo aquellos que se encuentran en el Campamento, es difícil que una parte de los empleados no esté pensando en sus hogares.

Los recursos laborales trabajados con la Dirección de Recursos Humanos, guardan relación con el engagement experimentado en los empleados de la Compañía “Oro” S.A, lo cual se evidencia en la prueba estadística aplicada. Esto significa que el énfasis de la Compañía en la promoción de estos recursos ha tenido efecto en la generación del vínculo empleado-organización. Además, es importante mencionar que el recurso laboral con mayor frecuencia entre los resultados de las relaciones del engagement y recursos, es el Liderazgo.

## **RECOMENDACIONES:**

La Compañía debe continuar trabajando en los recursos laborales establecidos con el fin de conservar e incluso mejorar el nivel de engagement de los empleados de la Compañía. Además, podría indagar si existen más recursos laborales que se relacionen con este vínculo. La identificación de los mismos, permitirá a la Compañía construir un vínculo de doble vía, ya que aflorarán los recursos personales propios de cada empleado.

Es necesario que en el Ecuador la investigación del Engagement se extienda, puesto que este concepto resulta un instrumento de desarrollo tanto organizacional como personal, contribuyendo de esta forma a la creación de ambientes de trabajo saludables y por ende de empleados satisfechos. Sería interesante levantar un estudio acerca de la percepción de los profesionales de Talento Humano de este concepto con el fin de determinar sus principales dudas e inquietudes de este tema, que cada vez se hace más evidente en las prácticas de Recursos Humanos alrededor del mundo.

En pos de promover estudios del engagement, se podría realizar un diagnóstico de nivel de vinculación y de presencia de recursos laborales en empresas de un mismo sector para establecer similitudes y diferencias. Todo esto con el objetivo de elaborar un manual de mejores prácticas en el área de Talento Humano.

Finalmente, se debería incluir un análisis de recursos personales tanto a nivel de profesionales del área de Talento Humano como de otras áreas, lo que permitiría recopilar información de las capacidades que más influyen en la generación y mantenimiento de niveles de engagement.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aon Hewitt. «2014 Trends in Global Employee Engagement.» 2014.
- Aranda Beltrán, Carolina, Manuel Pando Moreno, y María Berenice Pérez Reyes. «Apoyo Social y síndrome de quemarse en el trabajo o burnout: una revisión.» *Psicoogía y Salud* 14, nº 1 (enero - junio 2004): 79-87.
- Bakker, Arnold B, Evangelina Demerouti, y Despoina Xanthopoulou. «¿Cómo los Empleados mantienen su Engagement en el Trabajo?» *Ciencia & Trabajo*, 2011: 135-142.
- Bakker, Arnold, y Evangelia Demerouti. «La teoría de las demandas y los recursos laborales.» *Journal of Work and Organizational Psychology* XXIX (2013): 107-115.
- Capriotti, Paúl. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Cuarta. Editado por IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, 2013.
- Chiang, María, y Karina Krausse. «Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones de Medio Ambiente del Trabajo, Organización e Indicador Global, Sectores Privado y Público. Desarrollo, Aplicación y Validación del Instrumento.» Proyecto de Investigación, Universidad del Bio-Bio, Concepción Chile, 2008.
- Confederación Sindical de Comisiones Obreras. «Guía Sindical Mujeres, Trabajos y Salud.» Madrid, 2012.
- Dirección del trabajo - Gobierno Chile. «Calidad de Vida en el Trabajo: Percepciones de los Trabajadores.» Cuadernos de Investigación, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago de Chile, 2002.
- eCornell. *ILRHR556: Employee Engagement*. 2012.
- Ecuador, Ley de Minería. Registro Oficial S.517, 26 de Enero de 2009.
- Ecuador, Mandato Constituyente No. 6. Registro Oficial 321, 22 de Abril de 2008.
- El Telégrafo. «La Reserva Minera de Ecuador llega a \$217.000 millones.» *El Telégrafo*, 12 de Junio de 2013.
- Espinoza, Carlos Gustavo. «¿Más valor que el oro? Los movimientos populares en oposición a la minería con cianuro.» *Theomai*, nº 9 (2004): 0.
- FLACSO, Sede Ecuador. *El Dorado o la caja de Pandora: matices para pensar la minería en Ecuador*. Primera. Quito, 2010.

- Gallegos, Diego. «Ecuador aprueba la Ley de Reforma a la Ley de Minería.» *El Ciudadano*, 09 de Junio de 2013.
- Garbett, Thomas F. *Imagen Corporativa. Cómo Crearla y Proyectarla*. Bogotá: Ed. Legis, 1991.
- García Álvarez, Claudia María. «Una Aproximación al concepto de Cultura Organizacional.» *Univ. Psychol. Bogotá*, enero-abril 2006: 163-174.
- Guerrero Pupo, JC, Andalia R Cañedo, SM Rubio Rodríguez, M Cutiño Rodríguez, y DJ Fernández Díaz. «Calidad de vida y trabajo: algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina.» 14 de Abril de 2006. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_4\\_06/aci05406.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci05406.htm) (último acceso: 21 de Marzo de 2016).
- Hernández Sampieri, Roberto, y Carlos Fernández Collado. *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2010.
- Lussier, Robert N., y Christopher F. Achua. *Lidrazgo: Teoría, aplicaciones t desarrollo de habilidades*. México D.F.: International Thomson Editores, S.A, 2002.
- Manucci, Marcelo. «Mapas para la complejidad liderazgo, incertidumbre y estrategia.» *Univ. Empresa*, junio 2007: 8-19.
- Ministerio de Minería. «Catálogo Minero del Ecuador.» *Ministerio de Minería*. s.f. [https://issuu.com/mineriaecuador/docs/master\\_catalogo\\_mineria\\_final\\_esp\\_0](https://issuu.com/mineriaecuador/docs/master_catalogo_mineria_final_esp_0) (último acceso: 01 de Mayo de 2016).
- Occupational Health Psychology Unit. «Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo.» 2011.
- Oyazurn, Roberto, Pablo Higuera, y Lillo Javier. *Minería Ambiental: Una introducción a los impactos y su remediación*. España: Ediciones GEMM - Aula2punto.net, 2011.
- Pardo, Antonio, y Miguel Ruiz. *Análisis de Datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España S. A.U., 2005.
- Parra, Antonio. «La Conducta Proactiva de los Emprendedores.» *PORTULARIA*, n° 4 (2004): 493-498.
- Raigosa Gallego, Dayhana, y Beatriz Marin Londoño. «Formación en creencias de eficacia. Una propuesta para reducir el burnout y optimizar los

niveles de engagement en empleados.» *International Journal of Psychological Research*, 2010: 86-92.

- Rodríguez- Ponce, Emilio. «Estilos de Liderazgo, Toma de Decisiones Estratégicas y Eficacia: Un estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas.» *Interciencia* 32, n° 8 (Agosto 2007): 522-528.
- Salanova, Marisa, Wilmer Schaufeli, y Susana Llorens. «Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva?» *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* XVI (2000): 117-134.
- Salanova, Marisa, y Susana Llorens. «Estado Actual y Retos futuros en el estudio del Burnout.» *Papeles del Psicólogo*, 2008: 59-67.
- Salanova, Marisa, y Wilmar Schaufeli. «El Engagement de los Empleados: Un reto emergente para la Dirección de Recursos Humanos.» *Estudios Financieros*, n° 261 (2004): 109-138.
- Sánchez, Luis Enrique. «Impactos sobre los Ecosistemas.» *II Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental*, 2002: 322-331.
- Sandoval, Fabián. *La pequeña Minería en el Ecuador*. Mining Minerals and Sustainable Development, 2001.
- Schaufel, Wilmarri, y Arnold Bakker. «UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE.» 01 de Noviembre de 2003.  
[http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_87.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf) (último acceso: 01 de 11 de 2015).

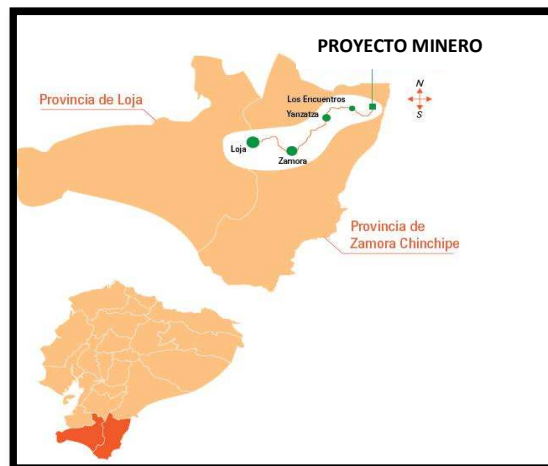
## ANEXOS

### Anexo 1: Listado de Proyectos Mineros en el Ecuador

No.	Proyecto	Mineral
1	Mirador	Cobre
2	Fruta del Norte	Oro
3	Río Blanco	Oro
4	Loma Larga	Oro
5	San Carlos Panantza	Cobre
6	Cascabel	Oro / Cobre
7	Curipamba	Oro / Plata
8	Warintza	Oro
9	Chaucha	Cobre
10	Condor Gold	Oro
11	Río Zarza	Oro / Cobre
12	Cangrejos	Oro / Cobre
13	Llurimagua	Cobre / Molibdeno
14	Tola Norte	Hierro / Titanio
15	Telimbela	Cobre / Molibdeno
16	El Torneado	Cobre / Molibdeno
17	Pacto	Oro
18	La Bonita	Oro / Cobre

Fuente: Catálogo Minero del Ecuador  
Elaboración Propia

### Anexo 2: Ubicación del Proyecto “N”



Fuente: Imagen tomada de sitio web: Sociedad Ecuatoriana para la Defensa del Patrimonio Geológico y Minero

### Anexo 3: Cuestionario aplicado:

#### Encuesta de Bienestar y Trabajo

Lugar de Trabajo:	Quito <input type="checkbox"/>	Campamento Las Peñas o Los Encuentros <input type="checkbox"/>
Grupo:	Obreros <input type="checkbox"/> Gerentes/Directores <input type="checkbox"/>	Profesionales/Técnicos <input type="checkbox"/> Administrativos <input type="checkbox"/>
Género:	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Rango de Edad	20 – 30 <input type="checkbox"/> 41 – 50 <input type="checkbox"/>	31 – 40 <input type="checkbox"/> 51 – En adelante

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Utilice esta escala para contestar las siguientes preguntas:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastante Veces	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

#### SECCIÓN A:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía \_\_\_\_\_
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito \_\_\_\_\_
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando \_\_\_\_\_
4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo \_\_\_\_\_
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo \_\_\_\_\_
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí \_\_\_\_\_
7. Mi trabajo me inspira \_\_\_\_\_
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar \_\_\_\_\_
9. Soy feliz cuando estoy absorto (concentrado 100%) en mi trabajo \_\_\_\_\_
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago \_\_\_\_\_
11. Estoy inmerso en mi trabajo \_\_\_\_\_
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo \_\_\_\_\_
13. Mi trabajo es retador \_\_\_\_\_
14. Me “dejo llevar” por mi trabajo \_\_\_\_\_
15. Soy muy persistente en mi trabajo \_\_\_\_\_
16. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo \_\_\_\_\_
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando \_\_\_\_\_

## SECCIÓN B:

Utilice esta escala para contestar las siguientes preguntas:

Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastante Veces	Casi Siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

1. Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo \_\_\_\_\_
2. Practico los principios y filosofía que promulga la empresa \_\_\_\_\_
3. Mi contribución individual y la de mi equipo apoyan al éxito de la Compañía \_\_\_\_\_
4. Cuento con todas las herramientas, equipos o materiales que requiero para realizar mi trabajo \_\_\_\_\_
5. Pienso que la gente que trabaja en La Compañía respeta las normas y reglamentos de la empresa \_\_\_\_\_
6. Siento que en la empresa las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo se manejan con respeto \_\_\_\_\_
7. Mi jefe me trata con respeto \_\_\_\_\_
8. Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara \_\_\_\_\_
9. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que afecta mi trabajo \_\_\_\_\_
10. Mi jefe se preocupa por mi como persona \_\_\_\_\_
11. Mis compañeros de trabajo se preocupan por mí como persona \_\_\_\_\_
12. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común \_\_\_\_\_
13. En la empresa se estimula a trabajar en equipo \_\_\_\_\_
14. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad \_\_\_\_\_
15. Mi jefe me orienta sobre las políticas y forma de trabajar de mi área \_\_\_\_\_
16. La Compañía ha cumplido con lo ofrecido al inicio de la relación laboral \_\_\_\_\_

Comentarios

---

---

---



## **Anexo 4: Segregación del Cuestionario Aplicado**

### **Preguntas de Vigor:**

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
5. Soy muy persistente en mi trabajo.
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.

### **Preguntas de Dedicación:**

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
3. Mi trabajo me inspira.
4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
5. Mi trabajo es retador.

### **Preguntas de Absorción:**

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
2. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
4. Estoy inmerso en mi trabajo
5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.
6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo

### **Preguntas Calidad de Vida:**

1. Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
2. Cuento con todas las herramientas, equipos o materiales que requiero para realizar mi trabajo

### **Preguntas Cultura y Pertenencia:**

1. Practico los principios y filosofía que promulga la empresa
2. Mi contribución individual y la de mi equipo apoyan al éxito de la Compañía
3. La gente que trabaja en la Compañía respeta las normas y reglamentos de la empresa

4. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común
5. En la empresa se estimula a trabajar en equipo
6. Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad

**Preguntas Apoyo Social:**

1. Siento que en la empresa las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo se manejan con respeto
2. Mi jefe me trata con respeto
3. Mi jefe se preocupa por mi como persona
4. Mis compañeros de trabajo se preocupan por mi como persona

**Preguntas Liderazgo:**

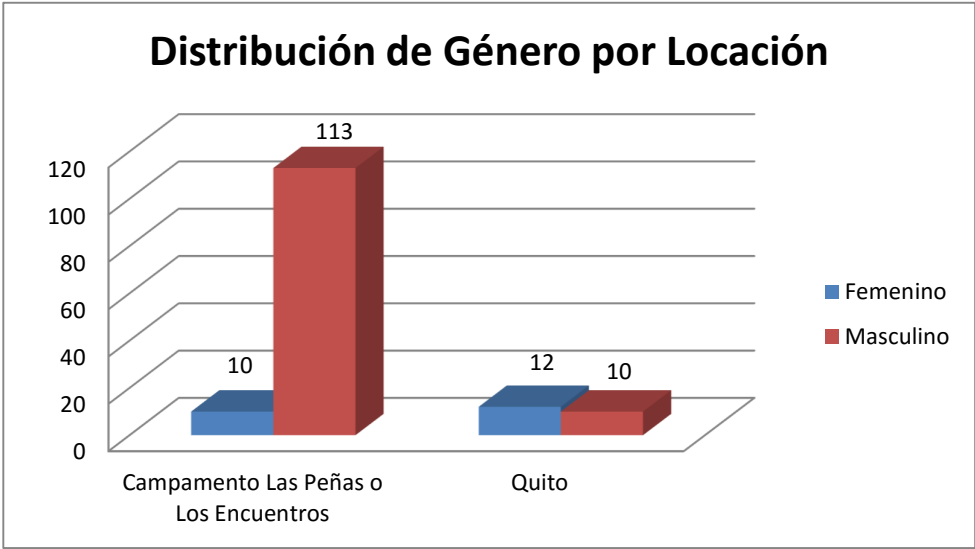
1. Recibo retroalimentación de una manera oportuna y clara
2. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que afecta mi trabajo
3. Mi jefe me orienta sobre las políticas y forma de trabajar de mi área

**Preguntas: Imagen Corporativa**

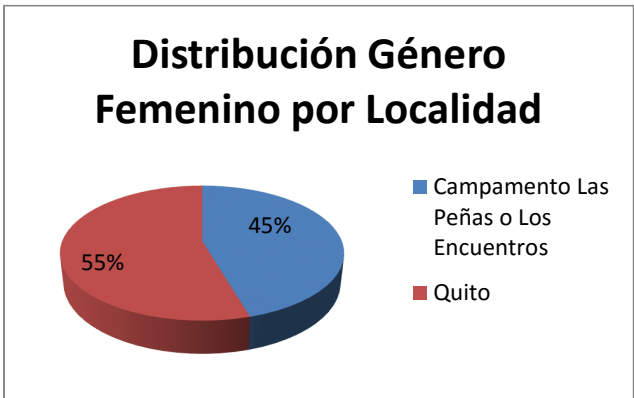
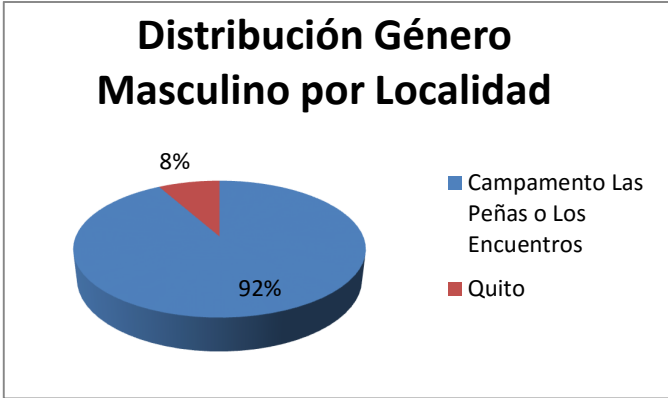
1. La Compañía ha cumplido con lo ofrecido al inicio de la relación laboral

**Anexo 5: Gráficas Demográficas**

**A. Género**

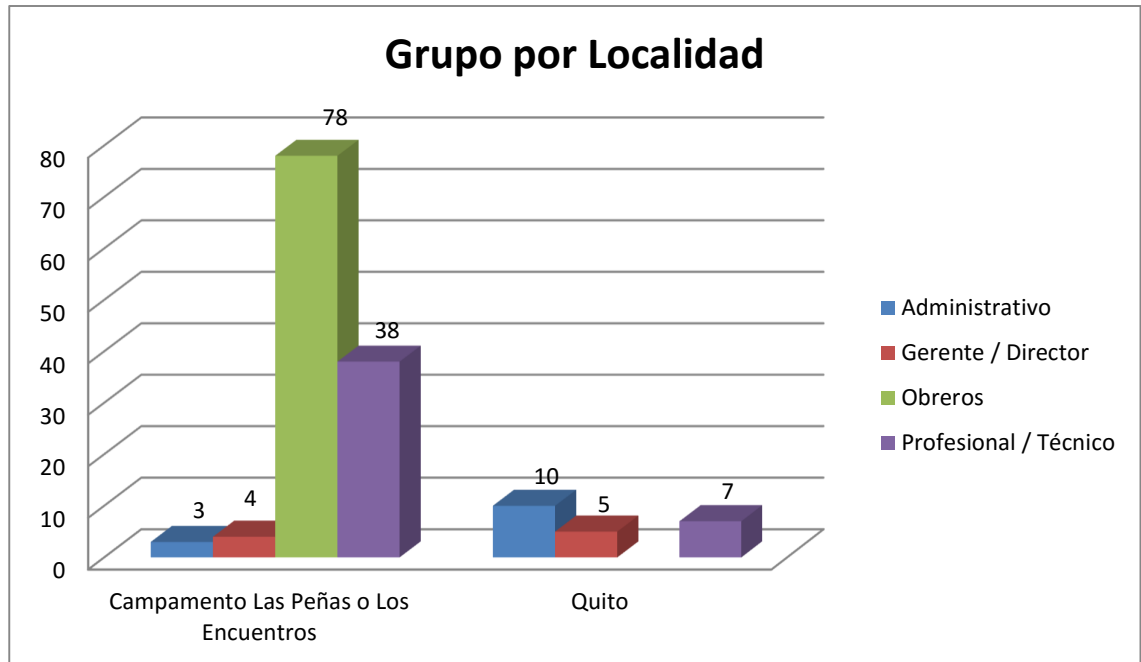


Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

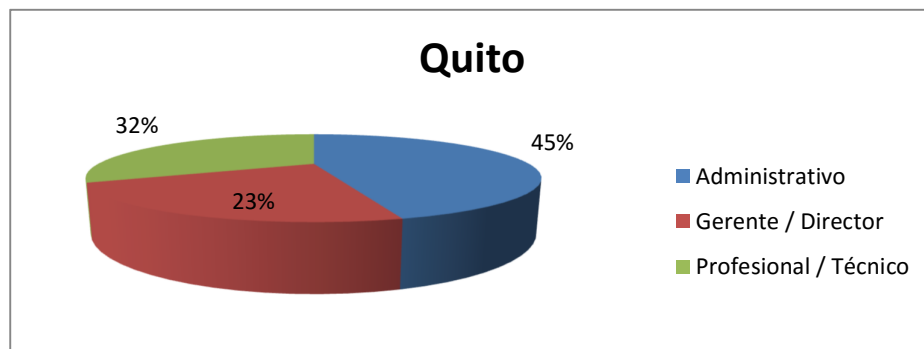
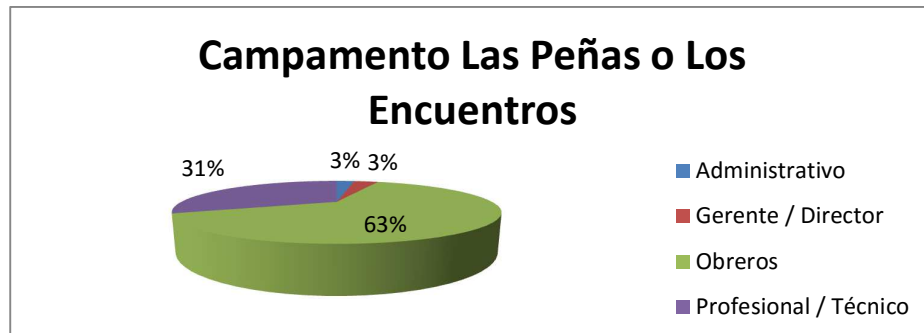


Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia

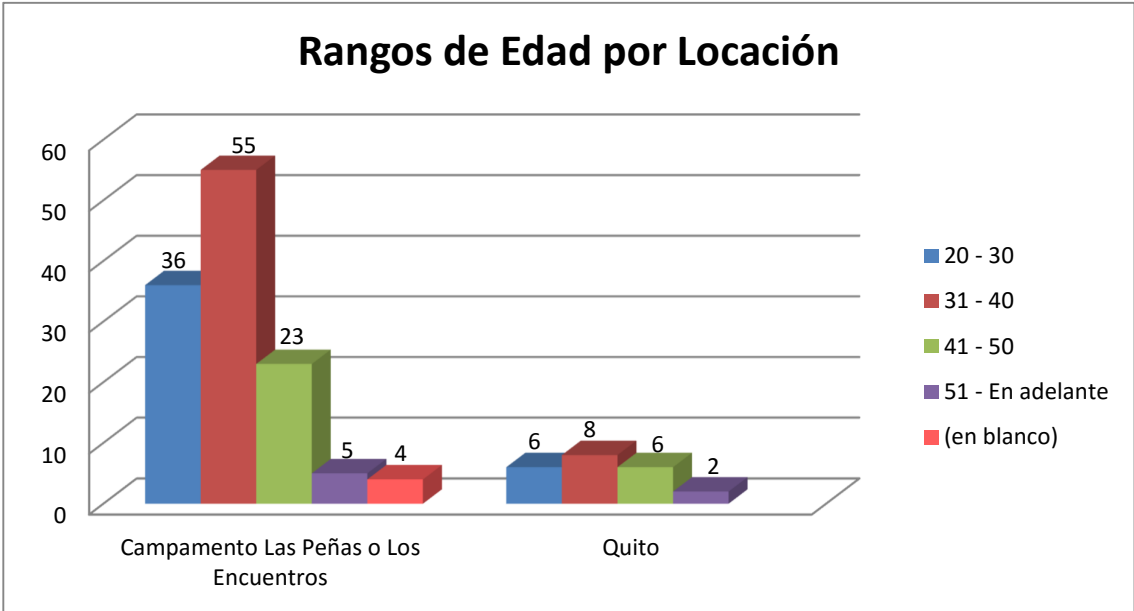
**B. Grupos Internos:**



Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia



**C. Rango de Edad**



Fuente: Datos Cuestionario Aplicado  
Elaboración Propia