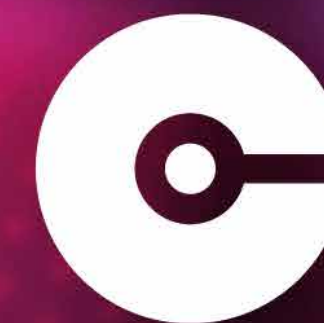


Medición **2020**
ENGAGEMENT
EN CONTEXTO COVID-19



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

Índice

- 03 Sobre la Gestión de Ambientes Laborales
- 04 Impacto de la pandemia: efecto sobre la experiencia de trabajo en las personas
- 05 Acerca del Engagement, Agotamiento y Gestión de los Ambientes Laborales
- 09 Resultados 2020
Muestra e Instrumentos de Medición
 - Resultados Chile
 - Resultados Otros Países LATAM
 - Resultados Integrados LATAM
- 21 ¿Cómo se vio afectado el engagement y el agotamiento laboral por el contexto de pandemia?
- 25 Recomendaciones para contener impacto de la pandemia sobre los equipos
- 28 Novedades 2020
- 30 Anexos

SOBRE LA GESTIÓN DE AMBIENTES LABORALES

En Circular HR nos dedicamos a impulsar las transformaciones organizacionales que aseguran un crecimiento sostenible de las empresas, a través del desarrollo de las habilidades, motivación y compromiso de su capital humano.

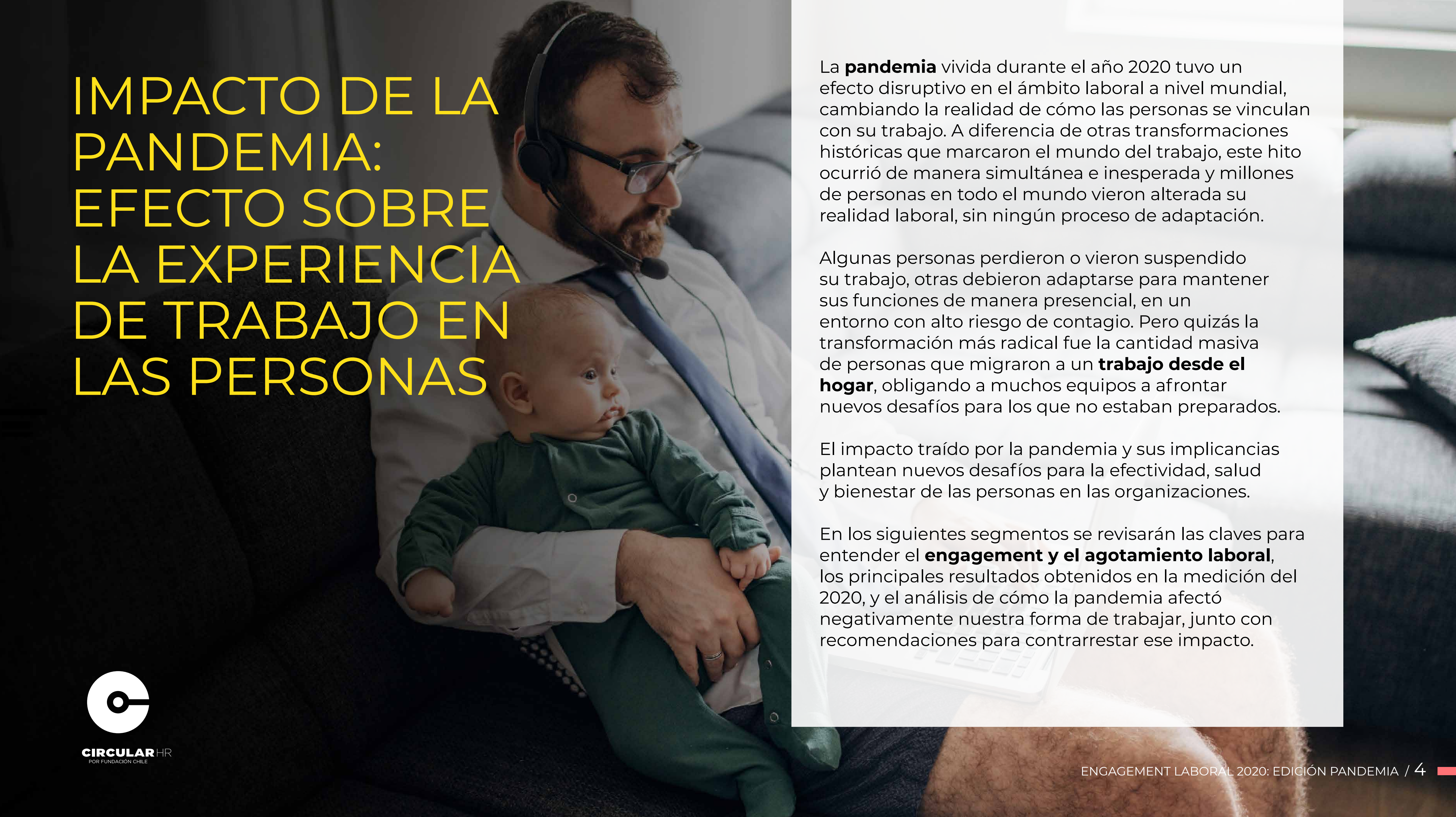
Lo que nos mueve es potenciar la experiencia de trabajo de las personas, a través de la gestión de ambientes laborales positivos. Creemos que el potencial humano se expresa al máximo cuando los equipos generan una experiencia de trabajo profundamente estimulante, basada en el aprendizaje, el empoderamiento, equipos cohesionados y líderes que contagian una mirada positiva de los desafíos.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

Para lograr nuestro propósito, nos dedicamos a estudiar los ambientes laborales y entender cómo éstos afectan la salud y productividad de las personas. Nuestros proyectos de asesoría e intervención nos permiten conocer realidades distintas en cada organización con que trabajamos y obtener importantes aprendizajes respecto a cómo diseñar una experiencia de trabajo que proteja **el engagement laboral y ayude a combatir el agotamiento laboral.**

Estamos convencidos de que, al compartir nuestros hallazgos, descubrimientos y reflexiones, estamos contribuyendo a transformar las organizaciones y la vida de las personas que trabajan en ellas. Creemos que este documento puede ser un aporte al mundo del trabajo del futuro y a la generación de soluciones para los desafíos que hoy se nos plantean.



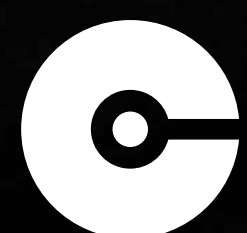
IMPACTO DE LA PANDEMIA: EFECTO SOBRE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN LAS PERSONAS

La **pandemia** vivida durante el año 2020 tuvo un efecto disruptivo en el ámbito laboral a nivel mundial, cambiando la realidad de cómo las personas se vinculan con su trabajo. A diferencia de otras transformaciones históricas que marcaron el mundo del trabajo, este hito ocurrió de manera simultánea e inesperada y millones de personas en todo el mundo vieron alterada su realidad laboral, sin ningún proceso de adaptación.

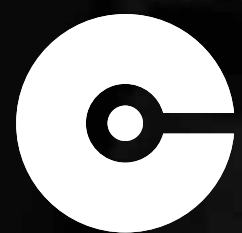
Algunas personas perdieron o vieron suspendido su trabajo, otras debieron adaptarse para mantener sus funciones de manera presencial, en un entorno con alto riesgo de contagio. Pero quizás la transformación más radical fue la cantidad masiva de personas que migraron a un **trabajo desde el hogar**, obligando a muchos equipos a afrontar nuevos desafíos para los que no estaban preparados.

El impacto traído por la pandemia y sus implicancias plantean nuevos desafíos para la efectividad, salud y bienestar de las personas en las organizaciones.

En los siguientes segmentos se revisarán las claves para entender el **engagement y el agotamiento laboral**, los principales resultados obtenidos en la medición del 2020, y el análisis de cómo la pandemia afectó negativamente nuestra forma de trabajar, junto con recomendaciones para contrarrestar ese impacto.



ACERCA DEL ENGAGEMENT, AGOTAMIENTO Y GESTIÓN DE LOS AMBIENTES LABORALES



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE



ENGAGEMENT

¿Qué es el engagement y el agotamiento laboral?

Es un estado de activación, concentración y entusiasmo mientras se trabaja. Ocurre cuando contamos con desafíos que nos exigen, pero también con los recursos adecuados para enfrentar exitosamente estos desafíos.

¿Por qué es importante?

Las personas que sienten un mayor engagement no sólo sienten un mayor bienestar asociado a su trabajo, sino que también tienen una mayor predisposición a poner esfuerzo en sus tareas y objetivos, lo que impacta en su función en distintos niveles: desempeño¹, resultados financieros², satisfacción de clientes y calidad³, etc.

El Total Engagement:

Corresponde a un estado de activación y entusiasmo propio de quienes muestran mayor pasión por el trabajo que realizan. Típicamente, estas personas tienden a tener resultados superiores en términos de productividad.



AGOTAMIENTO

Es una sensación de desgaste y fatiga que dificulta la activación en el trabajo y afecta los niveles de desempeño y productividad.

¿Por qué es importante?

Las personas con mayor nivel de agotamiento comienzan a perder interés y motivación hacia el trabajo, desarrollando una actitud negativa hacia su entorno laboral y al interior de los equipos.

El Total Agotamiento:

Es un estado de desgaste, caracterizado por la sensación de fatiga de forma crónica y a un nivel extremo, puede llevar a la aparición de síntomas asociados al Burnout: ausentismo laboral, cinismo organizacional, rotación, apatía hacia el trabajo, entre otros.

1. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.

2. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

3. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 15, 321.

Gestionando los ambientes laborales: Modelo de Recursos y Demandas del Trabajo

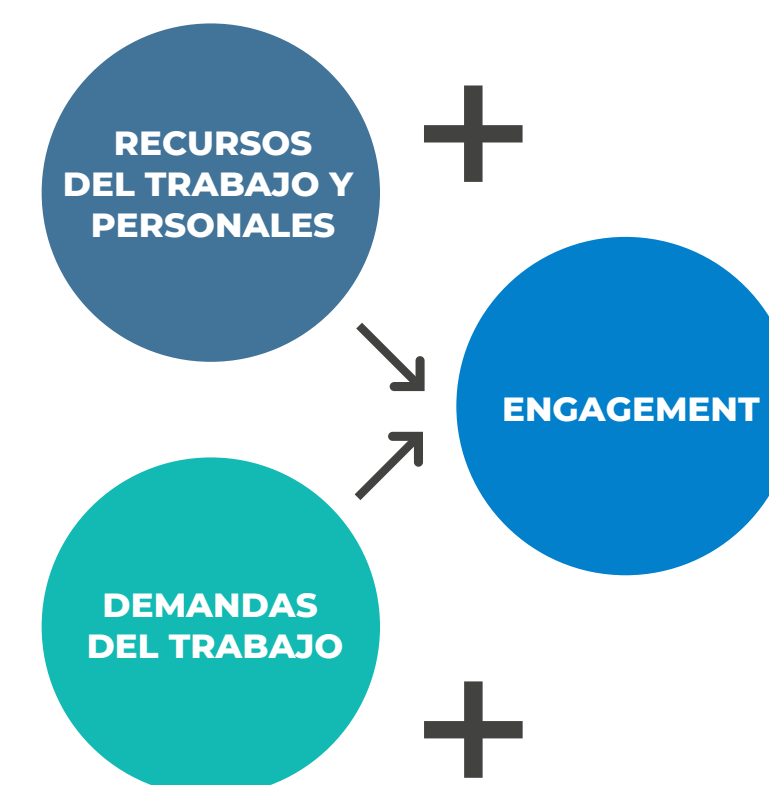
El Modelo de Recursos y Demandas del Trabajo propone que el engagement y el agotamiento dependen del **equilibrio existente entre las demandas que las personas enfrentan y los recursos que tienen a disposición.**

Las Demandas del Trabajo son los aspectos del trabajo que representan desafíos y demandan esfuerzo, por lo que naturalmente generan agotamiento durante la jornada laboral.

Por otra parte, los recursos son las herramientas que ayudan a las personas a lidiar con las demandas del trabajo y alcanzar sus objetivos. Éstos pueden dividirse en dos grupos: Recursos del Trabajo (elementos presentes en el ambiente de trabajo) y Recursos Personales (creencias propias respecto a la capacidad de control del ambiente de trabajo).

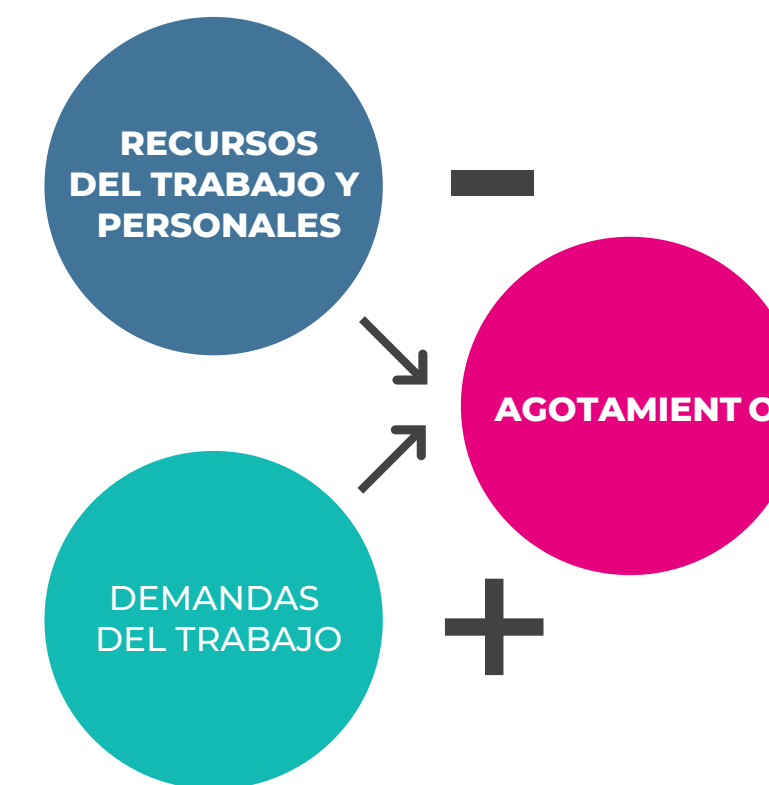
Engagement:

Equilibrio donde existen recursos para enfrentar exitosamente las demandas.



Agotamiento:

Exceso de demandas para el nivel de recursos disponibles.



De acuerdo con los planteamientos del modelo, el instrumento utilizado para estudiar a las organizaciones participantes de este estudio incluye **12 variables que actúan como “palancas” del engagement y agotamiento.**

Estas variables incluyen distintos elementos del ambiente de trabajo y pueden ser agrupados según cada uno de los factores que propone el Modelo de los Recursos y Demandas Laborales.

Recursos del Trabajo

- **Oportunidades de desarrollo:** Espacios que una persona tiene para crecer, desarrollarse y aprender en su trabajo.
- **Coaching:** Acciones realizadas por un supervisor que apuntan a aumentar el desempeño de las personas de su equipo y a fomentar la cercanía y confianza de la relación.
- **Retroalimentación:** Grado de información que una persona recibe acerca de su desempeño y del nivel de cumplimiento de los objetivos de su cargo.
- **Colaboración:** Redes de colaboración con colegas, que permiten a una persona sentirse valorada y apoyada en su lugar de trabajo.
- **Autonomía:** Nivel de control, libertad y flexibilidad que una persona posee en su trabajo. A mayor autonomía una persona tiene mayores posibilidades de decidir cómo realizarlo.

Recursos Personales

- **Optimismo:** Manera en que una persona percibe el mundo e interpreta las cosas que suceden en diversas situaciones, otorgándole un sesgo positivo y esperando cosas buenas del futuro.
- **Autoeficacia:** Percepción de ser capaz y estar preparado para enfrentar las exigencias del trabajo. A mayor autoeficacia, una persona se sentirá capaz de enfrentar mayores desafíos y exigencias.

Demandas del Trabajo

- **Trabas Administrativas:** Burocracia asociada a la resolución de obstáculos o autorizaciones administrativas que constantemente dificultan y enlentecen el cumplimiento de objetivos en el trabajo. Genera desgaste que se asocia al agotamiento de los equipos.
- **Conflicto de Rol:** Situaciones laborales en que distintas personas esperan cosas distintas respecto al trabajo de alguien. También genera desgaste y es una fuente de agotamiento.
- **Demandas Emocionales:** Carga emocional asociada a la ejecución de un trabajo determinado, típicamente en cargos asociados a la entrega de servicios cara a cara a los clientes. Al igual que las demandas anteriores, actúa obstaculizando el trabajo y, por tanto, genera agotamiento en las personas.
- **Demandas Cognitivas:** Grado en que el trabajo que se realiza requiere de altos niveles de concentración o excesivo cuidado. Este tipo de demanda, mientras sea moderada, es positiva en ambientes laborales debido a que saca a las personas de su zona de confort y actúa como un estimulante que activa en el trabajo. Sin embargo, cuando es excesiva, “puede generar un alto desgaste”.
- **Presión en el trabajo:** Nivel de exigencia requerido por el cargo para cumplir con plazos demandantes o grandes cantidades de trabajo. Esta demanda es positiva si existe en niveles moderados, pero cuando la presión es excesiva se gatilla un desgaste nocivo y eso actúa fomentando el agotamiento.

RESULTADOS 2020: MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN



Durante los meses de febrero de 2020 y enero de 2021, Circular HR realizó su séptima medición de Engagement Laboral, donde se recogió la experiencia de más de 26.000 personas y 57 empresas en 8 países de Latinoamérica (Chile, Perú, Colombia, Brasil, México, Costa Rica, Panamá y Ecuador). Estos datos se recopilaban utilizando una encuesta que evalúa la manera en que las personas se sienten en su trabajo y los elementos del ambiente laboral que influyen en esa experiencia.

En primer lugar, se presentarán los resultados de Chile, seguidos por un apartado comparando los resultados chilenos en relación con el resto de los países incluidos en la muestra. Finalmente, se presentarán los resultados consolidados de todos los países incluidos en la medición.



Se utilizaron las siguientes escalas de medición para obtener los datos:

- Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que permite medir los niveles de Engagement de las personas.
- Cuestionario de Recursos y Demandas del Trabajo, que permite monitorear el ambiente laboral en función del modelo de mismo nombre.
- Escala de Agotamiento en el Trabajo, elaborada por los desarrolladores del modelo de Recursos y Demandas.

Resultados en Chile

Durante el ciclo de medición correspondiente al año 2020, la muestra chilena incluyó a un total de 8.934 personas, recogiendo información de las experiencias laborales de 42 organizaciones.



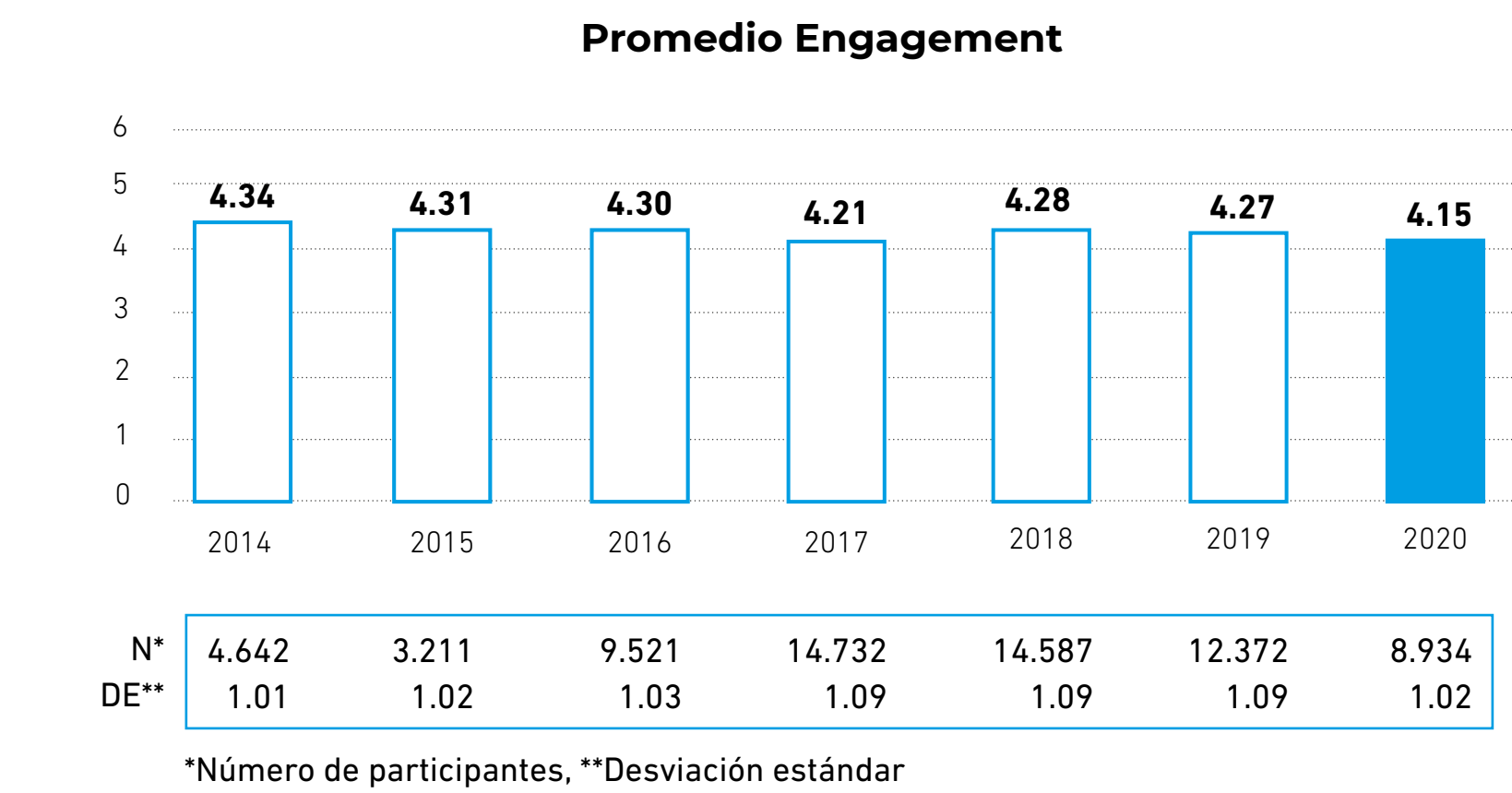
CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

Niveles de Engagement y Agotamiento:

La evaluación de la energía, motivación y capacidad de activación en el trabajo se ven reflejados en los niveles de engagement de los colaboradores.

Para la medición del 2020, el promedio obtenido en engagement de la muestra nacional corresponde a un 4,15 (en una escala de 0 a 6 puntos), resultado inferior al reportado con la muestra del año 2019. Esta caída refleja el contexto organizacional causado por la pandemia del Covid-19 y sus repercusiones en las distintas formas de trabajo y de vida. Este resultado rompe con la estabilidad de los resultados obtenidos en las muestras de años anteriores.

Otro factor determinante en Chile, corresponde a la crisis social que se venía desarrollando desde Noviembre de 2019, que se acrecienta durante los períodos de la crisis sanitaria.

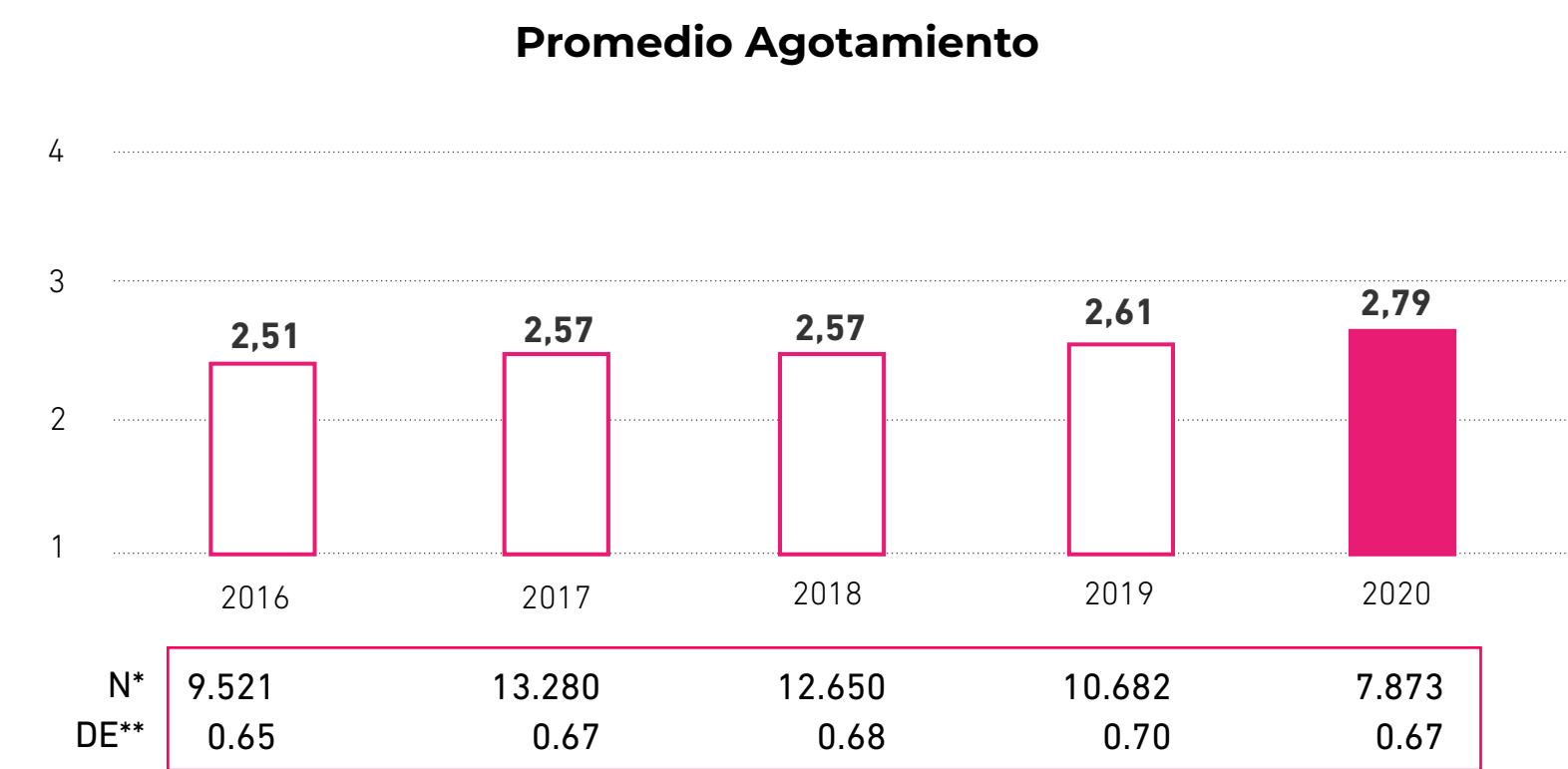


La medición considera también el agotamiento como indicador complementario al engagement. Esto permite identificar los niveles de desgaste que los colaboradores perciben en relación con su trabajo, para poder así monitorear y controlar los efectos negativos asociados a esta variable.

El puntaje promedio de agotamiento obtenido por la muestra chilena del año 2020 es de 2,79 (en una escala de 1 a 4 puntos), resultado mayor al del año 2019.

Junto al análisis de la activación en los trabajadores, es importante visualizar los niveles de desgaste de las personas. Frente a ello se observa un alza significativa respecto al año anterior. Esto nuevamente se explica por factores contextuales de la pandemia Covid-19 y el conflicto social que ha vivido Chile. Es importante destacar que, dentro de la estabilidad de los resultados obtenidos año a año, históricamente se ha visto una tendencia sostenida al alza del desgaste de los trabajadores en el contexto laboral, lo que se vio fuertemente acrecentado durante la crisis sanitaria mundial.

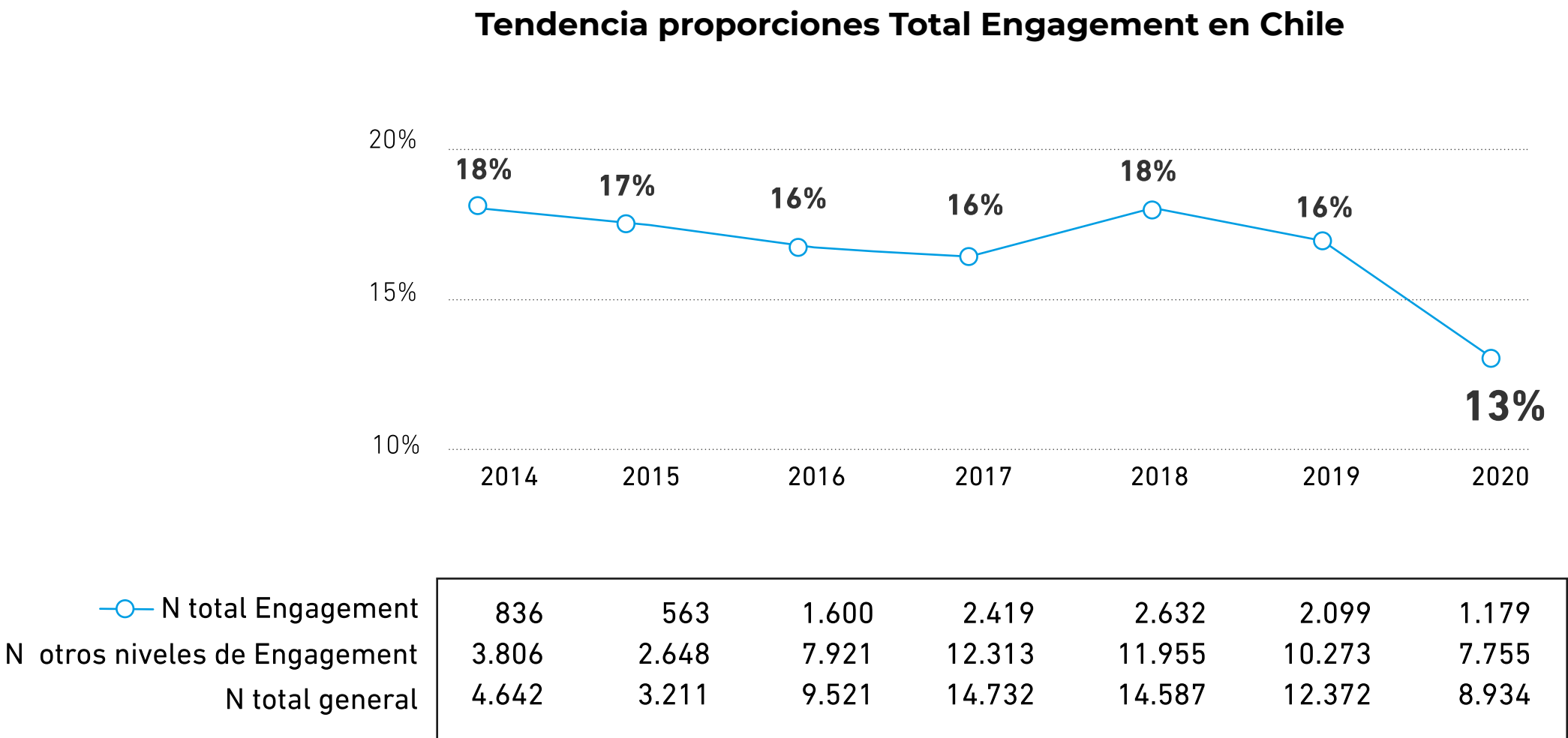
Esto es particularmente preocupante porque, de mantenerse esta tendencia en el tiempo, el aumento sostenido del agotamiento puede llegar a convertirse en una fuente de amenaza para la salud y bienestar de los trabajadores.



Total Engagement:

Para realizar una mirada en mayor profundidad respecto a los niveles de activación y entusiasmo de los trabajadores chilenos, también se analizó la proporción de personas que se encuentran en estado de Total Engagement. Las personas en este estado poseen los puntajes más altos de engagement y se diferencian al tener un puntaje promedio igual o superior a cinco en cada una de las subescalas de engagement (vigor, dedicación y absorción), cuyo puntaje máximo posible es seis.

Este indicador resulta particularmente importante ya que incluye a quienes tienden a mostrar una mayor pasión por el trabajo, un mejor desempeño individual y productividad obteniendo resultados por sobre el general. Los resultados del año 2020 muestran que, del total de la muestra, sólo una proporción del 13,2% se encuentra en estado de Total Engagement, resultado muy por debajo del reportado el año 2019 y que mantiene la tendencia a la baja de años anteriores.



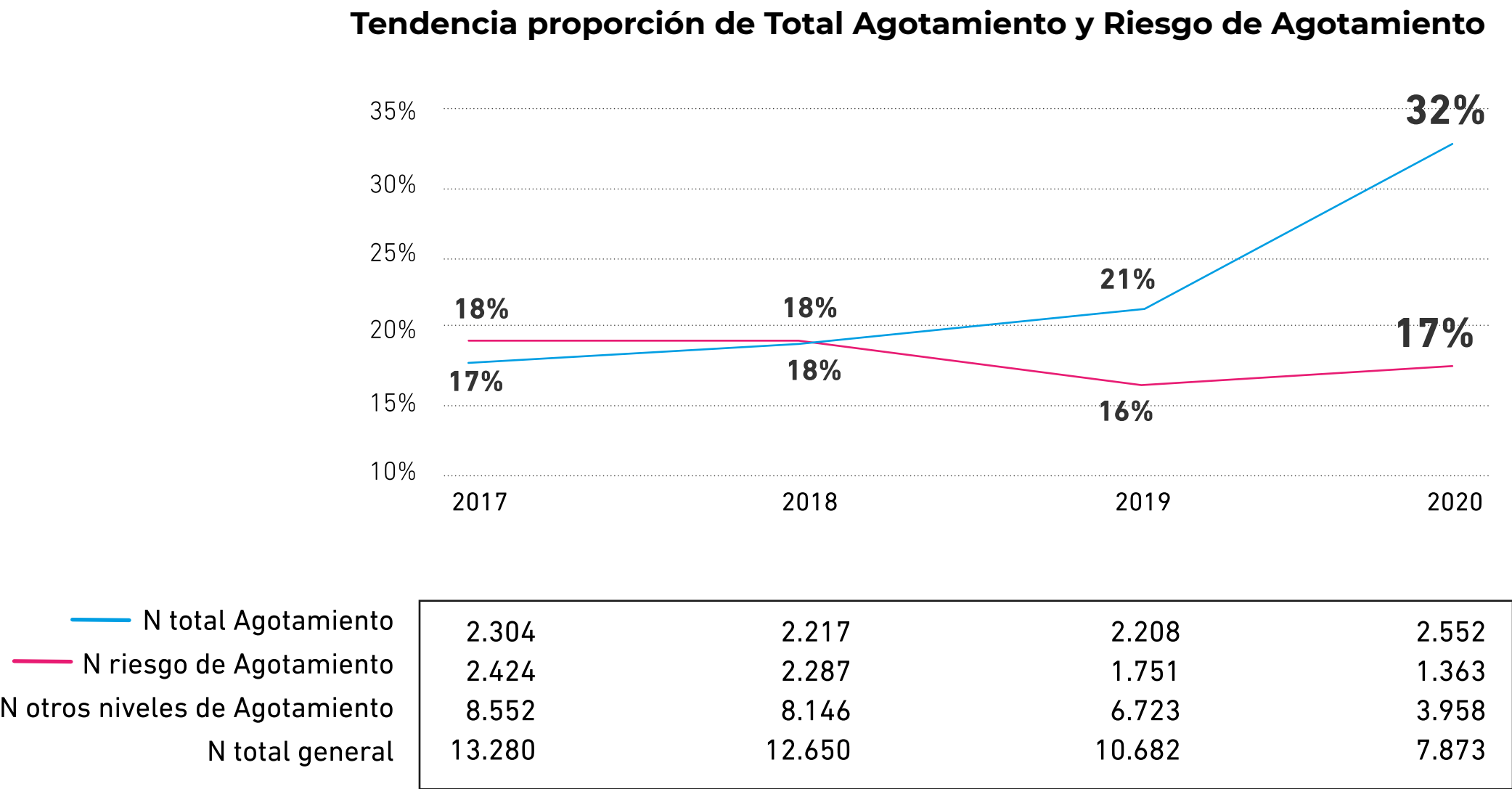
Históricamente se ha visualizado una tendencia a la disminución de personas que se encuentran en altos estados de activación laboral, pero dada la crisis sanitaria y el contexto social de Chile, esta proporción se vio disminuida drásticamente. Lo anterior nos habla de que actualmente el país presenta una menor proporción de trabajadores que se encuentran altamente energizados y apasionados.

Al igual que con los puntajes de engagement, también es posible hacer un análisis más profundo de los resultados de agotamiento, al identificar la proporción de la muestra que se encuentra en estados de **Riesgo y Total Agotamiento**.

Total Agotamiento:

Corresponde a un alto estado de desgaste, caracterizado por la sensación de fatiga de forma crónica y a un nivel extremo, que puede llevar a la aparición de síntomas asociados al síndrome de Burnout, tales como licencias médicas, apatía hacia el trabajo, ausentismo, y pérdida de confianza, entre otros. Las personas en la categoría de **Riesgo de Agotamiento** corresponden a quienes tienen un puntaje que se acerca al nivel extremo de desgaste y típicamente refleja a colaboradores que se encuentran en períodos con altos volúmenes y cargas de trabajo, alertando así la posibilidad de que pasen a estados más extremos de desgaste.

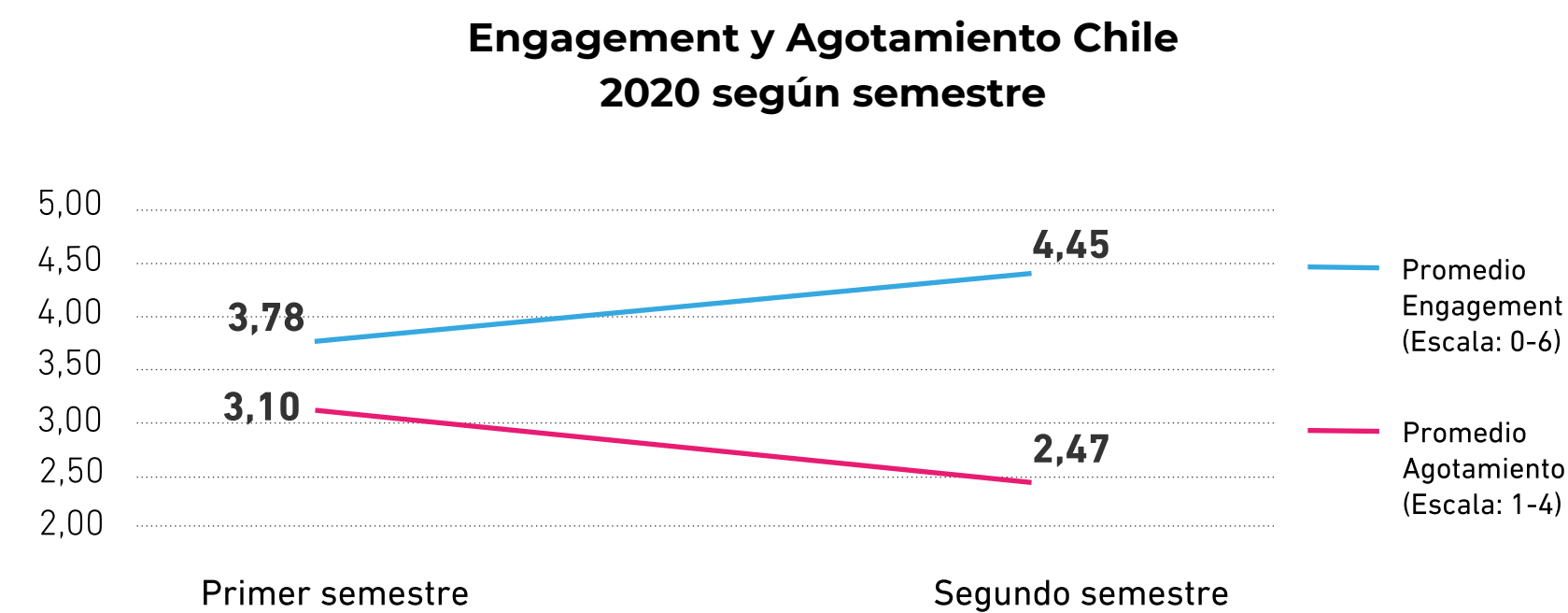
Los resultados del año 2020 muestran una considerable alza en el Total Agotamiento en comparación al año anterior, con un total de 32% de personas en estados extremos de desgaste. Por su parte, la proporción de personas en Riesgo de Agotamiento (17%) ha aumentado levemente.



Se reitera la preocupación por el bienestar y la salud de los trabajadores chilenos, ya que no solo aumentó el promedio general de agotamiento, sino que también la presencia de estados extremos de desgaste. Estos indicadores nos muestran a una alta proporción de trabajadores que se encuentran muy agotados (casi en un extremo, lo que es sumamente peligroso) y a un amplio grupo de personas que no se sienten energizadas en su trabajo.

Comparación 1º y 2º Semestre Engagement y Agotamiento

A continuación, se analiza el engagement y agotamiento durante el año 2020 agrupado por semestres. Los datos sugieren escenarios muy distintos a lo largo del año.



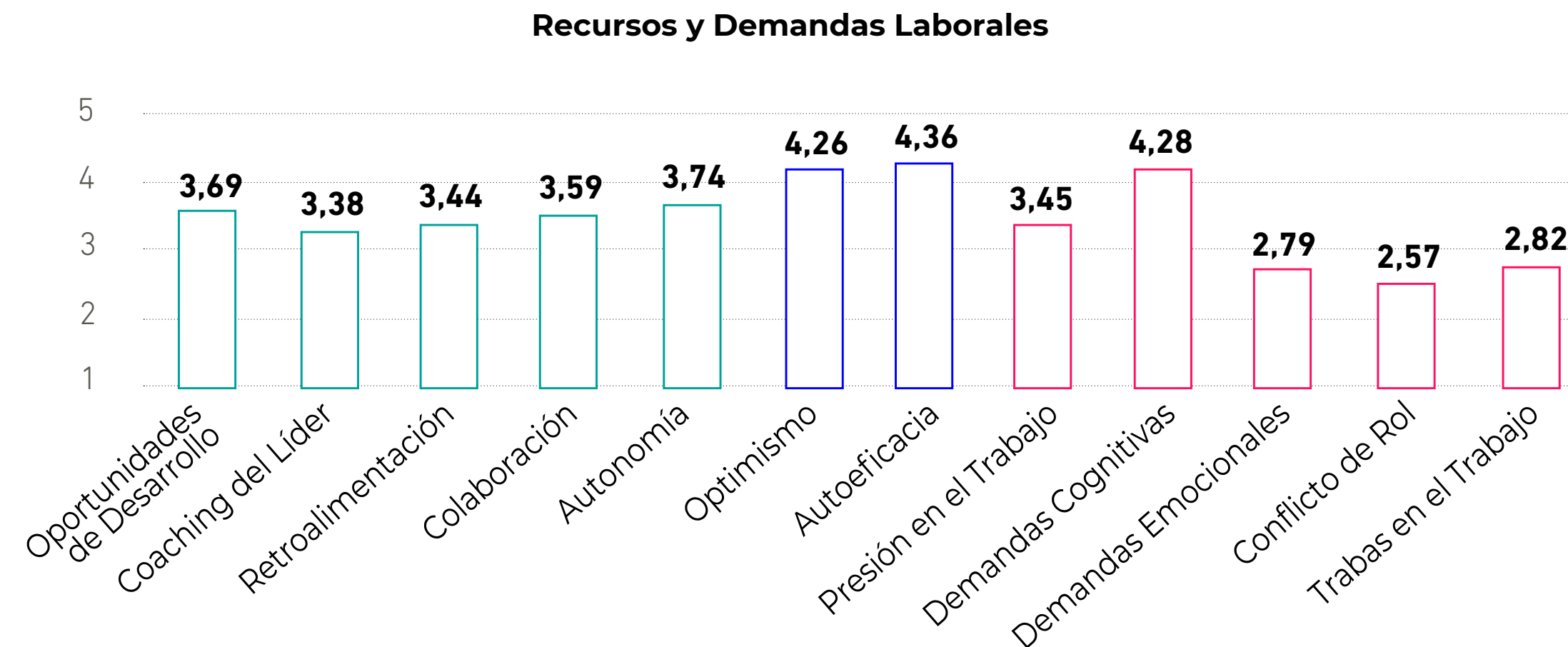
Lo anterior podría deberse a que **el inicio del 2020** se vio marcado por una crisis de salud disruptiva y sin precedentes, a una transformación en los sistemas de gestión y administración de las organizaciones y a altos niveles de incertidumbre y ansiedad en los trabajadores. Esto fue acompañado del encierro forzoso de las personas (cuarentenas obligatorias) y distanciamiento físico, que trajeron consigo un sin número de complicaciones para la realización de trabajo remoto.

En el segundo semestre es posible visualizar resultados opuestos a los reportados durante el semestre anterior. En esta oportunidad se aprecia un alza en los resultados de engagement y una baja en el nivel de agotamiento. Esto podría deberse a una adaptación paulatina por parte de las organizaciones y los trabajadores a las nuevas modalidades de trabajo, la disminución de la incertidumbre y una mejoría en el optimismo respecto a un pronto desenlace de la pandemia y liberación de restricciones sanitarias.

Niveles de Recursos y Demandas

Si bien los indicadores de engagement y agotamiento son un buen reflejo de los niveles de motivación, bienestar y productividad en los trabajadores, es importante también identificar y medir cuáles son aquellos elementos que permiten generar ambientes de trabajo saludables, que aseguren esa activación en los colaboradores y potencien su desempeño.

El análisis de los Recursos y Demandas del Trabajo permite plantear hipótesis explicativas acerca de los ámbitos de gestión que deben ser abordados para administrar los niveles de engagement y agotamiento, de manera de generar ambientes organizacionales que potencien la productividad y desempeño de las personas. A nivel de la muestra nacional, los promedios de los Recursos y Demandas durante el año 2020 son los siguientes:



RECURSOS DEL TRABAJO

Elementos que el colaborador recibe de su ambiente de trabajo que estimulan el crecimiento profesional y le ayudan a enfrentar de mejor manera las exigencias del trabajo.

RECURSOS PERSONALES

Autoevaluaciones positivas asociadas a la capacidad de control que cada persona siente sobre sus desafíos laborales.

DEMANDAS DEL TRABAJO

Aspectos del trabajo que producen tensión y que exigen esfuerzo mental o físico.



PRINCIPALES PREDICTORES DEL ENGAGEMENT

- Oportunidades de desarrollo
- Optimismo
- Autonomía



PRINCIPALES PREDICTORES DEL AGOTAMIENTO

- Demandas emocionales
- Trabas en el trabajo
- Presión en el trabajo

Principales Palancas del Engagement

Las variables que mayor impacto tienen sobre los niveles de engagement tienden a repetirse año a año, aunque con leves variaciones en su orden por peso relativo. **Las Oportunidades de Desarrollo continúa siendo la variable que mejor explica la generación de engagement, al igual que en años anteriores. Luego le siguen el Optimismo y la Autonomía.**

Estos resultados indican que, para que una organización pueda potenciar el engagement de sus colaboradores, resulta fundamental generar **instancias para que aprendan y desarrollen sus capacidades, entregar flexibilidad y espacios de control sobre el trabajo**, construir una actitud positiva frente a los desafíos futuros y ayudar a que las personas se sientan preparadas para enfrentar exitosamente las exigencias del trabajo.

En esta línea, el mayor desafío para las organizaciones chilenas sigue siendo el generar condiciones de trabajo que potencien las posibilidades de aprender en forma continua y el desarrollo de nuevas habilidades. Además, las organizaciones deben ser capaces de generar mayores espacios de autonomía, con límites bien definidos que permitan una mayor flexibilidad y autogestión del trabajo, sin perder de vista los objetivos laborales. Finalmente, la mejor manera para abordar el optimismo es desde la comunicación interna y la generación de confianza a través de una actitud optimista de los líderes y canales de comunicación formales y transparentes, especialmente en lo relativo al porvenir y desempeño institucional.

Principales Palancas del Agotamiento

En relación a las variables que más impactan el agotamiento, los resultados son similares a lo reportado en años anteriores, con las Demandas Emocionales como la variable que tiene el mayor poder predictivo sobre los niveles de desgaste. Le siguen las Trabas y Presión en el Trabajo. De esta manera, **el nivel de exposición a situaciones emocionalmente estresantes para los colaboradores, el exceso de elementos que interfieren en la ejecución del trabajo y logro de objetivos, y los altos volúmenes de carga de trabajo son los elementos que impactan con mayor fuerza a los niveles de agotamiento.**

Considerando lo anterior, los principales desafíos para las organizaciones se relacionan con la generación de ambientes de trabajo que limiten la exposición a situaciones de estrés emocional, así como también el potenciar espacios de contención y recuperación emocional en el trabajo. A su vez, también es fundamental para la disminución del agotamiento el análisis de procesos de trabajo, con el fin de hacerlos más efectivos, como la disminución de la burocracia organizacional y el control de aquellos elementos que obstaculizan el trabajo (como por ejemplo la falta de herramientas, escasez de recursos materiales o implementos no acordes a la naturaleza de éste). También resulta importante analizar los volúmenes y distribución de carga laboral, anteponerse a ciclos de trabajo altamente exigente, y entregar los recursos y herramientas para que los colaboradores puedan enfrentar los desafíos de mejor manera.



Resultados Otros Países LATAM

En esta sección se reportan los resultados de otros países latinoamericanos que componen la muestra, **incluyendo respuestas de organizaciones ubicadas en Perú, Ecuador, Colombia, Panamá, Costa Rica y México.** Aquí no se toman en cuenta los resultados de Chile.

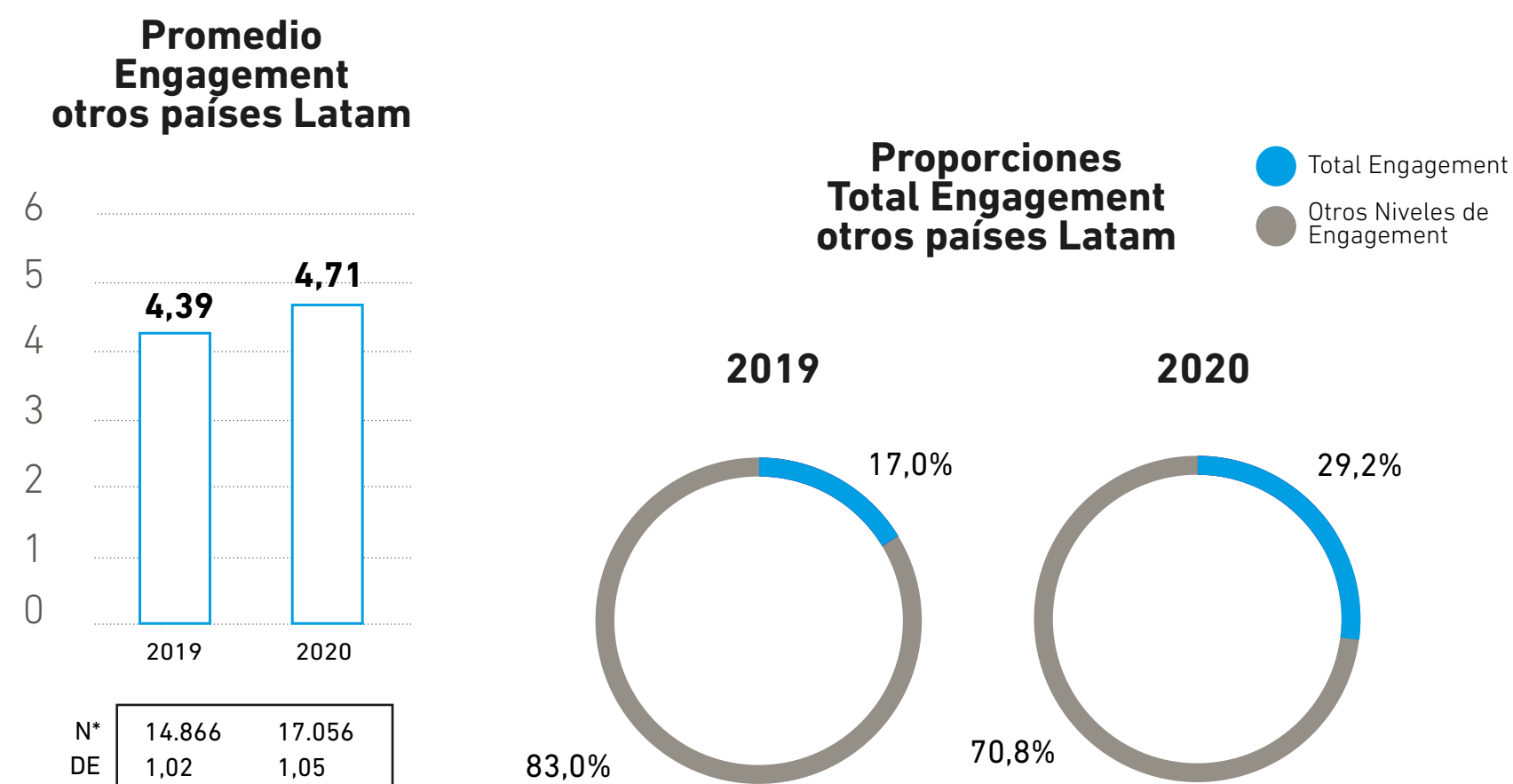


CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

Niveles de Engagement y Total Engagement:

La evaluación de la energía, motivación y capacidad de activación de las personas en su trabajo se ven reflejados en el nivel de engagement de los colaboradores. Esto puede ser reportado a través del puntaje promedio de un grupo y también a través de la proporción de personas que se encuentran en estados máximos de activación, es decir, en un estado de Total Engagement.

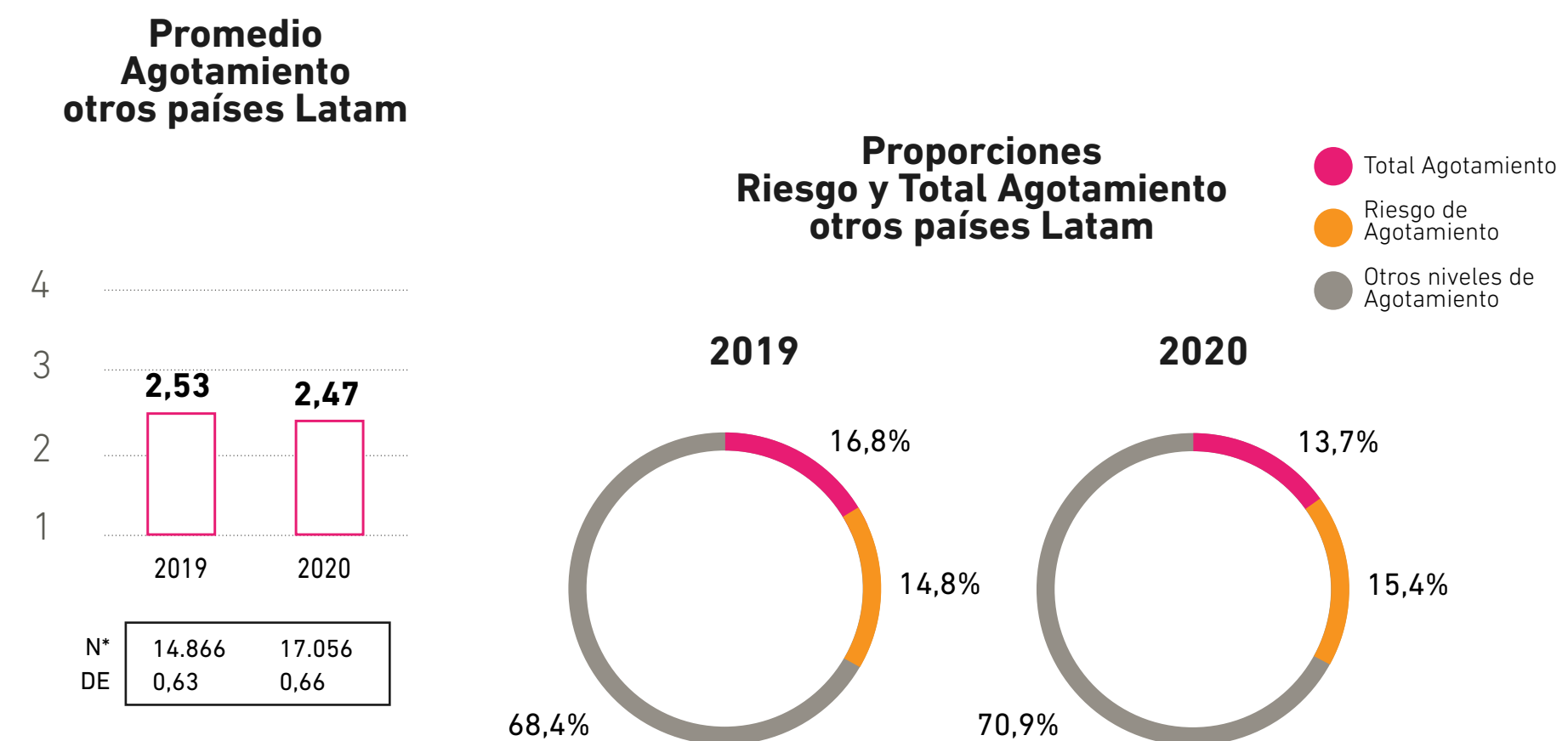
Los resultados de engagement de la muestra latinoamericana del año 2020 son considerablemente mayores que los del año 2019, tanto a nivel de puntaje promedio como en proporción de personas en estado de Total Engagement.



Niveles de Agotamiento, Riesgo y Total Agotamiento

Por otra parte, la evaluación de desgaste y fatiga asociados al trabajo se ven reflejados en los niveles de agotamiento de los colaboradores. Esto puede ser reportado a través del puntaje promedio de un grupo, a través de la proporción de personas que se encuentran en estados muy altos de agotamiento (Riesgo de Agotamiento) y la proporción de quienes están en niveles extremos de agotamiento (Total Agotamiento).

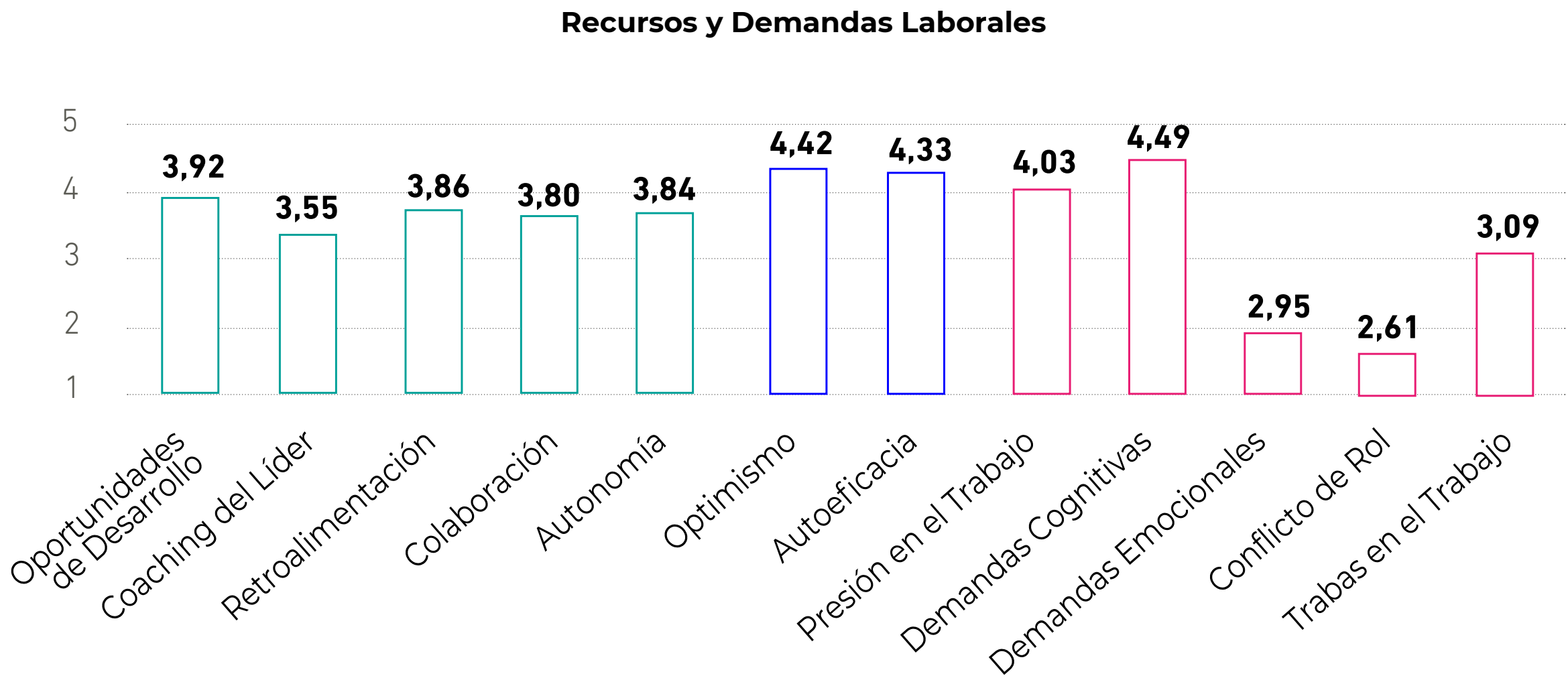
Al comparar ambas muestras es posible apreciar que los resultados del año 2020 revelan un nivel levemente más bajo de agotamiento, tanto a nivel de puntaje promedio como en la cantidad de personas en estado de Total Agotamiento.



Niveles de Recursos y Demandas

Si bien los niveles de engagement y agotamiento son indicadores fundamentales para potenciar los niveles de motivación, bienestar y productividad en los trabajadores, es importante identificar cuáles son aquellos elementos que permiten generar ambientes de trabajo saludables, que activan a los colaboradores y potencian su desempeño.

El análisis de los Recursos y Demandas permite plantear hipótesis explicativas acerca de los niveles de engagement y agotamientos observados, identificando los ámbitos de gestión que deben ser abordados para generar ambientes organizacionales que potencien la productividad y desempeño de las personas.



RECURSOS DEL TRABAJO

Elementos que el colaborador recibe de su ambiente de trabajo que estimulan el crecimiento profesional y le ayudan a enfrentar de mejor manera las exigencias del trabajo.

RECURSOS PERSONALES

Autoevaluaciones positivas asociadas a la capacidad de control que cada persona siente sobre sus desafíos laborales.

DEMANDAS DEL TRABAJO

Aspectos del trabajo que producen tensión y que exigen esfuerzo mental o físico.

Los distintos contextos organizacionales y culturales implican que algunos recursos y demandas pueden tener una mayor influencia sobre la experiencia de trabajo de los colaboradores. Para identificar cuáles de estos elementos influyen con mayor potencia en la muestra latinoamericana, mediante una regresión múltiple se identificaron las variables de mayor poder predictivo sobre la varianza del engagement y agotamiento.

A continuación, se identifican los recursos y demandas que más influyen sobre el engagement y el agotamiento en LATAM, ordenadas según su nivel de impacto:



PRINCIPALES PREDICTORES DEL ENGAGEMENT

- Oportunidades de desarrollo
- Optimismo
- Autonomía



PRINCIPALES PREDICTORES DEL AGOTAMIENTO

- Demandas emocionales
- Trabas en el trabajo
- Falta de Optimismo



En el año 2020 la **muestra chilena refleja menores niveles de engagement y un mayor agotamiento laboral** que los resultados obtenidos en otros países **latinoamericanos**. Es esperable que existan diferencias entre los resultados de distintos países, explicados por diferencias nacionales tanto en la experiencia del trabajo -según la realidad de cada país- como también por las particularidades de cada cultura, que influyen en la manera de evaluar estas dimensiones.

En particular, es importante interpretar las diferencias reportadas a nivel de la experiencia de trabajo en cada muestra. Los resultados de la muestra obtenida en países latinoamericanos presentan una **mayor cantidad de desafíos y exigencias laborales que la muestra chilena, aunque al mismo tiempo, también revela una mayor presencia de recursos**. Este equilibrio puede estar apalancando el engagement de este grupo y protegiéndolo de niveles extremos de agotamiento.

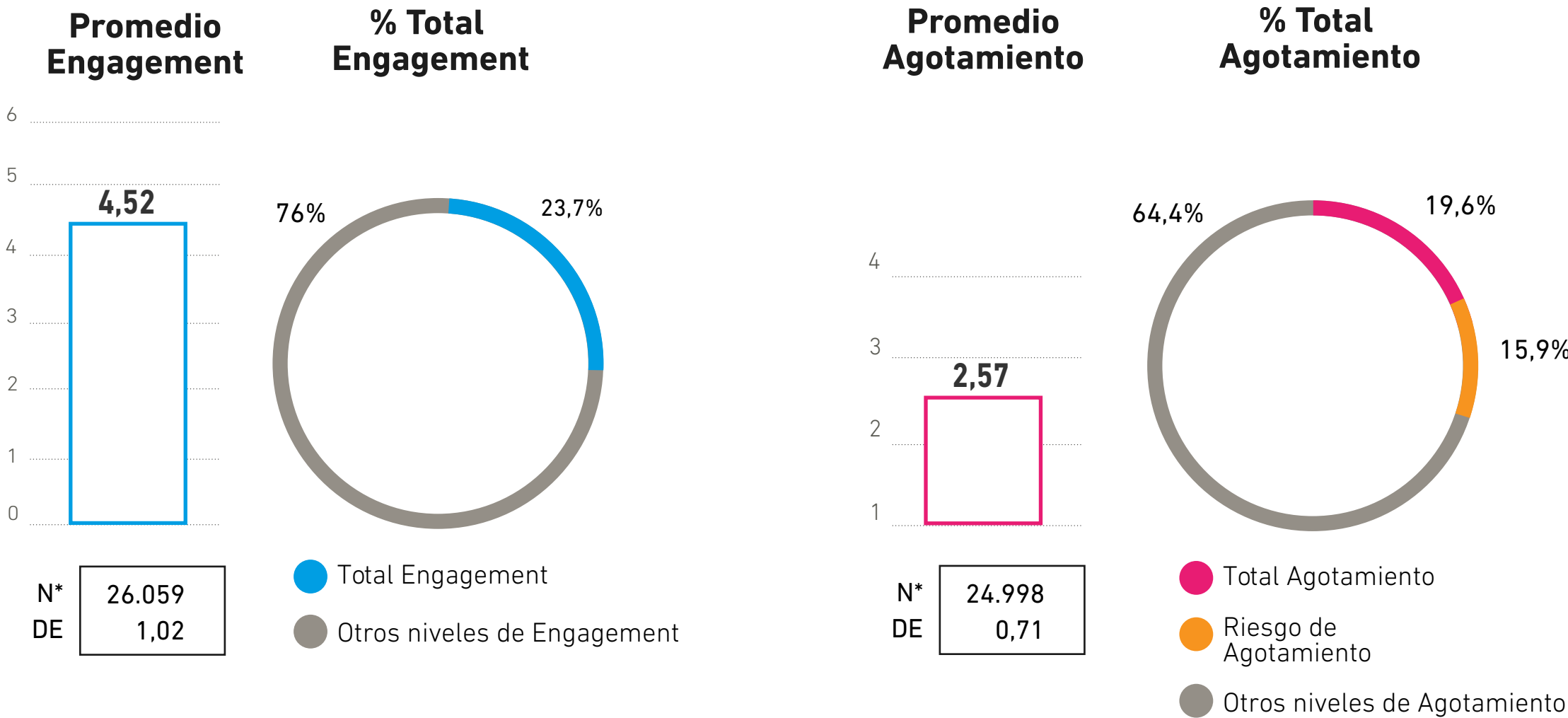
Esto se puede ver reflejado particularmente con el Optimismo, que se encuentra en niveles muy altos y que cumple un rol particularmente importante en la muestra latinoamericana.

Lo anterior se debe a que el análisis estadístico refleja que el Optimismo no solo es una de las variables que mayor influencia tiene sobre la motivación de los colaboradores, sino que también, su ausencia es uno de los elementos que más genera agotamiento.

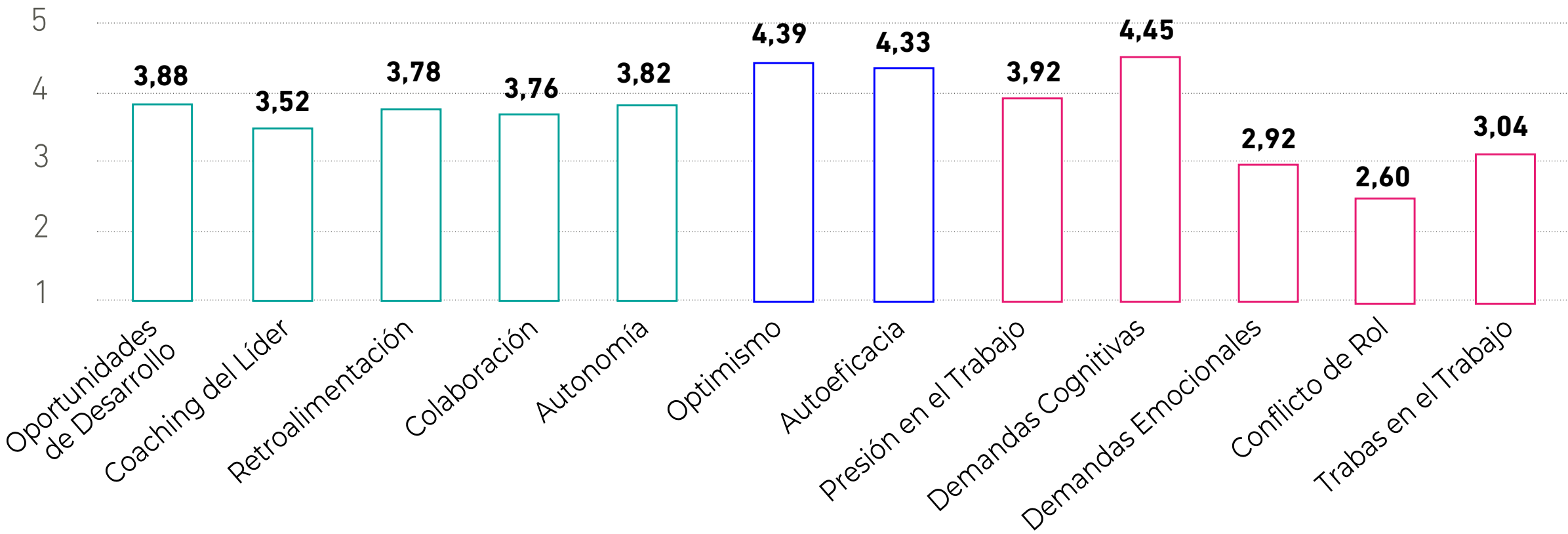


Resultados Integrados LATAM

A continuación, se muestran los resultados del año 2020 para todos los países en los cuales se ha aplicado la encuesta, incluyendo Chile, Perú, Costa Rica, Ecuador, Panamá, México, Colombia.



Recursos y Demandas Laborales Integrados Latam



RECURSOS DEL TRABAJO

Elementos que el colaborador recibe de su ambiente de trabajo que estimulan el crecimiento profesional y le ayudan a enfrentar de mejor manera las exigencias del trabajo.

RECURSOS PERSONALES

Autoevaluaciones positivas asociadas a la capacidad de control que cada persona siente sobre sus desafíos laborales.

DEMANDAS DEL TRABAJO

Aspectos del trabajo que producen tensión y que exigen esfuerzo mental o físico.

¿CÓMO SE VIO AFECTADO EL ENGAGEMENT Y EL AGOTAMIENTO LABORAL POR EL CONTEXTO DE PANDEMIA?



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

Razones detrás del agotamiento laboral

Durante momentos en que el ambiente se vuelve incierto y volátil, la capacidad de adaptación se exige al máximo y de forma constante. Durante el año 2020, como respuesta al efecto de la pandemia, los trabajadores a nivel mundial debieron esforzarse al máximo para adaptarse a este nuevo escenario, causando un efecto de desgaste a lo largo del tiempo.

Sobrecarga de trabajo por adaptación a nuevo escenario:

El efecto disruptivo que la pandemia tuvo en el consumo y en el funcionamiento de la economía exigió a las empresas e instituciones al máximo, obligándolas a realizar ajustes que les permitieran sobrevivir y adaptarse a este nuevo ambiente. Esto se tradujo en una adaptación acelerada para ponerse al día con los nuevos canales de distribución y patrones de compra de sus clientes, o en el peor de los casos, a reducir su personal de manera significativa como consecuencia de la caída sostenida de la demanda. **Ambas situaciones se tradujeron en una sobrecarga para las personas que debieron enfrentar estas nuevas exigencias.**

Aislamiento y Soledad

Las cuarentenas y el distanciamiento social no sólo fueron un factor importante que afectó la salud mental en las personas, sino que también marcó fuertemente su experiencia cotidiana de trabajo a lo largo del año 2020.

La experiencia de aislamiento también se trasladó a los equipos de trabajo, que vieron suprimidos los espacios de interacción, conexión y apoyo que normalmente compartían con sus compañeros. El trabajo por turnos, las medidas físicas de distanciamiento social y el trabajo remoto fueron factores que pusieron barreras a la conexión en los equipos, afectando negativamente la cantidad y calidad de las comunicaciones, el apoyo social y la calidad de las relaciones con pares y jefaturas.

Rumiación mental como respuesta a la amenaza del virus:

La amenaza constante producida por el virus (para uno mismo y los seres queridos), más sus incertezas asociadas, genera una tensión mental y emocional constante.

Investigaciones realizadas durante la pandemia⁴ muestran cómo la crisis gatilla en las personas pensamientos repetitivos amenazantes (foco en causas y consecuencias de la crisis, en vez de potenciales soluciones) que generan una incapacidad para desprenderse mentalmente de los estresores que enfrentamos.

Este efecto negativo de la crisis en las personas **se asocia a una menor capacidad de resolución de problemas, motivación y concentración.** Las personas que sufren esta condición ven interferida su capacidad de procesamiento, lo que les impide la focalización de la atención e interfiere los procesos mentales, dificultando su efectividad. Esta interferencia mental constante, así como la percepción de amenaza que produce, contribuye al desgaste mental excesivo y el agotamiento de las personas en el largo plazo.

4. Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2020). Rumination about COVID-19 and employee well-being: The role of playful work design. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*.

Desaparición de espacios para la recuperación del desgaste laboral

El aislamiento en casa y cierre de espacios de interacción social, llevó a que las personas perdieran muchas de las rutinas y rituales con que llevaban su vida normal.

El problema es que esas rutinas y rituales tenían una importancia enorme para la recuperación de la energía y de los recursos invertidos en el trabajo. Cosas tan mundanas como el viaje de ida y vuelta al trabajo, durante el periodo de aislamiento, fue recordado por muchos como un espacio personal de reflexión y descompresión.

Cosas que muchas veces nos molestaban de nuestras rutinas, pasaron a ser profundamente apreciadas.

Aún cuando vivimos con altos niveles de estrés en nuestra vida cotidiana, la mayoría de las personas lograban alcanzar algún grado de balance gracias a actividades que les ayudaba a recuperarse al finalizar la jornada o semana laboral, restaurando ánimo, ganas y energía. Cosas triviales, como ir al cine, al parque o al gimnasio tenían un efecto restaurador importante. **En aislamiento, las personas debieron aprender a buscar nuevos espacios, rutinas y actividades que les permitieran mantener ese balance, mientras respetaban las medidas sanitarias.**

Roles enfrentados en el mismo espacio físico

Durante los tiempos de cuarentena e incluso durante otras fases algo menos restrictivas, un factor que afectó fuertemente a la población laboral fue la necesidad de confinarse en el hogar, junto con el resto de sus familias.

En este periodo, **las personas debieron lidiar con las obligaciones de tres roles distintos: laboral, familiar y de**

cuidado del hogar, pero todo en el mismo espacio físico y de manera constante. Esta superposición de roles causó desbalances en las dinámicas familiares y requirió de un proceso de readaptación en los hogares, provocando un alto nivel de estrés y desgaste en quienes debieron cumplir con estos tres roles durante tiempos prolongados de aislamiento.

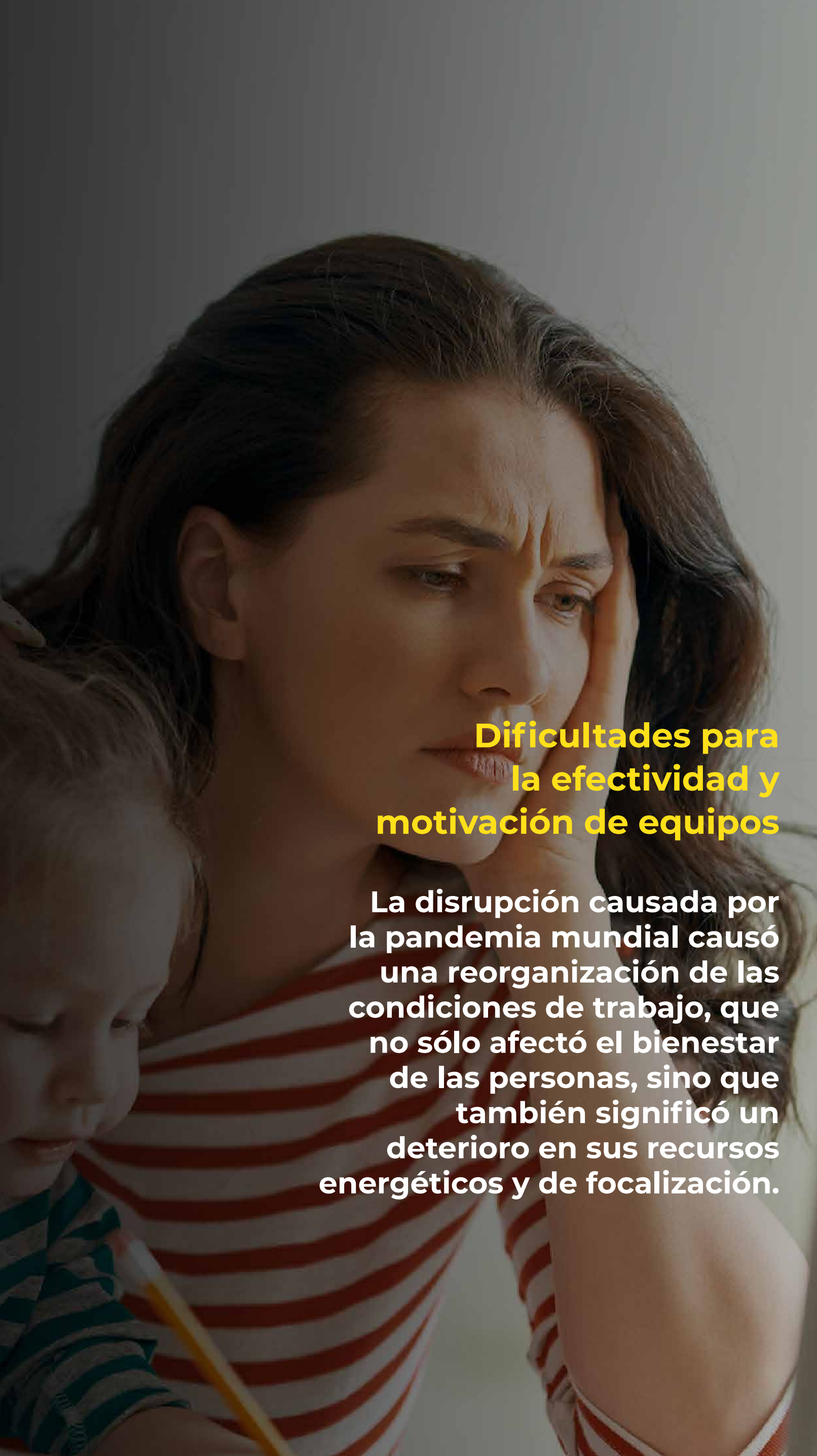
Este efecto fue particularmente marcado para las mujeres, a quienes culturalmente se les asigna el rol de cuidadoras del hogar, de niños y otras personas que lo requieren.

La exigencia de adaptarse a esa nueva realidad se transformó en una fuente de agotamiento importante y demostró que la separación de espacios físicos para cada uno de los roles en nuestra vida puede actuar como un factor protector del bienestar de las personas.

Tecnoestrés e instalaciones improvisadas

Otro factor que se instaló con fuerza durante la pandemia fue la utilización intensiva de tecnología como herramienta para romper las barreras del distanciamiento social, ocurriendo con especial fuerza en quienes adoptaron el trabajo remoto. La dependencia a estas herramientas obligó a enfrentar nuevos desafíos tecnológicos, lo que originó una nueva fuente de estrés asociada al trabajo. **El tecnoestrés pasó a ser un estresor clave para ciertos roles como por ejemplo los docentes u oficinistas haciendo teletrabajo.**

En el caso de la población laboral que pasó a hacer teletrabajo, **debieron además enfrentar la dificultad de no poder reproducir las condiciones ergonómicas que tenían en la oficina.** Es así como por largo tiempo muchas personas debieron trabajar en sus hogares, sin el espacio, escritorio o conexión adecuada para facilitar la ejecución de sus labores.



Dificultades para la efectividad y motivación de equipos

La disrupción causada por la pandemia mundial causó una reorganización de las condiciones de trabajo, que no sólo afectó el bienestar de las personas, sino que también significó un deterioro en sus recursos energéticos y de focalización.

Desbalance entre las nuevas demandas y los recursos disponibles para enfrentarlos

Debido al entorno cambiante y las medidas de distanciamiento social (turnos, distancia física, reuniones virtuales, etc.), se vieron alterados recursos claves que ayudan a las personas a enfrentar exitosamente los desafíos laborales. **Particularmente, se vio afectado el componente social del trabajo**, cambiando la manera en que la comunicación, la coordinación, la retroalimentación, el apoyo social y la colaboración fluían en momentos de dificultades, al interior de los equipos y también con la jefatura.

En un contexto de adaptación urgente y mayores exigencias que tensionan a los equipos mental y emocionalmente, la reorganización contra el tiempo de procesos asociada a la adaptación de formatos remotos en los servicios afectó a muchos equipos. Esto generó impactos que muchas veces se asocian con **un mayor nivel de trabas que entorpecen el flujo del trabajo, así como un mayor nivel de conflicto de rol asociado a la falta de información y cambios en un entorno fluctuante.**

Impacto negativo en el capital psicológico

Finalmente, un entorno fuertemente afectado y proyecciones bastante negativas durante gran parte del año 2020 también afectaron fuertemente el capital psicológico, es decir, los recursos internos que nos permiten sentirnos en control frente al ambiente externo.

La extensa duración de la pandemia abrió paso a un pesimismo que reflejaba expectativas poco esperanzadoras y meses llenos de nuevas dificultades.

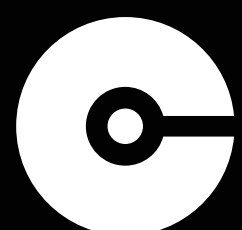
De igual forma, la necesidad urgente de muchas personas de adaptar la manera en que por años trabajaron, por trabajo remoto o por verse obligados a prestar servicios por internet, **afecta la propia sensación de eficacia: luego de décadas trabajando de una manera, las personas debieron aprender rápidamente a hacerlo de una forma totalmente nueva.**

Teletrabajo: Trabajo en equipo a distancia

En el caso de quienes debieron adoptar un formato de trabajo completamente remoto, de la noche a la mañana debieron ser capaces de mantener su efectividad sin compartir el mismo espacio físico con sus equipos. **Desafíos como mantener una comunicación mínimamente efectiva y fluida, coordinarse y planificar el trabajo, o incluso mantener el mismo nivel de colaboración y confianza**, pasaron a ser la realidad de millones de equipos de trabajo en el mundo.

Esta situación significó también para las jefaturas una complicación al tener que enfrentarse a un escenario donde **debían cumplir un rol de liderazgo a distancia, sin ningún entrenamiento ni guía para ser efectivos en este nuevo formato.** La ausencia de pautas de conducta claras respecto a cómo operar un rol de supervisión en formato remoto no sólo generó un impacto en los equipos, sino que también generó un enorme desgaste en muchos líderes.

RECOMENDACIONES PARA CONTENER IMPACTO DE LA PANDEMIA SOBRE LOS EQUIPOS



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

A partir de los puntos identificados se presentan cinco recomendaciones para potenciar el Engagement en los equipos y combatir el Síndrome de Burnout durante el 2021.



RECOMENDACIÓN #1: ASEGURAR SISTEMAS DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS EQUIPOS, EN FORMATO REMOTO O DISPERSO.

En momentos donde el trabajo requiere un gran esfuerzo para adaptarse a las nuevas circunstancias, los equipos no pueden optar por perder energías y desgastarse en actividades duplicadas, desinformaciones o descoordinaciones.

El primer paso para sobrevivir en contextos de crisis es el poder organizarse de manera ágil, tomar decisiones y coordinarse a pesar de las dificultades impuestas por la pandemia. Ser capaz de visibilizar el plan a realizar, priorizar necesidades y darles seguimiento a las tareas del equipo (incluyendo a sus responsables y fechas límites de cumplimiento) es una capacidad clave, que no todos los equipos son capaces de lograr cuando operan de forma remota o por turnos.

Durante el 2021 los equipos deberán operar bajo el supuesto de que la normalidad demorará en llegar y deberán encontrar soluciones alternativas para mantener su efectividad.

Transferir a los equipos rutinas, prácticas y herramientas de gestión interna, que les permita establecer y revisar periódicamente sus metas y avances, así como también hacer seguimiento de sus acciones, será prioritario para facilitar el alineamiento y claridad. Para esto, distintas herramientas tecnológicas han emergido como sistemas para fortalecer la colaboración, que pueden actuar como importantes facilitadores de este proceso. Pero es importante tener claro que de nada sirve la herramienta tecnológica si el equipo no integra la rutina y práctica de trabajo que exige a las bases de su utilización efectiva.



RECOMENDACIÓN #2: APOYAR A LÍDERES PARA ADAPTARSE AL NUEVO CONTEXTO

Tan importante como contar con sistemas de gestión interna, es el contar con líderes que sepan cómo aplicarlos en la manera de organizar y coordinar a sus equipos, aún más si dirigen por primera vez equipos remotos.

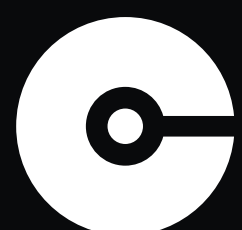
Los líderes de equipos son los responsables de la coordinación y planificación del equipo, pero también de mantener la cohesión del grupo. Por una parte, deben clarificar la situación y mantener visibilidad sobre las metas, entregando estructura y pasos a seguir en momentos donde el equipo no pueda encontrarlos por sí mismo. Al mismo tiempo, son los llamados a influir sobre el grupo desde una mirada positiva e inspiradora que mantenga el optimismo realista y la confianza en la propia eficacia. Para esto resulta crítico que los líderes desplieguen algunas conductas clave:

-Lo primero es que no pierdan la **cercanía individual con sus colaboradores**, aún cuando estén geográficamente separados. Lo que importa son las horas de contacto al mes, no los metros que los distancian. Mantener espacios de trabajo en conjunto y tener conversaciones (aunque sean breves) para chequear el estado de los miembros del equipo, puede marcar la diferencia.

-También se requiere que sean capaces de recordar y **conectar a las personas con el objetivo final que se persigue**, sacándolos de la rutina asociado al trabajo operativo que se requiera hacer. Frente a situaciones de decisión o planificación del equipo, es importante relevar el impacto deseado, que los equipos tienden a olvidar en medio de la ejecución de sus tareas.

-En situaciones límite donde los equipos deben adaptarse rápidamente, es importante que los líderes sean capaces de transmitir el ejemplo de lo que esperan en el equipo y **actuar como modelo de las conductas requeridas para que el equipo sea efectivo en esta nueva realidad**.

-Finalmente, los líderes también deberán ser capaces, más que nunca, de **estimular en los demás la búsqueda activa de soluciones**. En un entorno tan cambiante y exigente, deberán ser capaces de ayudar a sus colaboradores a que encuentren las respuestas por sí mismos como un ejercicio de formación y alineamiento de criterios. Para esto, herramientas como el coaching, retroalimentación y la delegación resultan clave.





RECOMENDACIÓN #3: FACILITAR LA PERSONALIZACIÓN DEL TRABAJO Y ESTIMULAR LA AUTOGESTIÓN

En momentos de alta incertidumbre y transformación, es difícil para las organizaciones y líderes proveer todas las respuestas y soluciones a las necesidades de las personas. Para acelerar la adaptación de los equipos a nuevos contextos, resulta fundamental incentivar la **iniciativa personal de los mismos colaboradores para hacer los ajustes que requieran según la situación y utilizar al máximo sus capacidades de autogestión.**

En situaciones de cambio organizacional, las personas que despliegan estrategias de Job Crafting son capaces de lidiar mejor con el cambio y sus dificultades⁵. Es decir, **quienes ajustan y personalizan su trabajo según sus propias necesidades, pueden lograr una mayor efectividad en situaciones de cambio y transformación.** Tener la libertad de conseguir más retroalimentación o coaching de parte de la jefatura, influir en qué tan seguido interactuar con el equipo, poder optimizar la manera y orden en que se realiza el trabajo, o incluso participar de nuevas iniciativas interesantes, puede ayudar a proteger la satisfacción de los colaboradores y facilitarles la adaptación a nuevos contextos sin descuidar sus necesidades individuales.

Incluso, se ha descubierto que las personas que usan estrategias de autogestión para vivir el trabajo de manera más atractiva (Playful Work Design), logran protegerse mejor frente al estrés causado por la pandemia. Específicamente, usar el humor para disfrutar más el trabajo y proponerse hacer más lúdico y divertido el trabajo, contribuye a disminuir la cantidad de tiempo que pasan pensando en la amenaza de la pandemia (rumiación afectiva)⁶.



RECOMENDACIÓN #4: ESTIMULAR LA RECUPERACIÓN.

La pandemia demostró que no iba a ser una carrera de corta duración, sino que más bien sería una maratón, con un desarrollo largo y un final incierto. En este contexto, el desgaste y el sobreesfuerzo generado como consecuencia del aislamiento y crisis económica forman la receta perfecta para el agotamiento laboral y el Síndrome de Burnout⁷.

Tal como los deportistas de alto rendimiento saben que no es sustentable exigirse al máximo sin tener espacios de recuperación física, en el mundo del trabajo opera el mismo principio. **Quienes son capaces de resguardar espacios de recuperación dentro y al finalizar su jornada de trabajo, logran mantener de manera más sostenible su energía y motivación⁸.**

En consideración de la sobre exigencia causada por la pandemia, una importante recomendación para el 2021 es estimular que las personas mantengan rutinas de recuperación. Para esto resultará clave enseñar a los colaboradores a utilizar de la mejor manera posible sus espacios de descanso a través de [técnicas de recuperación efectiva](#), de manera que a lo largo del siguiente año sean capaces de restaurar de manera constante y sistemática la energía y recursos que están invirtiendo en su trabajo. De forma complementaria, también sería relevante asegurarse de que las personas no pasen largos periodos sin tomar días de vacaciones e invitar a estas personas a tomarse unos días de descanso, pasados momentos de alta carga.



RECOMENDACIÓN #5: RECONSTRUIR EL CAPITAL PSICOLÓGICO DE LOS COLABORADORES.

El Capital Psicológico⁹ refiere al estado positivo de desarrollo psicológico, asociado a la esperanza, autoeficacia, resiliencia y optimismo. Estos elementos son importantes para el desempeño de los equipos, porque ayudan a las personas a poner mayor esfuerzo y perseverancia en la búsqueda de los objetivos. Durante el periodo de pandemia, las graves dificultades económicas y la longitud de la crisis pueden representar una importante amenaza a esa capacidad de las personas a mantener una mirada optimista, sobreponerse y aprender de las dificultades. **Durante el 2021 las organizaciones estarán llamadas a proteger el capital psicológico de sus equipos y utilizar la crisis como una fuente de valor para el futuro.**

Para lograrlo, deberán ser capaces de proteger activamente el optimismo y estimular una mirada resiliente frente a las dificultades:

- Por una parte, deberán mantener constantes canales de comunicación positiva que permitan difundir información realista, pero que haga visible las buenas noticias que se puedan rescatar dentro del contexto de crisis.
- También será relevante reinterpretar las restricciones y complicaciones asociadas a la pandemia como un esfuerzo para cuidar y proteger al resto de la población.
- Al mismo tiempo, deberán promover una visión de largo plazo, donde las dificultades enfrentadas sean interpretadas como una oportunidad de aprendizaje para el futuro.

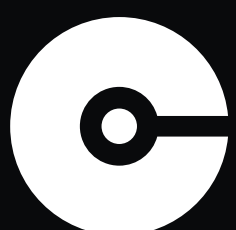
5. Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 470.

6. Bakker, A. B., Scharp, Y. S., Breevaart, K., & De Vries, J. D. (2020). Playful work design: Introduction of a new concept. *The Spanish Journal of Psychology*, 23.

7. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65-78.

8. Breevaart, K., Bakker, A. B., Derks, D., & van Vuuren, T. C. (2020). Engagement during demanding workdays: A diary study on energy gained from off-job activities. *International Journal of Stress Management*, 27(1), 45.

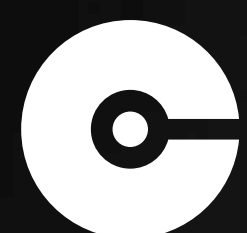
9. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*.



NOVEDADES 2021

Engagement en el Mundo Docente

A partir de la transición forzada que miles de docentes debieron enfrentar al implementar un formato de educación remota como respuesta a la llegada de la pandemia a Chile, **Fundación Chile** decidió impulsar una colaboración entre **educarchile** y **Circular HR**, para realizar un estudio a gran escala que exploró la realidad del engagement y agotamiento laboral entre las y los docentes de este país.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

El principal hallazgo de este estudio consiste en que los docentes reportan un **promedio de engagement considerablemente bajo**, comparado con el Benchmark del Estudio Anual 2019 y al Estudio Covid realizado en abril de 2020, reflejando así el impacto negativo del aislamiento forzado en el cuerpo docente. Junto a ello, en la misma comparativa se detectó un **promedio drásticamente superior de agotamiento** en las y los docentes. Al comparar el nivel de agotamiento laboral de docentes con otras profesiones, previo y durante la pandemia, el resultado resultó ser alarmante, lo que podría sugerir que **el nivel de agotamiento basal de los docentes sería significativamente superior**.

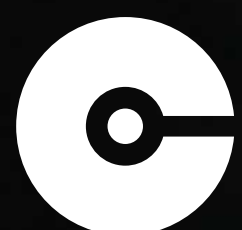
Esta situación refleja **la necesidad urgente de generar condiciones que apoyen y faciliten el trabajo docente**, dado que no solo se encuentra en riesgo la integridad y salud de las y los profesores, sino que también la calidad de la enseñanza que reciben las y los alumnos.

Debido a la crítica realidad docente durante el 2020, **Circular HR desarrolló**, en conjunto con Arnold Bakker, un instrumento específico para la realidad de los docentes, que indaga el Engagement y Agotamiento junto con la versión adaptada del Modelo de Recursos y Demandas. Este instrumento será aplicado en colaboración con UNESCO en 40 universidades a nivel mundial, como una iniciativa de la tercera conferencia mundial en educación superior convocada por el organismo. Durante el año 2021, **Circular HR volverá a colaborar con educarchile para realizar un estudio de seguimiento en docentes nacionales**, que permita profundizar sobre los hallazgos del año anterior. Para más información dirigirse al enlace del [estudio docente](#)

NOVEDADES 2021

Nuevas soluciones para la gestión de ambientes laborales

“Creemos que el potencial humano se expresa al máximo cuando los ambientes laborales generan una experiencia de trabajo positiva y profundamente estimulante”.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

En línea con el objetivo de **Circular HR** de potenciar la experiencia de trabajo de las personas, a través de la gestión de ambientes laborales positivos, es que durante 2021 incluirá nuevas metodologías de intervención y de gestión para impactar tanto el engagement como el agotamiento laboral.

Para esto, se dispondrán nuevas soluciones que permitan a las organizaciones intervenir utilizando el modelo completo de gestión desarrollado por Arnold Bakker y Evangelia Demerouti, incluyendo metodologías de intervención que aborden:

- Las conductas claves del líder para facilitar el Engagement y contener el Agotamiento en sus colaboradores.
- La autogestión de los equipos para hacer ajustes proactivos en el diseño de su trabajo (*Job Crafting*).
- Técnicas de recuperación y buenas prácticas del descanso (*Vitality Management*).
- Estrategias para enfrentar las dificultades del trabajo basados en técnicas de gamificación.
- Construcción del capital psicológico y los recursos personales de los equipos.
- Identificación de miembros claves que potencian y energizan a los equipos de trabajo (*Team Boosters*).

8. ANEXOS



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

ANEXOS CHILE

GÉNERO	Género	Femenino	Masculino
	Promedio Engagement	4,02	4,25
	Total Engagement	11,3%	13,5%
	Promedio Agotamiento*	2,94	2,54
	Riesgo de Agotamiento*	18,4%	14,9%
	Total Agotamiento*	39,9%	21,4%
	N	4522	2599
	Oportunidades de Desarrollo	3,69	3,69
	Coaching del Líder	3,35	3,40
	Retroalimentación	3,42	3,45
	Colaboración	3,54	3,65
	Autonomía	3,64	3,85
	Optimismo	4,24	4,30
	Autoeficacia	4,33	4,40
	Presión en el Trabajo	3,53	3,35
	Demandas Cognitivas	4,25	4,31
	Demandas Emocionales	2,86	2,72
	Conflicto de Rol	2,56	2,58
	Trabas en el Trabajo	2,85	2,78
	N	2067	1795

GENERACIÓN	Generación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
	Promedio Engagement	4,29	4,24	3,92	3,18
	Total Engagement	16,7%	14,8%	8,4%	0,0%
	Promedio Agotamiento*	2,61	2,74	2,91	2,52
	Riesgo de Agotamiento*	17,3%	18,4%	16,5%	20,0%
	Total Agotamiento*	24,4%	29,6%	39,1%	30,0%
	N	1308	2432	3397	30
	Oportunidades de Desarrollo	3,75	3,68	3,69	4,04
	Coaching del Líder	3,27	3,33	3,47	3,06
	Retroalimentación	3,46	3,45	3,43	3,50
	Colaboración	3,37	3,51	3,75	3,79
	Autonomía	3,72	3,76	3,72	4,29
	Optimismo	4,30	4,29	4,23	4,34
	Autoeficacia	4,30	4,37	4,38	4,29
	Presión en el Trabajo	3,30	3,47	3,45	2,94
	Demandas Cognitivas	4,22	4,30	4,27	3,69
	Demandas Emocionales	2,62	2,77	2,90	2,38
	Conflicto de Rol	2,49	2,56	2,59	2,50
	Trabas en el Trabajo	2,63	2,75	2,91	2,56
	N	650	1319	1746	8

ANEXOS CHILE

ANTIGÜEDAD	Antigüedad	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años
	Promedio Engagement	4,39	4,48	4,34	4,29	4,39
	Total Engagement	13,2%	17,7%	15,8%	13,3%	18,8%
	Promedio Agotamiento*	2,38	2,40	2,49	2,51	2,52
	Riesgo de Agotamiento*	11,8%	14,0%	13,5%	14,1%	19,1%
	Total Agotamiento*	11,3%	13,0%	18,1%	18,7%	14,2%
	N	204	1011	755	947	1151
	Oportunidades de Desarrollo	3,89	3,83	3,60	3,59	3,69
	Coaching del Líder	3,55	3,47	3,28	3,28	3,41
	Retroalimentación	3,46	3,48	3,30	3,40	3,51
	Colaboración	3,84	3,73	3,59	3,49	3,52
	Autonomía	3,87	3,88	3,72	3,67	3,66
	Optimismo	4,28	4,32	4,29	4,27	4,19
	Autoeficacia	4,35	4,42	4,39	4,37	4,29
	Presión en el Trabajo	3,24	3,34	3,33	3,51	3,62
	Demandas Cognitivas	4,14	4,26	4,27	4,29	4,31
	Demandas Emocionales	2,53	2,69	2,82	2,84	2,88
	Conflicto de Rol	2,54	2,55	2,59	2,62	2,53
	Trabas en el Trabajo	2,81	2,81	2,84	2,89	2,75
	N	204	985	734	909	1064

NIVEL EDUCACIONAL	Nivel Educativo	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Educación Universitaria Completa	Post grado (no aplica Diplomado)
	Promedio Engagement	-	4,77	4,54	4,48	4,22	4,25
	Total Engagement	-	19,4%	18,2%	18,2%	13,9%	15,2%
	Promedio de EXHAUSTION	-	2,26	2,32	2,36	2,64	2,61
	Riesgo de Agotamiento*	-	11,1%	11,3%	12,7%	18,8%	20,3%
	Total Agotamiento*	-	11,1%	10,5%	12,1%	20,9%	18,4%
	N	2	36	857	1322	1476	375
	Oportunidades de Desarrollo	-	3,60	3,72	3,67	3,72	3,66
	Coaching del Líder	-	2,99	3,29	3,33	3,46	3,45
	Retroalimentación	-	3,38	3,43	3,41	3,47	3,44
	Colaboración	-	3,02	3,54	3,51	3,70	3,67
	Autonomía	-	3,78	3,85	3,84	3,63	3,57
	Optimismo	-	4,44	4,34	4,35	4,16	4,17
	Autoeficacia	-	4,28	4,33	4,42	4,32	4,36
	Presión en el Trabajo	-	3,27	3,25	3,18	3,72	3,83
	Demandas Cognitivas	-	4,05	4,31	4,23	4,28	4,38
	Demandas Emocionales	-	2,69	2,66	2,72	2,88	3,00
	Conflicto de Rol	-	2,69	2,61	2,65	2,48	2,48
	Trabas en el Trabajo	-	2,53	2,54	2,71	3,01	3,11
	N	1	36	805	1295	1405	354

ANEXOS CHILE

HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

Horas de Trabajo a la Semana	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60
Promedio Engagement	4,57	4,36	4,37	4,31	4,36	4,57
Total Engagement	17,4%	16,2%	17,5%	14,5%	16,5%	17,5%
Promedio Agotamiento*	2,37	2,35	2,45	2,61	2,48	2,35
Riesgo de Agotamiento*	11,6%	20,3%	19,2%	17,8%	15,4%	9,4%
Total Agotamiento*	12,8%	6,8%	14,2%	20,8%	15,2%	14,9%
N	86	74	120	433	3013	342
Oportunidades de Desarrollo	3,64	3,60	3,69	3,75	3,68	3,80
Coaching del Líder	3,47	3,32	3,29	3,44	3,37	3,38
Retroalimentación	3,45	3,27	3,35	3,40	3,44	3,48
Colaboración	3,41	3,59	3,71	3,61	3,57	3,77
Autonomía	3,86	3,71	3,45	3,48	3,76	4,05
Optimismo	4,36	4,38	4,23	4,23	4,24	4,46
Autoeficacia	4,33	4,42	4,36	4,32	4,35	4,52
Presión en el Trabajo	3,34	3,17	3,45	3,59	3,48	3,06
Demandas Cognitivas	4,19	4,27	4,23	4,26	4,28	4,33
Demandas Emocionales	2,60	2,73	3,01	2,98	2,77	2,75
Conflicto de Rol	2,40	2,45	2,34	2,58	2,58	2,57
Trabas en el Trabajo	2,69	2,82	2,72	2,81	2,83	2,80
N	86	74	120	433	3013	342

ANEXOS CHILE

	Personas bajo tu cargo	Ninguna persona bajo mi cargo	1-2 personas bajo mi cargo	3-5 personas bajo mi cargo	6-10 personas bajo mi cargo	11-25 personas bajo mi cargo	Más de 25 personas bajo mi cargo
PERSONAS BAJO TU CARGO	Promedio Engagement	4,35	4,45	4,49	4,50	4,50	4,45
	Total Engagement	15,3%	18,6%	20,8%	20,7%	22,9%	15,7%
	Promedio Agotamiento*	2,46	2,52	2,52	2,47	2,53	2,72
	Riesgo de Agotamiento*	15,1%	14,9%	18,8%	14,0%	15,7%	14,8%
	Total Agotamiento*	14,5%	18,0%	17,5%	17,3%	15,0%	29,6%
	N	3053	328	240	179	153	115
	Oportunidades de Desarrollo	3,64	3,74	3,89	3,92	3,98	3,95
	Coaching del Líder	3,34	3,29	3,47	3,65	3,63	3,63
	Retroalimentación	3,39	3,46	3,49	3,67	3,64	3,70
	Colaboración	3,57	3,38	3,78	3,88	3,84	3,75
	Autonomía	3,70	3,79	3,90	3,88	3,95	3,95
	Optimismo	4,26	4,32	4,26	4,24	4,30	4,17
	Autoeficacia	4,34	4,40	4,41	4,37	4,43	4,48
	Presión en el Trabajo	3,39	3,35	3,69	3,65	3,96	3,91
	Demandas Cognitivas	4,27	4,24	4,34	4,29	4,35	4,24
	Demandas Emocionales	2,76	2,81	2,81	2,87	2,95	3,18
	Conflicto de Rol	2,58	2,58	2,51	2,40	2,56	2,59
Trabas en el Trabajo	2,77	2,82	2,90	3,02	3,05	3,30	
N	3053	328	240	179	153	115	

	Modalidad de Trabajo	Mixto	Presencial	Remoto
MODALIDAD DE TRABAJO	Promedio Engagement	4,28	4,49	4,24
	Total Engagement	13,3%	18,1%	15,8%
	Promedio Agotamiento*	2,65	2,35	2,60
	Riesgo de Agotamiento*	18,3%	11,9%	20,1%
	Total Agotamiento*	21,7%	12,4%	16,7%
	N	950	2258	688
	Oportunidades de Desarrollo	3,73	3,68	3,70
	Coaching del Líder	3,46	3,31	3,50
	Retroalimentación	3,48	3,39	3,52
	Colaboración	3,68	3,56	3,60
	Autonomía	3,54	3,84	3,70
	Optimismo	4,15	4,34	4,17
	Autoeficacia	4,28	4,40	4,35
	Presión en el Trabajo	3,74	3,27	3,64
	Demandas Cognitivas	4,28	4,29	4,23
	Demandas Emocionales	2,95	2,75	2,71
	Conflicto de Rol	2,56	2,60	2,46
Trabas en el Trabajo	2,98	2,72	2,94	
N	950	2258	688	

ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

GENERO	Género	Femenino	Masculino
	Promedio Engagement	4,71	4,72
	Total Engagement	29,8%	28,7%
	Promedio Agotamiento*	2,50	2,45
	Riesgo de Agotamiento*	15,4%	15,3%
	Total Agotamiento*	14,0%	13,3%
	N	9326	7605
	Oportunidades de Desarrollo	3,93	3,92
	Coaching del Líder	3,54	3,57
	Retroalimentación	3,87	3,84
	Colaboración	3,79	3,82
	Autonomía	3,81	3,87
	Optimismo	4,42	4,43
	Autoeficacia	4,28	4,38
	Presión en el Trabajo	4,04	4,03
	Demandas Cognitivas	4,47	4,50
	Demandas Emocionales	2,93	2,97
	Conflicto de Rol	2,59	2,62
	Trabas en el Trabajo	3,01	3,17
	N	9326	7605

GENERACIÓN	Generación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
	Promedio Engagement	5,03	4,87	4,65	4,59
	Total Engagement	42,0%	33,5%	27,3%	25,2%
	Promedio Agotamiento*	2,21	2,38	2,52	2,60
	Riesgo de Agotamiento*	10,0%	13,8%	16,1%	17,7%
	Total Agotamiento*	6,4%	11,3%	14,7%	18,4%
	N	610	4059	11951	310
	Oportunidades de Desarrollo	4,04	3,92	3,91	4,04
	Coaching del Líder	3,49	3,52	3,56	3,66
	Retroalimentación	3,82	3,82	3,87	3,97
	Colaboración	3,63	3,69	3,84	4,05
	Autonomía	3,98	3,87	3,81	4,08
	Optimismo	4,47	4,47	4,41	4,37
	Autoeficacia	4,36	4,35	4,32	4,25
	Presión en el Trabajo	3,83	4,08	4,04	3,70
	Demandas Cognitivas	4,35	4,48	4,50	4,46
	Demandas Emocionales	2,79	2,94	2,96	2,88
	Conflicto de Rol	2,45	2,53	2,64	2,69
	Trabas en el Trabajo	2,97	3,15	3,08	2,88
	N	610	4059	11951	310

ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

ANTIGÜEDAD	Antigüedad	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años
	Promedio Engagement	4,75	4,62	4,68	4,71	4,80
	Total Engagement	27,0%	25,2%	27,8%	30,1%	32,7%
	Promedio Agotamiento*	2,40	2,49	2,50	2,49	2,44
	Riesgo de Agotamiento*	12,2%	14,6%	15,9%	16,1%	15,5%
	Total Agotamiento*	12,8%	14,2%	14,7%	13,9%	12,7%
	N	664	3950	2791	4110	5416
	Oportunidades de Desarrollo	4,18	3,92	3,90	3,88	3,94
	Coaching del Líder	3,75	3,55	3,54	3,50	3,57
	Retroalimentación	3,95	3,80	3,89	3,85	3,88
	Colaboración	4,02	3,86	3,81	3,76	3,76
	Autonomía	3,92	3,78	3,79	3,81	3,92
	Optimismo	4,37	4,41	4,41	4,42	4,45
	Autoeficacia	4,33	4,28	4,26	4,35	4,37
	Presión en el Trabajo	3,95	3,94	3,96	4,09	4,11
	Demandas Cognitivas	4,45	4,44	4,45	4,50	4,54
	Demandas Emocionales	2,72	2,88	2,97	2,98	3,00
	Conflicto de Rol	2,49	2,60	2,65	2,63	2,58
	Trabas en el Trabajo	2,95	3,03	2,99	3,09	3,19
	N	664	3950	2791	4110	5416

NIVEL EDUCACIONAL	Nivel Educativo	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Educación Universitaria Completa	Post grado (no aplica Diplomado)
	Promedio Engagement	4,96	4,90	4,80	4,74	4,69	4,70
	Total Engagement	34,7%	34,9%	33,3%	28,6%	28,6%	28,6%
	Promedio de EXHAUSTION	2,45	2,43	2,46	2,44	2,49	2,48
	Riesgo de Agotamiento*	16,3%	17,4%	14,2%	14,9%	15,7%	15,2%
	Total Agotamiento*	10,2%	11,7%	12,9%	11,6%	14,1%	15,1%
	N	49	281	1899	2497	9502	2703
	Oportunidades de Desarrollo	4,10	3,92	3,98	3,93	3,91	3,92
	Coaching del Líder	3,68	3,45	3,54	3,48	3,57	3,56
	Retroalimentación	3,80	3,81	3,96	3,83	3,88	3,73
	Colaboración	3,95	3,68	3,79	3,75	3,82	3,83
	Autonomía	4,08	4,01	3,91	3,86	3,83	3,78
	Optimismo	4,44	4,44	4,41	4,44	4,42	4,44
	Autoeficacia	4,08	4,07	4,30	4,25	4,34	4,37
	Presión en el Trabajo	3,88	3,68	3,96	3,86	4,07	4,15
	Demandas Cognitivas	4,28	4,26	4,52	4,45	4,50	4,48
	Demandas Emocionales	2,80	2,80	2,97	2,89	2,97	2,93
	Conflicto de Rol	2,81	2,78	2,67	2,66	2,58	2,57
	Trabas en el Trabajo	3,00	2,77	2,82	2,93	3,11	3,35
	N	49	281	1899	2497	9502	2703

ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

Horas de Trabajo a la Semana		1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60
HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA	Promedio Engagement	4,68	4,66	4,68	4,70	4,73	4,77
	Total Engagement	28,6%	24,3%	27,9%	28,4%	29,6%	32,6%
	Promedio Agotamiento*	2,53	2,52	2,39	2,46	2,45	2,60
	Riesgo de Agotamiento*	17,8%	18,8%	11,3%	15,2%	15,2%	15,1%
	Total Agotamiento*	15,0%	15,5%	11,7%	13,1%	12,5%	21,3%
	N	1272	181	247	6170	7606	1455
	Oportunidades de Desarrollo	3,92	3,78	3,92	3,94	3,92	3,89
	Coaching del Líder	3,50	3,26	3,44	3,65	3,52	3,35
	Retroalimentación	3,90	3,64	3,95	3,90	3,82	3,85
	Colaboración	3,78	3,62	3,86	3,89	3,78	3,62
	Autonomía	3,82	3,68	3,80	3,88	3,84	3,69
	Optimismo	4,38	4,32	4,44	4,41	4,43	4,48
	Autoeficacia	4,19	4,23	4,16	4,38	4,30	4,40
	Presión en el Trabajo	3,91	4,03	3,63	4,04	4,01	4,32
	Demandas Cognitivas	4,45	4,48	4,42	4,52	4,45	4,58
	Demandas Emocionales	2,94	3,18	2,86	2,90	2,92	3,30
	Conflicto de Rol	2,63	2,78	2,58	2,56	2,61	2,78
	Trabas en el Trabajo	2,95	3,18	2,71	3,06	3,10	3,32
	N	1272	181	247	6170	7606	1455

ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

	Personas bajo tu cargo	Ninguna persona bajo mi cargo	1-2 personas bajo mi cargo	3-5 personas bajo mi cargo	6-10 personas bajo mi cargo	11-25 personas bajo mi cargo	Más de 25 personas bajo mi cargo
PERSONAS BAJO TU CARGO	Promedio Engagement	4,65	4,73	4,82	4,91	5,00	5,02
	Total Engagement	27,5%	28,5%	31,5%	36,8%	38,4%	40,5%
	Promedio Agotamiento*	2,49	2,44	2,45	2,44	2,42	2,41
	Riesgo de Agotamiento*	15,7%	14,6%	15,0%	15,6%	13,2%	13,8%
	Total Agotamiento*	14,1%	12,1%	12,9%	12,5%	12,7%	14,8%
	N	11897	1427	1407	1065	735	400
	Oportunidades de Desarrollo	3,86	3,95	4,01	4,14	4,22	4,31
	Coaching del Líder	3,53	3,55	3,56	3,61	3,67	3,77
	Retroalimentación	3,84	3,78	3,87	3,95	3,99	4,05
	Colaboración	3,81	3,78	3,79	3,79	3,82	3,86
	Autonomía	3,80	3,86	3,95	3,94	3,99	4,03
	Optimismo	4,41	4,43	4,45	4,47	4,54	4,47
	Autoeficacia	4,29	4,34	4,44	4,47	4,46	4,38
	Presión en el Trabajo	3,99	3,99	4,12	4,24	4,23	4,19
	Demandas Cognitivas	4,48	4,46	4,54	4,53	4,49	4,46
	Demandas Emocionales	2,92	2,87	3,01	3,08	3,20	3,18
	Conflicto de Rol	2,61	2,54	2,61	2,59	2,61	2,63
	Trabas en el Trabajo	3,03	3,09	3,17	3,25	3,35	3,33
	N	11897	1427	1407	1065	735	400

	Modalidad de Trabajo	Mixto	Presencial	Remoto
MODALIDAD DE TRBAJO	Promedio Engagement	4,76	4,71	4,68
	Total Engagement	31,8%	27,3%	27,5%
	Promedio Agotamiento*	2,48	2,47	2,45
	Riesgo de Agotamiento*	15,7%	15,5%	14,5%
	Total Agotamiento*	14,3%	12,2%	13,0%
	N	7948	3483	4928
	Oportunidades de Desarrollo	3,93	3,93	3,92
	Coaching del Líder	3,50	3,58	3,62
	Retroalimentación	3,92	3,77	3,83
	Colaboración	3,77	3,79	3,86
	Autonomía	3,84	3,86	3,85
	Optimismo	4,44	4,41	4,42
	Autoeficacia	4,39	4,34	4,29
	Presión en el Trabajo	4,06	4,07	3,98
	Demandas Cognitivas	4,55	4,45	4,42
	Demandas Emocionales	3,08	2,88	2,79
	Conflicto de Rol	2,68	2,60	2,50
	Trabas en el Trabajo	3,03	3,26	3,07
	N	7948	3483	4928

Para mayor información ingresa a:
www.circularhr.cl

 Circular HR  @CircularHR



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE