

Medición **2018**  
**ENGAGEMENT**

CIRCULAR HR



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE





**Este estudio fue realizado por:**

EQUIPO CIRCULAR HR DE FUNDACIÓN CHILE

**Philip Wood V.** - Gerente General Circular HR

**Gonzalo Moenne R.** - Gerente de Consultoría Circular HR

**Cristóbal Arteaga V.** - Director de Proyectos Circular HR

**Roberto Larraechea H.** - Jefe de Proyectos Circular HR

**Felipe Dosal G.** - Consultor Senior Circular HR

**María José Del Solar Z.** - Consultora Circular HR

**Ricardo Klempau F.** - Consultor Circular HR

**Javiera de Aguirre V.** - Coordinadora Marketing y Comunicaciones Circular HR

**Mauricio Becerra B.** - Coordinador de Marca FCh

**Catalina Besio M.** - Product Manager FCh

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO LA FUENTE.

<b>06</b>	CARTAS DE PRESENTACIÓN
<b>13</b>	TESTIMONIOS DE CLIENTES USUARIOS DEL MODELO
<b>16</b>	EL MODELO DE ENGAGEMENT Y LAS VARIABLES QUE LO AFECTAN
<b>27</b>	RESULTADOS MEDICIÓN ENGAGEMENT 2018
<b>52</b>	ESCENARIOS DE DIAGNÓSTICO Y FOCOS DE INTERVENCIÓN
<b>63</b>	NOVEDADES Y TENDENCIAS
<b>69</b>	ANEXOS

CARTAS DE

**PRESENTACIÓN**



## PHILIP WOOD V.

Gerente General  
Circular HR



Tenemos el agrado de presentar nuestro quinto estudio de engagement laboral en organizaciones chilenas. Los resultados se mantienen constantes en el tiempo, lo que nos sitúa en un panorama estable, tanto en engagement como en agotamiento, donde se abren amplias posibilidades de avance y desarrollo. Es por eso que este año hemos incorporado escenarios de diagnóstico y focos de intervención, con el fin de graficar diversas realidades que existen en los ambientes de trabajo y orientar acciones para cada una de ellas.

Estamos seguros que con este trabajo estamos entregando a la realidad nacional una herramienta que aporta de manera consistente a la gestión de personas en las organizaciones chilenas, una radiografía que nos permite comprender mejor las dinámicas que subyacen a la generación de los niveles de energía y agotamiento en nuestros ambientes de trabajo.

En esa línea, Circular HR ha implementado el modelo de recursos y demandas (JDR) de forma exitosa en distintas organizaciones. Así, hemos obtenido importantes aprendizajes conducentes a obtener beneficios concretos para las organizaciones, tanto en productividad como en calidad de vida de sus trabajadores.

Mediante alianzas internacionales, estamos en contacto con las últimas tendencias en gestión de personas. Apuntamos a la vanguardia en metodología de diagnóstico e intervención, por lo que nos encontramos abriendo una nueva línea de investigación: Team Engagement, el que opera como un predictor de la sinergia y productividad grupal.

Finalmente este año hemos iniciado la medición en algunos países de Sudamérica, con lo que construiremos un índice, ya no nacional, si no que latinoamericano, con el consiguiente beneficio que esto trae para las organizaciones multinacionales y permitirá comparar distintas realidades.

## ARNOLD BAKKER

Profesor y Director del Departamento de Trabajo y Psicología Organizacional en la Universidad Erasmus de Rotterdam, Holanda.



### Los Secretos del Engagement en el Trabajo

Un día como hoy, hace ya 22 años, comencé a realizar mis estudios en el engagement laboral de los empleados. Los colaboradores en estados de engagement se encuentran llenos de energía, son entusiastas sobre su trabajo y se encuentran completamente inmersos en las actividades del día a día laboral.

Nuestro trabajo académico sobre el engagement laboral ha sido publicado en varios medios de difusión científica y hoy en día es utilizado a nivel mundial. Circular HR juega un rol crucial en la aplicación en Latinoamérica de los últimos avances en engagement laboral, la asesoría y estudio anual que realizan sobre el engagement y sus palancas en organizaciones chilenas, así como también las estrategias para promover el engagement, han entrado en su quinto año de aplicación y está ganando un enorme impulso. Al usar una aproximación basada en evidencia y científicamente respaldada, Circular HR puede basar su trabajo en un sólido benchmark de investigación global sobre el engagement y sus palancas para todos los sectores productivos.

Monitorear el engagement de los colaboradores es crucial porque le entrega a las organizaciones una ventaja competitiva derivada del uso de la información relacionada con la energía de los colaboradores para el mejoramiento de la productividad. Investigaciones han mostrado que el engagement laboral es un predictor importante del desempeño de la organización, incluyendo resultados financieros, ausentismo enfermedades laborales, creatividad, productividad

y satisfacción del cliente. Esto refuerza la concepción de las personas como el activo más importante de las organizaciones, tanto en ambientes de negocio altamente competitivos como en organizaciones de servicio, como por ejemplo, el cuidado de la salud.

Al usar información sobre el engagement laboral y combinarla con resultados de negocio relevantes para las organizaciones, las instituciones pueden tomar decisiones informadas sobre las estrategias de gestión de capital humano y organizacionales. Una estrategia de recursos humanos que se enfoca en el desarrollo del engagement de los colaboradores le da a las organizaciones una ventaja para diseñar sus lugares de trabajo de manera que los empleados puedan prosperar y sobresalir. Al realizar el monitoreo de Recursos y Demandas (JD-R, sigla en inglés), la gerencia y los colaboradores estarán más conscientes sobre las posibles intervenciones a realizar para optimizar los ambientes de trabajo, el engagement y el desempeño laboral.

Estoy convencido que los análisis y reportes que realiza Circular HR reportarán beneficios para todas las organizaciones involucradas.

### **The secrets of the Engagement at work**

It is today 22 years ago that I started my research on employee work engagement. Engaged workers are full of energy, they are enthusiastic about their work, and they are completely immersed in their work activity. Our academic work on employee engagement has been published in many scientific journals and is now used all over the world. Circular HR plays a crucial role in applying the latest engagement insights to Latin-American organizations. Their yearly assessment of the drivers of employee engagement as well as strategies to promote

engagement has now entered the fifth year, and is gaining enormous momentum. By using an evidence-based and scientifically validated approach, Circular HR can rely on solid benchmarks for employee engagement and its drivers for all relevant occupational sectors.

Monitoring employee engagement is crucial, because it gives organizations the competitive advantage when they use engagement information. Research has shown that work engagement is an important predictor of organizational performance, including financial results, sickness absenteeism, creativity, productivity, and client satisfaction. This underscores the proposition that people are organizations' most important asset – both in competitive business environments, and in human service organizations such as health care.

By using engagement information and combining it with important organizational outcomes, organizations can make informed decisions regarding their strategic human resource management and overall organizational strategy. An HR strategy that focuses on the development of employee engagement gives organizations the advantage that they can design their workplaces such that employees can flourish and excel. By using the JD-R monitor, management and employees can be adequately informed about possible interventions to optimize the work environment, work engagement and job performance.

I am convinced that Circular HR's analyses and reporting will prove beneficial for all companies involved.

Arnold B. Bakker, PhD  
Professor of Work & Organizational Psychology at Erasmus University Rotterdam, The Netherlands  
Director of the Center of Excellence for Positive Organizational Psychology





TESTIMONIOS  
DE CLIENTES

**USUARIOS  
DEL MODELO**

## REFERENCIAS DE CLIENTES USUARIOS DEL MODELO



*"Hoy nuestra empresa se encuentra en un proceso de cambio, donde el foco es poner al cliente al centro de nuestro negocio, es en este momento en el cual necesitamos contar con empleados altamente comprometidos, quienes juegan un rol central en la generación de clientes promotores.*

*La medición de engagement por segundo año consecutivo nos permitió identificar cuán comprometidos y motivados están nuestros colaboradores con su trabajo y cuáles son las palancas que debemos trabajar para mantener el excelente engagement que tiene el equipo. De esta misma manera trabajar en planes de gestión sobre los factores que están incidiendo en los niveles de agotamiento y generar espacios de recuperación en los equipos.*

*El apoyo de Circular HR de Fundación Chile fue fundamental para que nosotros como Recursos Humanos, pudiéramos conocer el modelo en detalle y transmitir cómo analizar los datos a los líderes, quienes son un aliado estratégico en la obtención de engagement en los equipos.*

*A un segundo año de aplicación, logramos internalizar el concepto de engagement en la empresa y generar planes de acción gestionados por los mismos equipos, encontrando a personas dispuestas a realizar su trabajo de una manera distinta".*

**Jeannette López**  
**Subgerente de RRHH**  
**Isapre Banmédica - Vida Tres**



*"Para ENJOY, la actitud que una persona tiene mientras hace su trabajo puede incidir en su desempeño y productividad y, por lo tanto, en los resultados del negocio.*

*Para nosotros como empresa de entretenimiento y tiempo libre, éste es un tema especialmente relevante y es por eso que el año 2017 dimos inicio a un plan que nos ha ayudado a mejorar los niveles de productividad, además de otros indicadores claves del negocio. Hemos declarado que queremos tener equipos entusiasmados, con energía, felices de ser parte del desafío que tenemos como una de las mayores cadenas de entretenimiento de Latinoamérica.*

*La medición nos ha permitido tener un diagnóstico de los niveles de engagement de nuestros colaboradores en Chile, Uruguay y Argentina, junto con identificar cuáles son las acciones claves en las cuales trabajar, y esto va acompañado de una campaña interna orientada a vincular los distintos pilares del programa que hemos denominado "Vive Enjoy" la cual fue creada especialmente para trabajar el engagement: queremos promover un lugar de trabajo entretenido, en un ambiente de respeto y abierto a una comunicación fluida entre las áreas de la compañía. ¿No es acaso esa la organización de la que todos quisiéramos formar parte?"*

**Carola Muñoz**  
**Sub-gerente Corporativo Gestión y Talento**  
**Enjoy**



*"En la convicción de que nuestros funcionarios son actores principales en el desafío de entregar un servicio de calidad y oportunidad a nuestros usuarios, nos propusimos favorecer ambientes laborales que apoyen el desarrollo de competencias de excelencia técnica y humanas y el trabajar engagement con FCH nos ha dado una herramienta que no sólo nos permite medir y generar diagnósticos, sino conocer qué teclas tocar para favorecer el logro de dicha excelencia. Estamos felices con el camino que hemos iniciado y entusiasmados con las acciones con las cuales nos estamos comprometiendo a nivel institucional".*

**Tatiana Cayazzo A.**  
**Jefe División Gestión y Desarrollo de Personas**  
**FONASA**

EL MODELO DE  
ENGAGEMENT Y

**LAS VARIABLES  
QUE LO AFECTAN**





## ¿Qué es el engagement laboral?

El engagement en el trabajo se define como “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por energía, dedicación y absorción” (Bakker, 2011, p. 2). De esta forma, las personas con altos niveles de engagement destacan por sentirse apasionadas, energizadas e involucradas con el trabajo que realizan.

**Energía:** *Percepción respecto del nivel de energía y resistencia disponible para realizar el trabajo. Es la principal medida de activación que compone el engagement.*

**Dedicación:** *Sensación de estar profundamente involucrado con el trabajo, experimentando orgullo, significado y entusiasmo. Es la principal medida de involucramiento e interés respecto de los objetivos laborales.*

**Absorción:** *Percepción respecto al nivel de concentración en el trabajo y la sensación de estar felizmente absorto en lo que se está haciendo, al punto de perder la noción del tiempo. También se relaciona al nivel de activación en el trabajo, pero enfocado en el aspecto mental o cognitivo.*

El desarrollo de altos niveles de engagement en una organización permite que los trabajadores desarrollen su labor de forma más intensa y se comprometan con sus objetivos. Al mismo tiempo, las personas se ven beneficiadas, ya que un ambiente laboral que potencia este estado también resulta más satisfactorio, lo que a su vez permite disfrutar más la vida laboral. La evidencia acumulada a través de estudios científicos muestra que las personas con mayor engagement se asocian a un mayor compromiso organizacional (Boyd *et al*, 2011), comportamiento proactivo (Hakanen, 2008), menor ausentismo en el trabajo (Schaufeli 2009), comportamiento innovador (Schaufeli & Salanova, 2008), mejor desempeño laboral (Bakker & Bal, 2010; Crawford, Lepine & Rich, 2010), comportamientos de ayuda a otros y colaboración (comportamiento cívico en la organización) (Christian, Garza & Slaughter, 2011), e incluso mayores retornos financieros (Xanthopolou, 2009). De forma contraria a lo que ocurre con el engagement, los ambientes de trabajo que exigen a sus colaboradores ir más allá de sus capacidades, que no entregan herramientas para ayudar a superar los desafíos laborales o que simplemente no dan espacios para recuperar energía, producen agotamiento.

A medida que aumenta la sensación de agotamiento, entendido como el sentirse fatigado de forma crónica y a un nivel extremo (Bakker y Oerlemans, 2016), las personas comienzan a perder el interés hacia su trabajo y desarrollan una actitud negativa hacia su entorno laboral, lo que no les permite disfrutar de su trabajo y ven afectado su desempeño y productividad.

# ENTONCES QUÉ SON EL ENGAGEMENT Y EL AGOTAMIENTO?



## Engagement

Es un estado de activación, concentración y entusiasmo mientras se trabaja.

### ¿Porqué es importante?

Las personas con mayor nivel de engagement disfrutan más de su trabajo y transforman ese gusto en acción efectiva, logrando mejores resultados, impulsando a otros y proponiendo nuevas ideas.

### 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 mostrar resultados superiores en términos de productividad.



## Agotamiento

Es una sensación de desgaste y fatiga que dificulta la activación en el trabajo y logra niveles sostenidos de desempeño.

### ¿Porqué 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.

## ¿Por qué medir el engagement laboral?

A partir de la conceptualización del “cuadro de mando integral” (*Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton, 1996*), las organizaciones han evolucionado su sistema de control de gestión para incorporar las diversas dimensiones que apuntan a la sostenibilidad del negocio, más allá de los indicadores de los resultados financieros.

A pesar de la usual declaración de que **las personas son lo más importante para las organizaciones**, particularmente desafiante ha resultado encontrar un indicador adecuado para medir la dimensión del capital humano o la capacidad de los trabajadores para contribuir con los resultados de la empresa u organización.

El concepto de engagement laboral y su escala de medida UWES (Utrecht Work Engagement Scale) nos ofrece un indicador directo del esfuerzo discrecional que los colaboradores ponen al servicio de su trabajo diario y, por lo tanto, es destacable su alta capacidad para explicar los niveles de desempeño, productividad, calidad de servicio y otros indicadores de resultado de alto interés para la gestión tanto de organizaciones públicas como privadas.

En este sentido, la medición del engagement ofrece un puente que permite conectar sólidamente el mundo de la gestión de personas con el mundo de la gestión del desempeño organizacional.

### BUSINESS CASE DEL ENGAGEMENT:

**Por qué el engagement puede ser un factor importante para el negocio.**

#### DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES CON ALTO V/S BAJO ENGAGEMENT

- 12% en satisfacción de clientes
- 16% en rentabilidad
- 18% en productividad
- 21% en desempeño
- 49% en volumen de ventas
- 49% en incidentes de seguridad
- 37% en ausentismo
- 41% en defectos de calidad

THE RELATIONSHIP BETWEEN ENGAGEMENT AT WORK AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES (HARTER, SCHMIDT, KILLHAM & AGRAWAL, 2009).

#### ENGAGEMENT SE RELACIONA CON :

Crecimiento en ventas

Productividad y desempeño

Innovación

Bienestar y ausentismo

Satisfacción de clientes

Retención de personal

ENGAGE FOR SUCCESS

## ¿Por qué impulsamos la gestión del engagement laboral?

Porque estamos convencidos que es una tendencia que como país debemos aprovechar para impulsar la productividad y competitividad de nuestras empresas y sectores productivos, como asimismo impulsar la excelencia en la gestión de las instituciones de sector público. Porque como Circular HR, la consultora de Capital Humano de Fundación Chile, nos inspira el contribuir a la creación de valor compartido entre la organización y sus colaboradores y en este sentido, la gestión del engagement significa mayor productividad para la organización a la vez que mayor satisfacción y realización para sus colaboradores.

## ¿Cómo se produce un ambiente que genera alto engagement?

El engagement laboral es un estado actitudinal frente al trabajo que combina una alta satisfacción y una alta activación. La combinación entre un ambiente de trabajo agradable y que al mismo tiempo desafía y activa a los colaboradores es lo que va a permitir disponibilizar mayores niveles de energía en las personas y, en consecuencia, lograr mayores niveles de productividad.

Estados Actitudinales en el Trabajo

Alta  
activación

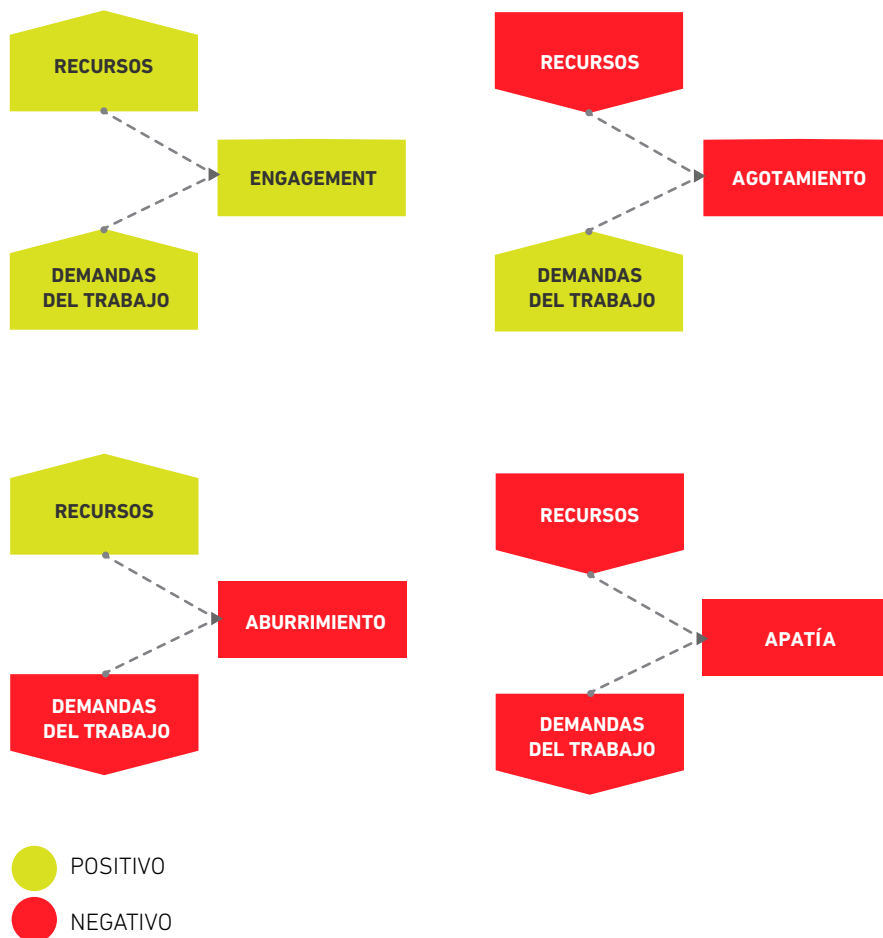


Bakker & Oerlemans (2011)

Baja  
activación

De esta forma, ambientes laborales con recursos y demandas equilibrados potenciarán los niveles de engagement. Por otra parte, trabajos en donde exista un exceso de demandas y bajos recursos generarán desgaste crónico y desagrado hacia el trabajo, mientras que el exceso de recursos y escasas demandas llevarán al colaborador a un estado de comodidad y satisfacción. Ninguno de estos últimos dos balances mencionados beneficia la productividad. Finalmente, ausencia de recursos y demandas generarán desinterés hacia el trabajo, lo que tampoco genera impacto en el desempeño.

## Estados Actitudinales en el Trabajo



## El Modelo de Recursos y Demandas

El modelo de recursos y demandas del trabajo define aquellas variables y condiciones del ambiente laboral que estadísticamente mejor explican la dinámica y generación del engagement en el ambiente laboral (Bakker & Demerouti, 2013). Dado que no podemos gestionar directamente los niveles de engagement y de agotamiento en los equipos de trabajo, comprender las variables que los afectan resulta clave para diagnosticar e intervenir en forma efectiva sobre las condiciones laborales y factores que generan el engagement y la productividad. El modelo de recursos y demandas laborales, nos ofrece 12 variables o palancas que interactúan entre sí para generar engagement y agotamiento:

### Recursos

Existen dos categorías: **recursos laborales**, aquellos que el colaborador recibe de su ambiente de trabajo y **recursos personales**, aquellos que el colaborador dispone para enfrentar su trabajo diario.

### Demandas

Asimismo, por parte de las demandas también existen dos categorías: las **demandas desafiantes** o “activadoras”, que contribuyen a generar un efecto combinado positivo sobre el engagement ante la presencia de altos

recursos, y las **demandas desgastantes**, que son aquellas inherentes al trabajo y que generan agotamiento y un efecto combinado negativo sobre el engagement, cuando los recursos son bajos.

## Recursos del Trabajo: estimulan el crecimiento profesional y ayudan a enfrentar de mejor manera las exigencias del trabajo.

- **Oportunidades de desarrollo:** Espacios que una persona tiene para aprender, crecer y desarrollarse 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.
- **Apoyo Social:** Redes de colaboración con colegas, que le 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: autoevaluaciones positivas asociadas a la capacidad de control que cada persona siente sobre sus desafíos laborales.

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

### **Demandas del Trabajo Desgastantes: Aspectos del trabajo que producen tensión, dificultan el logro de objetivos y aumentan el desgaste de los colaboradores.**

- **Trabas Administrativas:** Burocracia asociada a la resolución de obstáculos o autorizaciones administrativas que 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, siendo 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, generando agotamiento en las personas.

### **Demandas del Trabajo Desafiantes: Elementos del trabajo que aumentan el nivel de exigencia y esfuerzo mental o físico, estimulando la activación de los colaboradores.**

- **Demandas Cognitivas:** Grado en que el trabajo que se realiza requiere de altos niveles de concentración o excesivo cuidado. Este tipo de demanda es positiva en ambientes laborales mientras sea moderada, debido a que saca a las personas de su zona de confort y actúa como un estimulante que activa en el trabajo, pero cuando es excesiva, se gatilla un desgaste nocivo y eso actúa fomentando el agotamiento.
- **Presión en el trabajo:** Nivel de exigencia requerido por el cargo para cumplir con plazos demandantes o grandes cantidad 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  
MEDICIÓN DE  
**ENGAGEMENT**  
**2018**

Entre los meses de abril y diciembre del 2018, Circular HR Chile llevó a cabo su quinta medición del engagement laboral, donde se recogió información respecto a la experiencia de trabajo de más de 14.500 personas en 51 empresas distintas, tanto públicas como privadas. Los datos se obtuvieron utilizando una encuesta que evalúa la forma en que las personas se sienten en sus trabajos y su visión acerca del ambiente laboral en el que se encuentran insertos. Específicamente, se utilizaron las siguientes escalas para realizar la medición:

- La *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para medir los niveles de engagement de los encuestado.

- El Cuestionario de Recursos y Demandas Laborales para monitorear sus ambientes de trabajo.

- La escala de agotamiento en el trabajo, desarrollada por los mismos autores del Modelo de Recursos y Demandas.

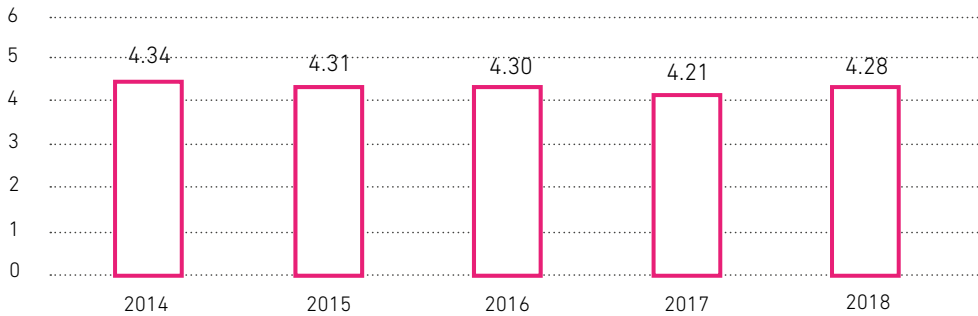
## Resultados Generales

### Niveles de engagement

La evaluación de la energía, motivación y capacidad de activación en el trabajo se ve reflejada en los niveles de engagement de los colaboradores. Para la medición de 2018, el promedio obtenido en engagement a nivel nacional corresponde a un 4,28 (escala de 0 a 6 puntos), levemente superior al nivel reflejado en el mismo estudio para la muestra 2017.

### Puntajes Engagement

	2014	2015	2016	2017	2018
Promedio Engagement	4,34	4,31	4,30	4,21	4,28
N	4.642	3.211	9.521	14.732	14.587
Desviación Estándar	1,01	1,02	1,03	1,09	1,09



Si bien este estudio anual responde a un muestreo por disponibilidad y no es necesariamente representativo del universo de organizaciones públicas y privadas que operan en Chile, la gran estabilidad que este indicador ha reflejado en los cinco estudios anuales ya realizados nos hacen pensar que estamos frente a lo que podemos llamar **el nivel de engagement laboral chileno**. Al reponderar los promedios de la muestra 2018, conforme a los tamaños relativos de los subsectores productivos según la información disponible en el INE, tampoco encontramos una variabilidad significativa (4,28 vs 4,32 al ser reponderado).

Sobre estos resultados, Bakker comenta: “los niveles de engagement obtenidos por las empresas chilenas son equivalentes a los puntajes que muestran países como Grecia en el concierto europeo (rankeado en el lugar 26 de 35 países de Europa)”.

Finalmente, el científico y doctor en psicología comenta que “este escenario implica que hay mucho espacio de mejora en un país con mayor estabilidad económica que Grecia. Será crucial para Chile que sus empresas e instituciones se focalicen en gestionar los ambientes de trabajo para potenciar los recursos y controlar las demandas, a través de una gestión estratégica de recursos humanos y la promoción de la autogestión (jobcrafting) por parte de los trabajadores. De esta forma, se combina una aproximación al engagement Top Down (desde la organización) y Bottom Up (desde el individuo)”.

Adicionalmente, es posible realizar una mirada de mayor profundidad sobre los niveles de engagement, analizando la proporción de personas que se encuentran en un estado de Total Engagement.

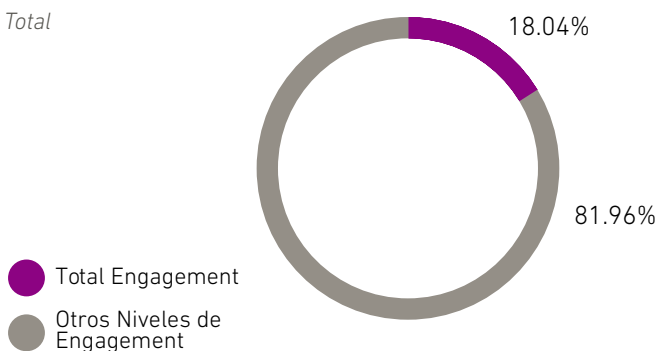
El **Total Engagement** corresponde a un estado de activación y entusiasmo que caracteriza a aquellas personas que muestran mayor pasión por el trabajo que realizan y tienden a mostrar resultados superiores en términos de productividad y proactividad.

La relevancia de este indicador está asociada al hecho de que las variables de desempeño

individual y productividad se observan especialmente altas en los colaboradores en el rango de Total Engagement.

Para la medición de 2018, la proporción de personas que se encuentran en estado de Total Engagement corresponde a un 18,04%.

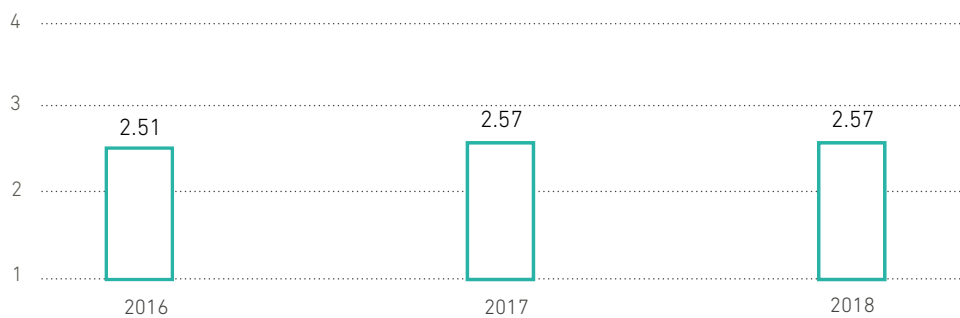
Proporción en Total Engagement 2018



	2014		2015		2016		2017		2018	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Total Engagement	18,01%	836	17,53%	563	16,75%	1.600	16,42%	2.419	18,04%	2.632
Otros Niveles de Engagement	81,99%	3.806	82,47%	2.648	83,25%	7.921	83,58%	12.313	81,96%	11.955
Total General	100%	4.642	100%	3.211	100%	9.521	100%	14.732	100%	14.587

*Puntajes Agotamiento*

	2016	2017	2018
Promedio Agotamiento	2,51	2,57	2,57
N	9.521	13.280	12.650
Desviación Estándar	0,65	0,67	0,68

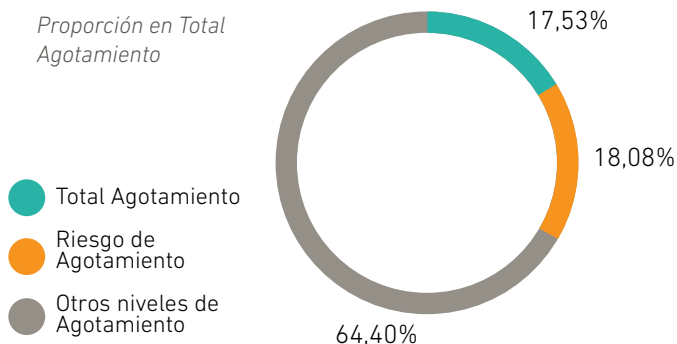


Al igual que con los puntajes de engagement, también es posible hacer un análisis más profundo de los resultados de agotamiento y establecer qué proporción de la muestra se encuentra en un estado de Total Agotamiento y qué proporción se encuentra en Riesgo de Agotamiento.

El **Total Agotamiento** es un 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 del Burnout: licencias médicas, apatía

hacia el trabajo, pérdida de confianza, etc. Al mismo tiempo, 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 de altos volúmenes y cargas de trabajo.

Al sumar la proporción de ambas categorías, el total de personas involucran más de un tercio de la muestra recogida durante el año 2018, con un 17,5% en Total Agotamiento y un 18,1% en Riesgo de Agotamiento.



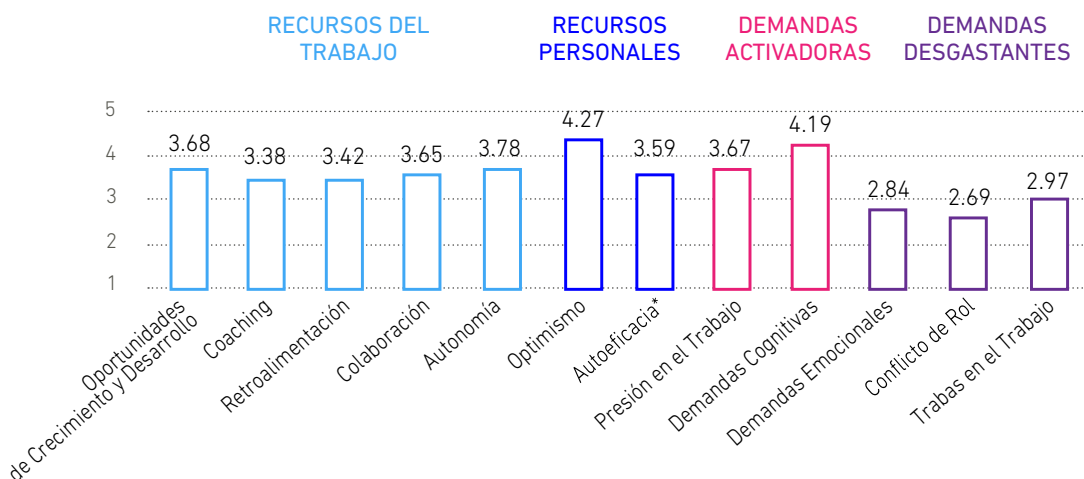
	2017		2018	
	%	N	%	N
Total Agotamiento	17,35%	2.304	17,53%	2.217
Riesgo de Agotamiento	18,25%	2.424	18,08%	2.287
Otros Niveles de Agotamiento	64,40%	8.552	64,40%	8.146
Total general	100%	13.280	100%	12.650

## Nivel de Recursos y Demandas

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

El análisis de los niveles de recursos y demandas nos permite plantearnos hipótesis explicativas sobre los niveles de engagement y agotamiento observados y definir aquellos ámbitos de gestión que deben ser abordados para potenciar los niveles de energía y controlar los niveles de desgaste de manera de poder generar ambientes organizacionales que potencien la productividad y desempeño de las personas.

Recursos y demandas laborales



\*La escala de Autoeficacia va de 1 a 4.

Si bien cada una de las variables del modelo influyen en cierta medida sobre los niveles de engagement y agotamiento, no todas tienen el mismo peso o relevancia. Por lo mismo, los distintos contextos organizacionales y culturales implican que los recursos y las demandas no siempre tienen la misma importancia. Mediante una regresión múltiple se identificaron las variables de mayor poder predictivo de la varianza del engagement y agotamiento, que a nivel nacional son las siguientes:



## Engagement

1. Oportunidades de Desarrollo
2. Optimismo
3. Autoeficacia
4. Autonomía
5. Poca demanda emocional

A nivel nacional, se puede apreciar que la variable Oportunidades de Aprendizaje y Desarrollo Laboral es la que mayormente impacta en los niveles de engagement. En segundo y tercer lugar, están las dos variables relacionadas a Recursos Personales.

El Optimismo y la Autoeficacia, es decir, una actitud positiva frente de los desafíos y respecto del futuro, así como la sensación de estar preparado/a para enfrentar exitosamente los desafíos y demandas del trabajo, son elementos fundamentales para la generación de engagement en el trabajo en Chile.

En esta línea, el mayor desafío de las organizaciones chilenas es generar condiciones de trabajo que potencien las posibilidades de aprender en forma continua y el desarrollo de nuevas habilidades que, a su vez, promuevan los sentimientos de autoeficacia. Por otra parte, el recurso de Optimismo, si bien, es un recurso altamente constitutivo de la persona, también se ve favorecido por la actitud optimista de los jefes y por la calidad de la comunicación interna, especialmente en lo relativo al porvenir y desempeño institucional.



## Agotamiento

1. Demandas Emocionales
2. Bajo Optimismo
3. Trabas Administrativas
4. Conflicto de Rol
5. Presión en el Trabajo

Un análisis similar frente a los niveles observados de agotamiento, nos muestra que esta variable se ve especialmente determinada por las Demandas Emocionales y, a su vez, la falta de Optimismo. El nivel de exposición a situaciones emocionalmente estresantes para los colaboradores, seguido de una mirada más bien negativa sobre el futuro organizacional y del exceso de elementos que interfieran en la ejecución del trabajo son los elementos que impactan con mayor fuerza en los niveles de agotamiento.

Haciendo un ejercicio similar al que se realiza con engagement, los niveles controlados de Demandas Emocionales y Trabajas Administrativas, sumado al ya mencionado nivel de Optimismo, explican que exista un equilibrio positivo entre los niveles de engagement y agotamiento.

Considerando lo anterior, los desafíos que tendrán las organizaciones se relacionarán con la generación de ambientes de trabajo que permitan evitar una alta exposición a situaciones que generen altos niveles de estrés emocional, así como también el potenciamiento de 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, la disminución de la burocracia organizacional y el control de aquellos elementos que impidan llevar a cabo su quehacer, por ejemplo la falta de herramientas, escasez de recursos materiales o implementos no acordes a la naturaleza del trabajo). Finalmente, el análisis del agotamiento

reafirma la importancia de trabajar sobre el Optimismo de los colaboradores debido a su doble impacto en ambas variables dependientes, engagement y agotamiento.

### Resultados por macro sectores productivos

Como se mencionó anteriormente, distintos contextos, culturas y condiciones organizacionales implican que los pesos relativos y comportamiento de las variables no son siempre los mismos. Es por esto que los mismos análisis realizados a nivel nacional y revisados en la sección anterior pueden ser realizados comparando grupos al interior de la muestra obtenida durante el año 2018. Las distintas personas que participaron de la medición pueden ser clasificadas de acuerdo al sector que pertenece la organización en que trabajan, diferenciando así tres grupos: **Industria y Construcción, Sector Público y Sector Servicios.**

#### Puntaje promedio Engagement por Sector

	Industria y Construcción	Sector Público	Servicios
Promedio Engagement	4,44	4,13	4,28
N	2.412	2.852	9.323
Desviación Estándar	1,08	1,09	1,08

*\*Los promedios y N indicados hacen referencia a los casos en donde las organizaciones respondieron la encuesta de Engagement y Recursos y Demandas en su totalidad.*

*Total Engagement por Sector*

	Industria y Construcción		Sector Público		Servicios	
	%	N	%	N	%	N
Total Engagement	21,6%	521	14,62%	417	18,17%	1.694
Otros Niveles de Engagement	78,4%	1.891	85,38%	2.435	81,83%	7.629
Total general	100%	2412	100%	2.852	100%	9.323

*Puntaje promedio Agotamiento por Sector*

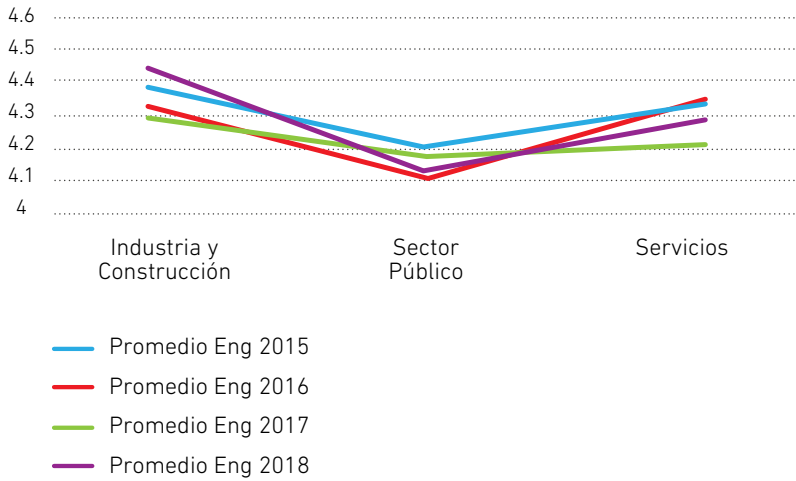
	Industria y Construcción	Sector Público	Servicios
Promedio Agotamiento	2,44	2,60	2,58
N	1.124	2.852	8.674
Desviación Estándar	0,64	0,67	0,68

*Total Agotamiento por Sector*

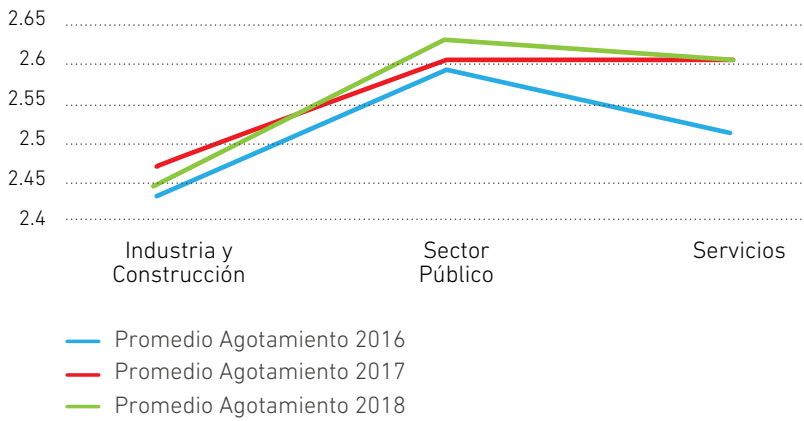
	Industria y Construcción		Sector Público		Servicios	
	%	N	%	N	%	N
Total Agotamiento	11,83%	133	17,50%	499	18,27%	1.585
Riesgo de Agotamiento	14,23%	160	20,16%	575	17,89%	1.552
Otros Niveles de Agotamiento	73,93%	831	62,34%	1.778	63,83%	5.537
Total general	100%	1.124	100%	2.852	100%	8.674

Como se puede apreciar en los resultados, se observan diferencias tanto en los niveles de engagement como en los niveles de agotamiento al comparar las muestras de los distintos rubros. Estas diferencias observadas son similares a las tendencias observadas en años anteriores.

Promedio Engagement por Macrosector

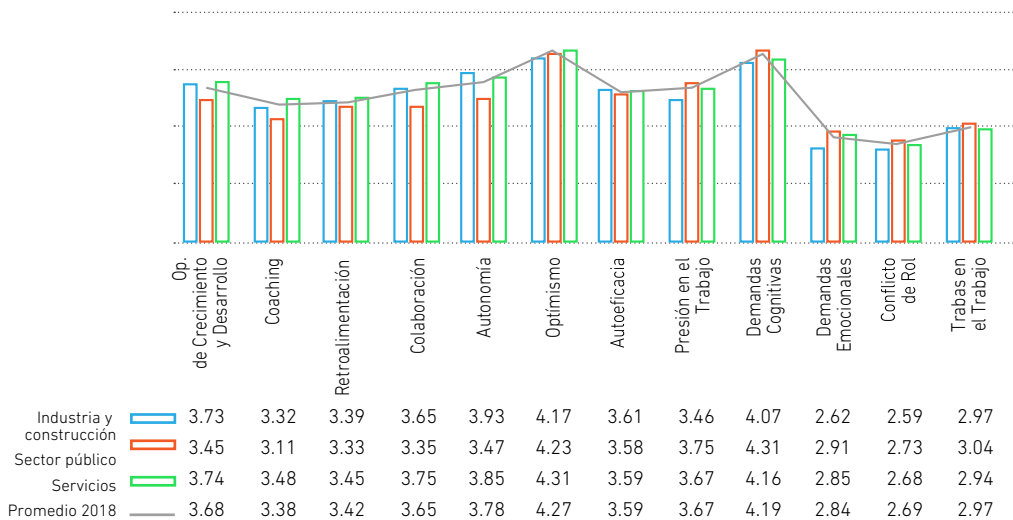


Promedio Agotamiento por Macrosector



Al realizar una revisión más detallada de los recursos y demandas, es posible generar hipótesis que expliquen los niveles de engagement y agotamiento por sector, así como también delinear focos de análisis que permitan identificar las diferencias entre rubros.

Recursos y demandas laborales por sector



Un primera diferencia que se puede apreciar es la existente entre los niveles de engagement que muestra el Sector Público en relación a organizaciones de Servicios e Industria y Construcción. Estas últimas muestran niveles de engagement similares entre ellas y mayores a los de organizaciones del Sector Público.

Lo anterior pudiera explicarse mayormente porque empresas de Servicio e Industria y Construcción muestran un mayor nivel de recursos del trabajo, lo que indicaría que los ambientes de trabajo tienen mayor presencia de elementos que potencian la capacidad de los equipos. Esto debido a la percepción de

mayor crecimiento y la sensación de más apoyo para enfrentar los desafíos del trabajo, logrando mayores niveles de engagement.

Contrapuesto a lo anterior, a nivel de Recursos Personales no se observan mayores diferencias entre sectores. Si a este análisis se le agrega que los Recursos Personales indican autoevaluaciones y percepciones del trabajo positivas, además de generar una sensación de mayor control y estabilidad, se puede hipotetizar que son una fortaleza a nivel transversal en las organizaciones.

En cuanto a las similitudes entre empresas de servicios y del sector público, no solo se explican porque tengan un nivel similar de recursos, tanto Personales como del Trabajo. Tampoco se pueden olvidar los pesos relativos de las variables. Es por eso que, al observar las palancas más relevantes para el engagement (Oportunidades de Crecimiento y Aprendizaje, Optimismo, Autoeficacia y Autonomía), se observa que los puntajes son similares. Por lo mismo, los promedios de engagement no muestran mayores diferencias. En relación al agotamiento, se observa que Industria y Construcción tiene niveles menores de desgaste, lo que pudiera deberse a un menor nivel de Demandas Emocionales. Ellas se asocian fuertemente a trabajos que implican atención a público o a la exposición a situaciones emocionalmente estresantes (como por ejemplo el trabajo en salas de urgencia). Considerando lo anterior, una hipótesis que podría explicar esta diferencia es que en el sector de Industria hay menor contacto con clientes que requieran ser atendidos de forma personalizada y un mayor foco en la ejecución de tareas mecánicas.

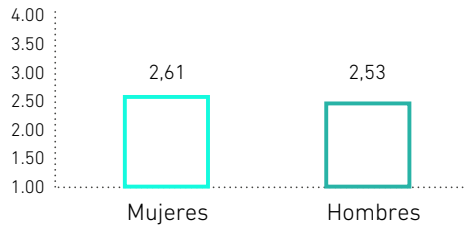
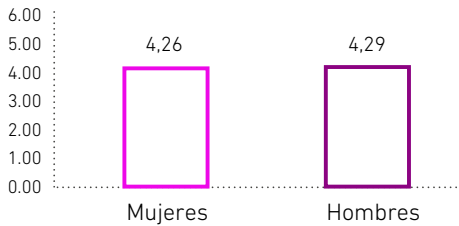
Esto generaría menor desgaste emocional y, por lo mismo, menores niveles de agotamiento.

Por otra parte, en el Sector Público se observan los mayores niveles de agotamiento y, justamente, las diferencias se explican mayormente por el nivel de Demanda Emocional. Si al alto nivel de exposición a la atención de público se suma la presencia de procesos burocráticos más robustos y el menor control sobre los elementos del trabajo (aumento de Trabas en el trabajo), se pueden explicar los mayores niveles de agotamiento.

Como se ha podido apreciar, el modelo de engagement y agotamiento junto al modelo de recursos y demandas permiten generar diagnósticos específicos sobre las dinámicas de trabajo y los niveles de energía y desgaste de los equipos. Estos diagnósticos facilitan el diseño de intervenciones más pertinentes y focalizadas, que permiten a potenciar el desempeño y productividad de los equipos de trabajo desde la gestión de los ambientes de laborales.

Ánalysis según Segmento Demográfico

Género	Promedio Eng.	N	Promedio Agotm.	N
Hombres	4,29	7.930	2,53	6.374
Mujeres	4,26	6.375	2,61	6.276

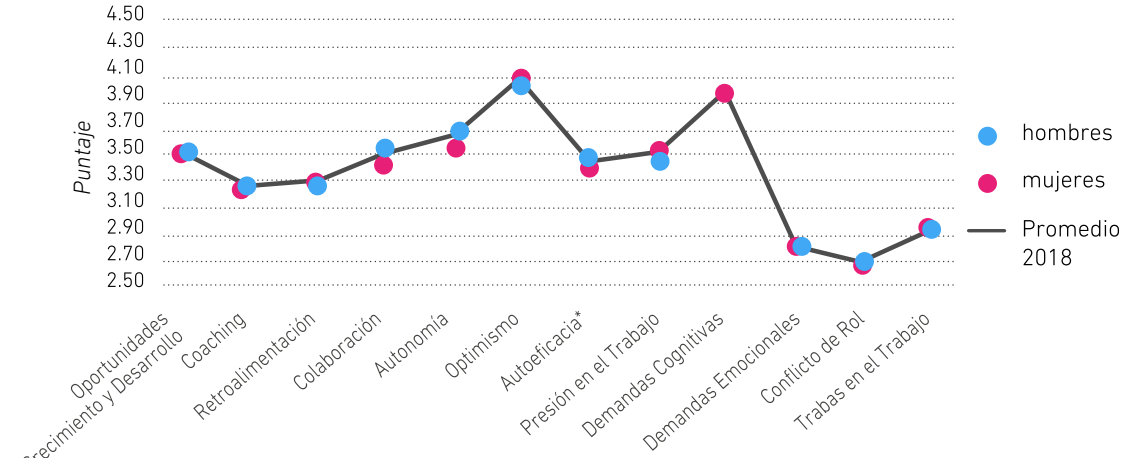


No se aprecian mayores diferencias en los niveles de engagement entre las mujeres y los hombres, pero sí en los niveles de agotamiento. Con respecto a lo segundo, se pueden observar algunas brechas en los recursos de cada género que podrían estar dando cuenta de sus distintos niveles de agotamiento. Por una parte, los hombres muestran tener los recursos del trabajo y la autoeficacia levemente más desarrollados que las mujeres, lo que protege del agotamiento, mientras que éstas se enfrentan a mayores niveles de presión en el trabajo como también a mayores demandas emocionales,

palancas que aumentan los niveles de desgaste. Sin embargo, las mujeres tienen altos niveles de optimismo que las protegen de mayores niveles de agotamiento y las mantienen en el mismo nivel de engagement que los hombres.

**Es importante considerar que el género no muestra ser un buen predictor de los niveles de energía en el año 2018. Esto dado que no se detectan diferencias en los niveles de engagement y porque la variable de género explica sólo un 0,4% de la varianza del agotamiento en el año 2018.**

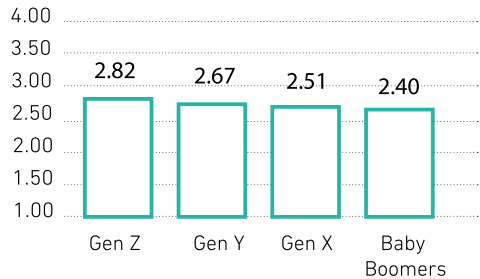
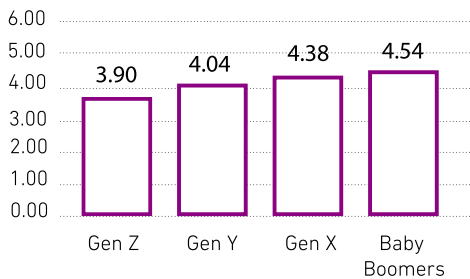
### Recursos y Demandas Laborales por Género



\*La escala de Autoeficacia va de 1 a 4.

### Análisis según Segmento Generacional

GENERACIÓN	Promedio Engagement	N	Promedio Agotamiento	N
Gen Z (≥1998)	3,90	118	2,82	118
Gen Y (1997-1980)	4,04	5941	2,67	5941
Gen X (1979-1966)	4,38	4425	2,51	4425
Baby Boomers (≥1965)	4,54	2164	2,40	2164

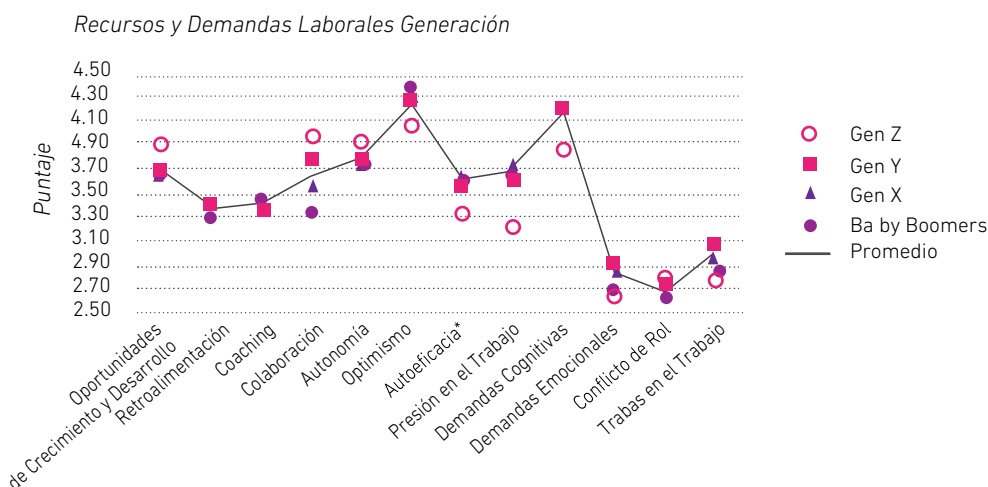


Existe un patrón que se repite año a año en los niveles de energía de las generaciones: los trabajadores más jóvenes muestran menores niveles de engagement y mayores niveles de agotamiento, mientras que las generaciones más antiguas muestran mayores niveles de engagement y menores niveles de agotamiento.

Este año se incorporó la Generación Z al estudio, considerando a aquellas personas que nacieron desde el año 1998 en adelante (trabajadores entre 18 a 20 años). Como la muestra para este segmento es aún reducida, no se aprecian diferencias estadísticamente significativas con la Generación Y (Millenials, nacidos entre los años 1980 y 1997) en los niveles de energía, pero sí hay diferencias significativas entre estas generaciones con la Generación X (1966 - 1979) y los Baby Boomers (nacidos hasta el año 1965).

**Considerando la relevancia de la edad/ generaciones, es importante destacar que si bien vendría siendo un factor que predice de mejor manera los niveles de energía que el género, explicando un 4% de la varianza del engagement y un 3% de la del agotamiento, no hay que tratarla como una variable determinante de los niveles de energía. Considerando la composición de los grupos, la experticia adquirida durante la carrera, la capacidad de anteponerse a escenarios positivos o negativos y la capacidad de reaccionar y reponerse a la adversidad podrían ser factores que den luces sobre estas diferencias.**

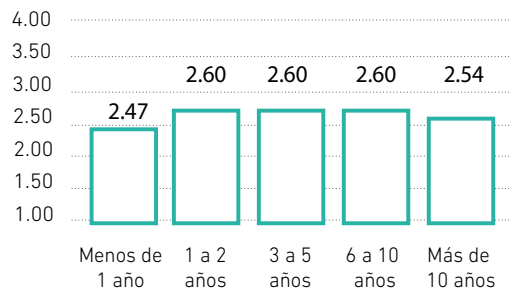
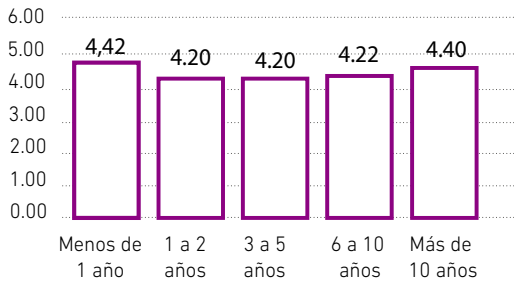
Un análisis más detallado nos indica que los recursos personales (Optimismo y Autoeficacia) son variables que se encuentran más desarrolladas en la Generación X y Baby Boomers, lo que podría ser una explicación para el mayor nivel de engagement observado en estos segmentos. Además, las demandas desgastantes disminuyen en cuanto más antigua la generación.



\*La escala de Autoeficacia va de 1 a 4.

Análisis según Antigüedad en la Organización

ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN	Promedio Engagement		Promedio Agotamiento	
		N		N
Menos de 1 año	4,42	1.860	2,47	1.344
1 a 2 años	4,20	3.058	2,60	2.772
3 a 5 años	4,20	2.918	2,60	2.653
6 a 10 años	4,22	3.307	2,60	3.087
Más de 10 años	4,40	3.117	2,54	2.754

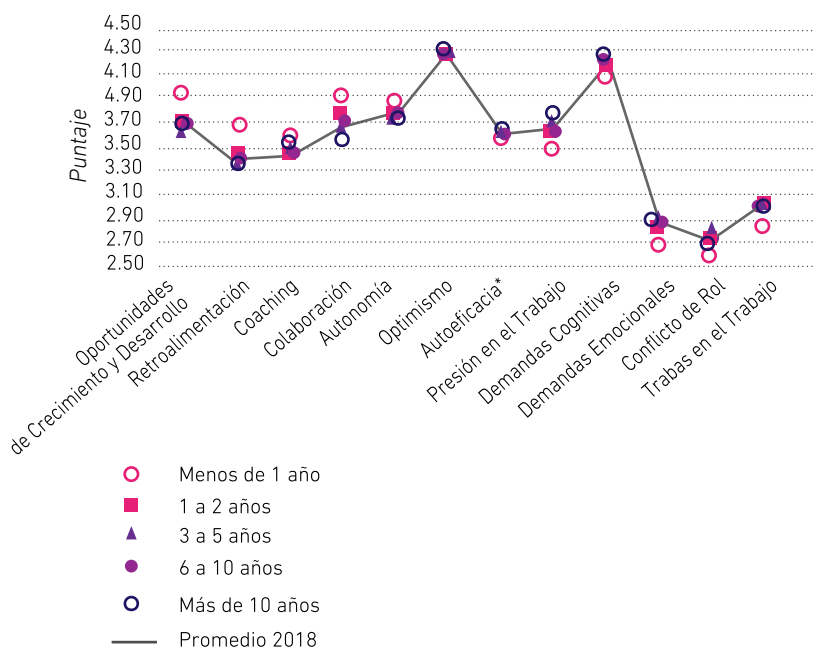


Con respecto a la antigüedad de los trabajadores, también se aprecia un patrón que se repite año a año: las personas más nuevas dentro de las organizaciones muestran altos niveles de engagement y bajos niveles de agotamiento, con diferencias estadísticamente significativas con respecto a las personas que llevan entre uno y diez años. Luego de diez años de antigüedad, los niveles de engagement vuelven a aumentar a cifras similares a las de las personas nuevas. Lo mismo ocurre inversamente con los niveles de agotamiento, aunque si bien disminuye después de los diez años de antigüedad, éste sigue siendo significativamente mayor que los niveles de agotamiento de quienes llevan menos de un año.

**Nuevamente, se aprecia que el efecto de la antigüedad sobre los niveles de energía de los trabajadores es bajo, explicando un 0,7% de la varianza del engagement y un 0,6% de la varianza del agotamiento.**

Los recursos y las demandas laborales reflejan que las personas tienden a percibir mayores recursos del trabajo a medida que llevan menos tiempo en la organización, y esto vuelve a aumentar cuando llevan más de diez años. Por otro lado, la Autoeficacia, la Presión en el Trabajo y las Demandas Cognitivas van aumentando con los años de antigüedad, reflejando tanto el desarrollo de la experticia y confianza en el trabajo que uno realiza, como también el aumento de exigencias del trabajo ante este mismo desarrollo y capacidad. Ocurre un fenómeno similar en cuanto a las demandas laborales, donde llama la atención que los niveles de energía de la Generación Z y de las personas nuevas en los trabajos difieran tanto, lo que indicaría que no serían los trabajadores nuevos más jóvenes quienes disponen de los mayores niveles de energía, sino que personas de distintas edades en nuevas organizaciones.

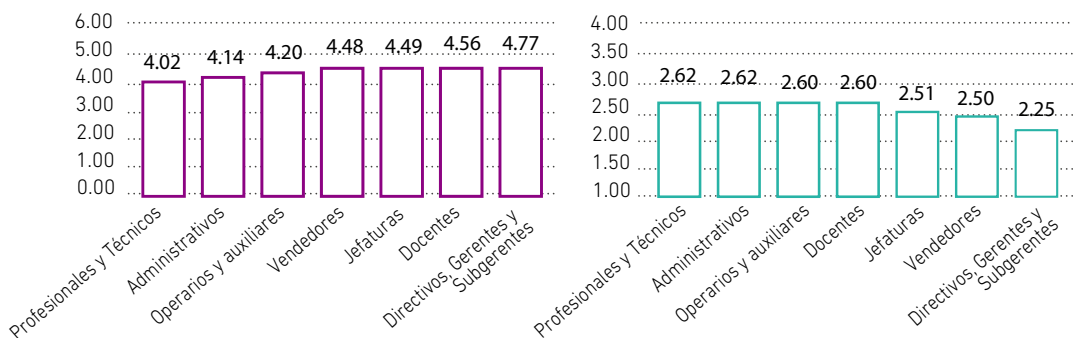
Recursos y Demandas Laborales según Antigüedad



\*La escala de Autoeficacia va de 1 a 4.

Análisis según Perfil de Cargo

PERFIL DE CARGO	Promedio Engagement		Promedio Agotamiento	
		N		N
Administrativos	4,14	2.830	2,62	2.830
Directivos, Gerentes y Subgerentes	4,77	643	2,25	643
Docentes	4,56	342	2,60	342
Jefaturas	4,49	1.859	2,51	1.859
Operarios y Auxiliares	4,20	2.713	2,60	2.713
Profesionales y Técnicos	4,02	3.247	2,62	3.247
Vendedores	4,48	1.016	2,50	1.016



Dentro del presente estudio, los perfiles muestran una relación inversa en sus niveles de energía, es decir, a medida que tienen mayores niveles de engagement tienen menores niveles de agotamiento, y viceversa.

**Considerando la relevancia de los perfiles o tipo de cargo, se destaca que es un factor que explica un 4% de la varianza del engagement y un 2% de la del agotamiento (más que el género y la antigüedad, y similar a las generaciones). Esto sigue siendo un efecto reducido, de tal manera que, si bien los perfiles son importantes, no hay que tratarlos como una variable determinante de los niveles de energía.**

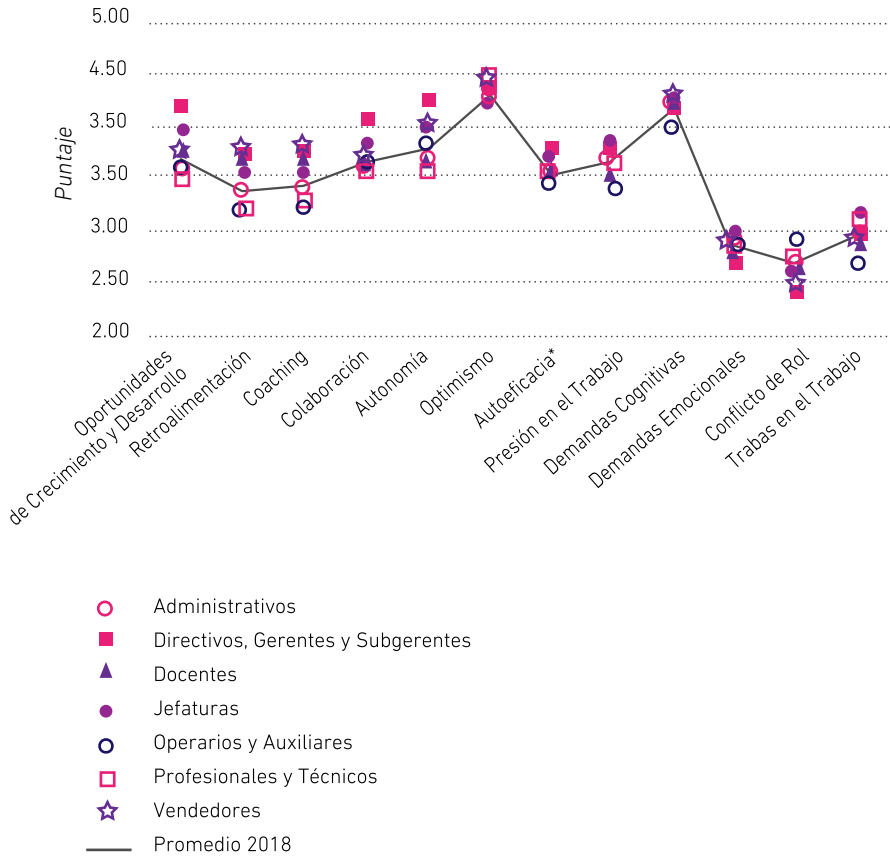
Los perfiles que reflejan un menor nivel de engagement en su trabajo, y a su vez, los más agotados, son los Profesionales y Técnicos, cuyo promedio de engagement muestra diferencias estadísticamente significativas en comparación a los otros perfiles. Les siguen los Administrativos y los Operarios y Auxiliares, con mejores niveles de engagement pero los mismos niveles de agotamiento. Luego están las Jefaturas y los Vendedores, con altos niveles de engagement y niveles de agotamiento más bajos. Finalmente, Directores, Gerentes y Subgerentes muestran los niveles más altos de engagement y los niveles más bajos de agotamiento, con diferencias estadísticamente significativas en comparación a los otros perfiles.

Por su parte, los Docentes componen una parte reducida de la muestra, por ende, es difícil apreciar diferencias estadísticamente significativas con los otros perfiles. Esto se observa solo en los casos con promedios que se encuentran

más hacia los extremos (el agotamiento de los Directores, Gerentes y Subgerentes, y el engagement de los Profesionales y Técnicos, Administrativos, y Operarios/Auxiliares).

Los recursos y demandas laborales muestran que los Profesionales/Técnicos, Operarios/Auxiliares y Administrativos tienen bajos recursos del trabajo, mientras que las Jefaturas, Vendedores y Directivos/Gerentes y Subgerentes presentan los niveles más altos, explicando así sus altos niveles de engagement. Esto permite que estos últimos tres perfiles puedan hacer frente a las exigencias y demandas de su trabajo de mejor manera, protegiéndolos así del agotamiento. Administrativos tienen baja Autonomía y Autoeficacia combinada con alta Demanda Cognitiva, de tal manera que se encuentran desgastados ante este tipo de demanda en vez de activados, ya que no se percibe la capacidad para hacer frente a su trabajo desafiante sin autoeficacia ni flexibilidad para acomodarlo a sus fortalezas (autonomía). Además de tener bajos recursos del trabajo, los Operarios y Auxiliares tienen más bajos niveles de demandas estimulantes, lo cual podría generar aburrimiento. Sin embargo, tienen un alto nivel de desgaste generado principalmente por el Conflicto de Rol, explicando así sus bajos niveles de engagement y altos niveles de agotamiento.

Recursos y Demandas Laborales según Perfil de Cargo.



\*La escala de Autoeficacia va de 1 a 4.

*En referencia a la antigüedad de los trabajadores, se aprecia un patrón que se repite año a año: las personas más nuevas dentro de las organizaciones muestran altos niveles de engagement y bajos niveles de agotamiento, con diferencias significativas en relación a las personas que llevan entre uno y diez años.*

A man with a beard, wearing a dark blue button-down shirt and brown trousers, stands in a modern office environment. He is positioned to the right of a whiteboard on a black tripod stand. The office has large concrete pillars, a glass wall, and warm lighting from pendant lamps. The overall scene suggests a professional meeting or presentation.

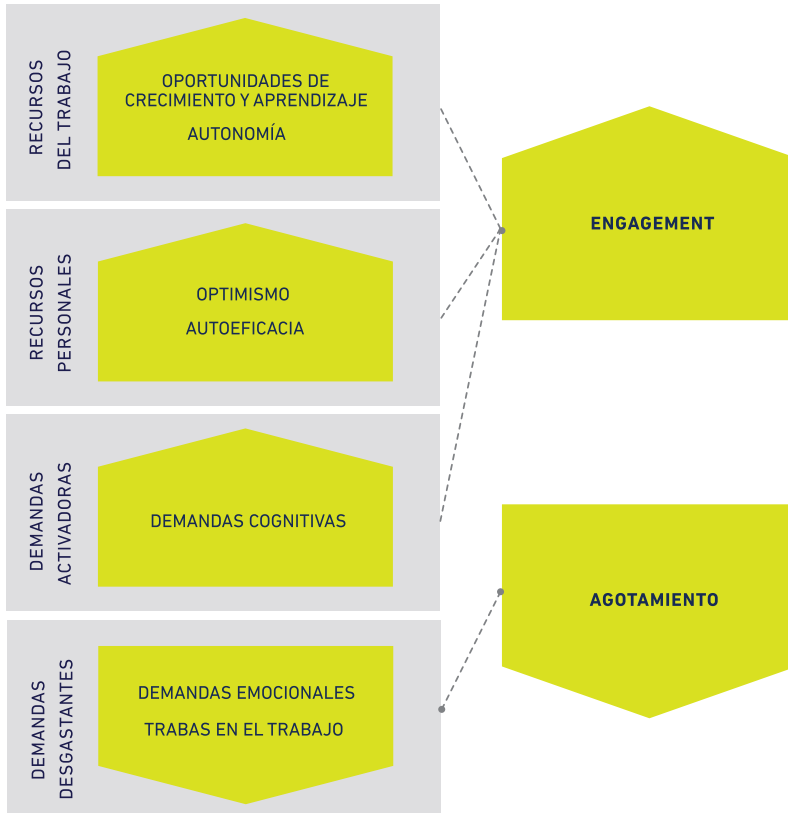
ESCENARIOS  
DIAGNÓSTICOS

**Y FOCOS DE  
INTERVENCIÓN**



Como se pudo apreciar en el apartado anterior, el diagnóstico de los niveles de engagement, agotamiento y los de recursos y demandas del trabajo permiten caracterizar de forma efectiva las distintas realidades que existen en los ambientes de trabajo en las organizaciones. En este contexto, a continuación se exponen cuatro escenarios que más típicamente aparecen en el análisis de los resultados de unidades de trabajo y que permiten orientar intervenciones con focos muy diferentes.

# CASO 1: Alto Engagement y Bajo Agotamiento



*Para facilitar la lectura del esquema, se deben considerar tanto la dirección de las flechas, como el color de las mismas. Una flecha hacia arriba indica que esas palancas están altas. Por el contrario, una flecha hacia abajo indica que están bajas. El color rojo indica un efecto negativo sobre el engagement o agotamiento y el color verde indica efecto positivo.*

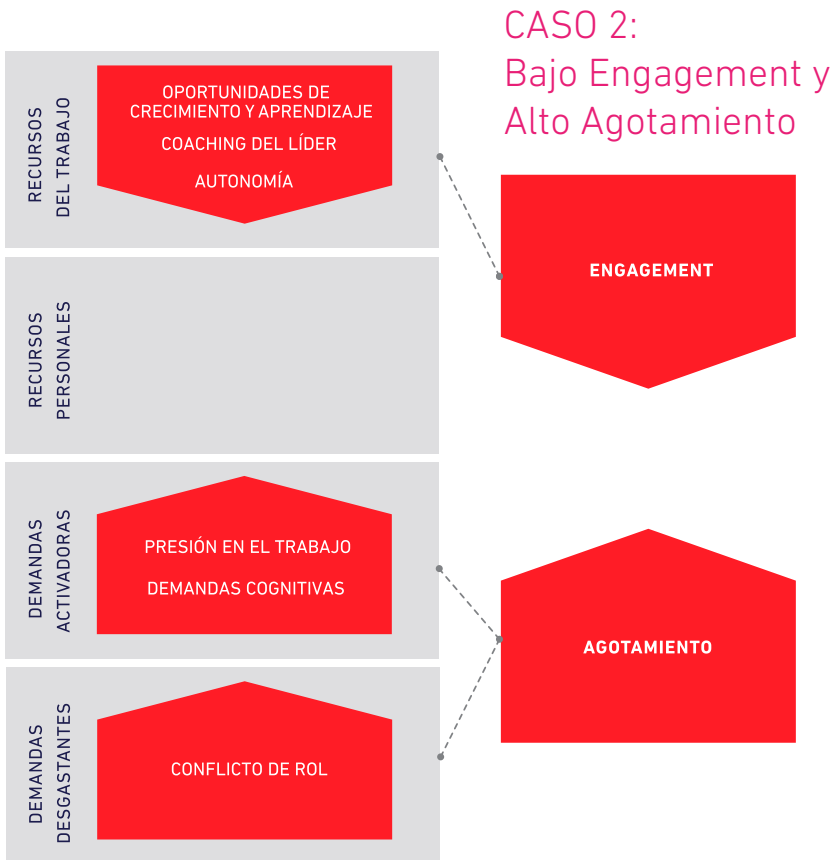
*\*No fueron considerados todos los tipos de demandas y recursos. Se dejaron fuera los que no son determinantes para el caso.*

El primer caso que se aborda es una unidad con altos niveles de engagement y niveles de agotamiento controlados, conformando un escenario beneficioso para el desarrollo del engagement y la productividad.

En este caso se aprecia un buen balance entre recursos y demandas, destacándose un alto nivel de recursos, específicamente en las palancas de Oportunidades de Desarrollo y Autonomía (recursos del trabajo) y en Optimismo y Autoeficacia (recursos personales). Al mismo tiempo, las demandas desgastantes (Demandas Emocionales, Conflicto de Rol y Trabas en el Trabajo), se encuentran controladas, lo que redundo en bajos niveles de agotamiento. El contar con un buen nivel de recursos y controladas las demandas desgastantes, permite que las demandas activadoras (Presión en el Trabajo y Demandas Cognitivas) potencien los niveles de engagement.

En escenarios como este, el principal desafío es identificar qué elementos son los que permiten lograr estos resultados con el fin de sostenerlos en el tiempo, identificando buenas prácticas a mantener en el equipo y, que a su vez, se puedan replicar en otras unidades.

En relación con los recursos del trabajo, es fundamental que la gestión se enfoque en que éstos mantengan su efecto positivo, manteniendo y/o aumentando su presencia en el ambiente de trabajo. Para este caso, las variables que más explican los niveles de engagement y que, al mismo tiempo, tienen los mejores resultados son las Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo y la Autonomía.



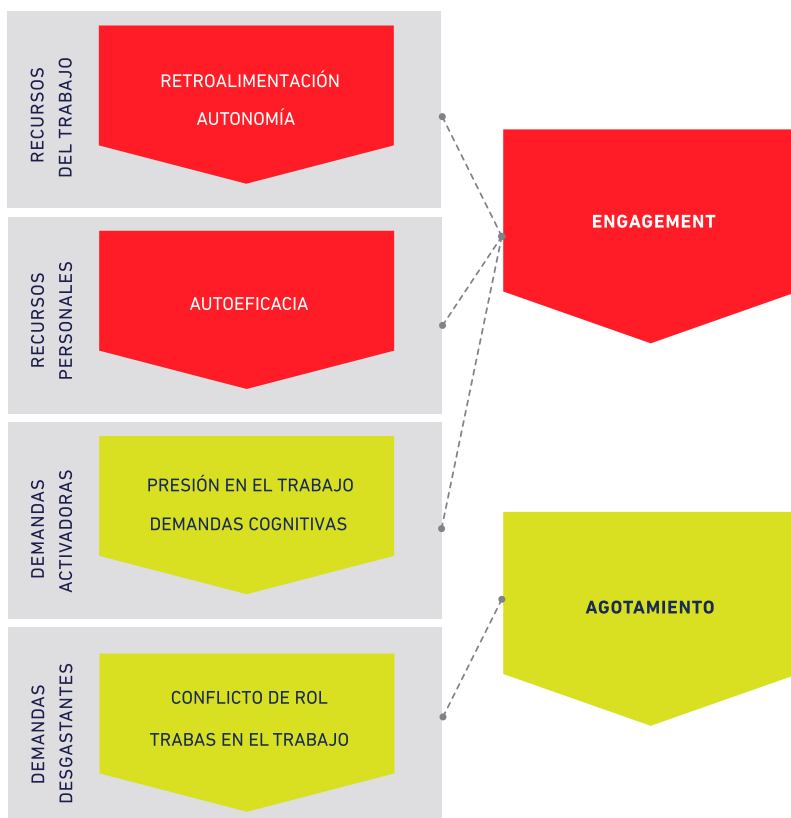
Este segundo caso muestra una realidad opuesta, en donde hay bajos niveles de engagement, y alto nivel de agotamiento. Los bajos niveles de engagement se explican mayormente por la falta de Recursos del Trabajo, mientras que el agotamiento se explica por el alto nivel de Conflicto de Rol y Niveles de Exigencia y Complejidad del Trabajo (Presión en el Trabajo y Demandas Cognitivas) elevados. Estos últimos no están generando activación, sino desgaste.

Como estrategia para incrementar el engagement, se deben potenciar las Oportunidades de Desarrollo, generando espacios de crecimiento y aprendizaje. En cuanto al Coaching del Líder es necesario desarrollar habilidades y dotar de herramientas para la gestión de personas, fortaleciendo su rol.

Del mismo modo, los bajos niveles de Autonomía indicarían que existen pocos espacios y flexibilidad para que los colaboradores tomen decisiones y hagan pequeños ajustes sobre su propio trabajo, configurando un ambiente laboral empobrecido, por la falta de oportunidades, guía, flexibilidad y claridad en el trabajo, lo que impacta negativamente en los niveles de engagement.

Finalmente, la ausencia de Recursos del Trabajo y la presencia de elementos desgastantes conduce a que las demandas activadoras no logren potenciar los niveles de engagement, aumentando éstas los niveles de agotamiento. En la medida en que los recursos no aumenten, se deben monitorear los volúmenes, cargas y ciclos de trabajo controlando las exigencias y complejidad a la que se enfrentan los colaboradores, evitando así aumentar los niveles de desgaste, pudiendo también complementar con prácticas de recuperación.

## CASO 3: Bajo Engagement y Bajo Agotamiento



En este tercer caso, el escenario planteado refleja un espacio de alto potencial de mejora, donde se podrían aumentar los niveles de activación de los colaboradores sin arriesgar un mayor desgaste de estos mismos. La presencia de bajos Recursos del Trabajo en conjunto con bajas Demandas del Trabajo (tanto activadoras como desgastantes) explican este escenario.

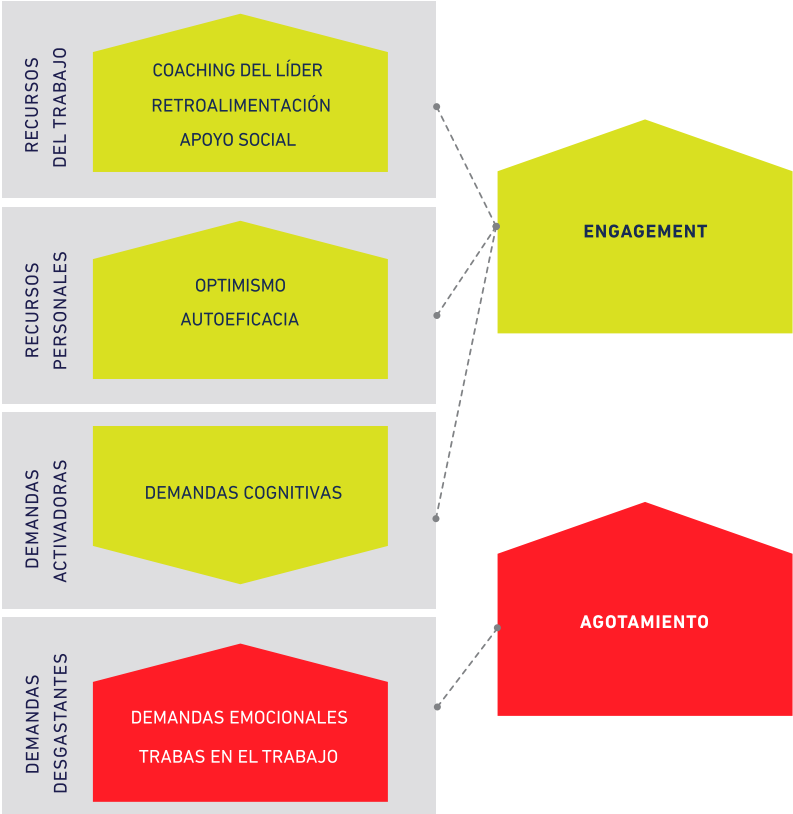
Frente a esta situación, es importante generar instancias donde los colaboradores puedan potenciar la presencia de recursos con el fin de generar ambientes propicios para el alto desempeño y que permitan aumentar el nivel de exigencia y complejidad del trabajo (generar desafíos para activar).

A nivel de Recursos del Trabajo, la Retroalimentación es uno de los más bajos, indicando que los colaboradores tienen poca información sobre cómo están haciendo su trabajo y si cumplen o no con los objetivos.

Esta incertidumbre pudiera también impactar sobre la percepción que tienen respecto a sus propias capacidades, afectando indirectamente su autoeficacia. El contar con información sobre el desempeño, y mejorar la percepción de las capacidades, permitiría generar mayores espacios de decisión y flexibilidad en la ejecución de tareas, lo que impactaría de forma positiva en los niveles de autonomía.

Finalmente, una vez potenciados los recursos, es necesario aumentar los desafíos que el trabajo presenta, con el fin que los colaboradores pongan en juego estos recursos para enfrentar los nuevos desafíos. Por ejemplo, aumentar los niveles de exigencia entregando mayores responsabilidades, y los niveles de complejidad asumiendo nuevas tareas, ambas demandas activadoras, impactaría de forma positiva en los niveles de engagement.

# CASO 4: Altos Niveles de Activación y Alto Nivel de Desgaste



Este último caso nos muestra un ambiente laboral en donde existe un alto nivel de engagement y alto nivel de agotamiento. Lo anterior se explica por la existencia de altos niveles de recursos, tanto personales como del trabajo, así como también un alto nivel de demandas, en especial las desgastantes (Demanda Emocional y Trabas en el Trabajo). En casos como el que se describe, es fundamental mantener alto el nivel de recursos e instalar prácticas de recuperación que permitan controlar los niveles de agotamiento.

Como primer aspecto a observar, los Recursos del Trabajo alcanzan una alta valoración, siendo las palancas asociadas al liderazgo las que llegan a un mayor nivel, donde la relación de los líderes con los colaboradores, así como también su capacidad de guiar y potenciar sus habilidades, se transforma en una de las fortalezas del equipo. Al mismo tiempo, el apoyo social, la capacidad de pedir y entregar ayuda a otros, se transforma en una palanca protectora, conformando un escenario positivo para el engagement. Como

estrategia, estas dinámicas deben mantenerse y potenciarse en el tiempo, focalizando en generar los espacios y recursos necesarios para que estas prácticas fortalezcan su rol protector.

En cuanto a las demandas del trabajo, altos niveles de Demandas Emocionales, y altos niveles de Trabas Administrativas (demandas desgastantes), impactan negativamente en los niveles de agotamiento. Para combatir los efectos negativos de estas palancas, se deben instalar prácticas dentro y fuera del trabajo que permitan disminuir el nivel de agotamiento que producen. Al mismo tiempo, es fundamental analizar procesos de trabajo para hacerlos más efectivos. Finalmente, si bien la complejidad en el trabajo activa a los colaboradores ya que genera mayor variabilidad en el tipo y dificultad de las tareas, se debe monitorear ya que, en caso de disminuir los recursos y/o aumentar las demandas, podrían generar mayor agotamiento y no ayudar al engagement.

*El trabajo requiere esfuerzo, y el esfuerzo demanda energía. Los individuos movilizan sus recursos psicológicos para realizar las tareas y funciones requeridas en el trabajo, desgastándose en el camino. Si estos recursos no se recuperan, la eficacia de las personas disminuye con el tiempo, reflejándose en agotamiento, fatiga crónica y síndromes como el Burnout.*





NOVEDADES Y  
**TENDENCIAS**



*Philip Wood, Gerente General de Circular HR y Arnold Bakker, Profesor y director del Departamento de Trabajo y Psicología Organizacional en la Universidad Erasmus de Rotterdam, Holanda.*

## Nuevos desarrollos de nuestra alianza con Arnold Bakker

Durante el último trimestre del año, tuvimos la oportunidad de compartir una semana laboral con el Profesor Bakker, ponernos al día y modelar nuevos espacios de investigación aplicada. Luego de explorar las diversas líneas de investigación que Bakker y su equipo están actualmente desarrollando, junto con la propia práctica desarrollada por Circular HR y las necesidades que surgen del diario contacto con clientes, acordamos impulsar una nueva línea de investigación y desarrollo de soluciones para el **team engagement**.

Así como el engagement laboral es un predictor del desempeño y productividad individual, el team engagement o engagement grupal, corresponde al nivel de activación y satisfacción con que opera un equipo de trabajo y, por lo tanto, un predictor de la sinergia y productividad grupal.

Conforme las empresas e instituciones hoy evolucionan hacia modelos de organización ágil, donde los equipos de trabajo con misiones temporales empiezan a reemplazar a las estructuras jerárquicas tradicionales, para actuar transversalmente a través de los "silos" funcionales, los resultados dependerán cada vez más de nuestra capacidad para operar en forma efectiva en múltiples grupos de trabajo paralelos.

En este momento nos encontramos en la fase piloto de un modelo que integra metodologías de análisis de redes organizacionales, de medición del team engagement y de identificación de los

teamboosters, lo que esperamos nos permita disponibilizar una nueva solución al servicio de la productividad y satisfacción laboral.

## Estrategias de recuperación de energía

El trabajo requiere esfuerzo, y el esfuerzo demanda energía. Los individuos movilizan sus recursos psicológicos para realizar las tareas y funciones requeridas en el trabajo, desgastándose en el camino. Si estos recursos no se recuperan, la eficacia de las personas disminuye con el tiempo, reflejándose en agotamiento, fatiga crónica y síndromes como el Burnout.

El concepto de la **recuperación**, considera los procesos de restauración o regeneración de la energía de las personas, reduciendo los estados negativos asociados a la carencia de ésta, y aumentando los estados positivos que conlleva (Sonnentag & Niessen, 2010). Como resultado del proceso de recuperación, el funcionamiento del individuo vuelve a su nivel inicial, aquel previo al desgaste producido por los factores estresantes, restableciéndose así el estado de preparación para el rendimiento psicológico y fisiológico.

Cuando las personas vuelven al trabajo sin estar lo suficientemente recuperados, deben invertir un mayor esfuerzo para responder a las demandas laborales, y como consecuencia, aumenta la tensión (Bennet, Bakker & Field, 2017) y por tanto, también el agotamiento. Al generarse un círculo vicioso de este tipo, considerando largos periodos en que los trabajadores no son capaces de regenerar

sus niveles de energía, comienzan a aparecer síntomas de agotamiento extremo y Burnout.

La investigación acumulada asociada a la dinámica de la recuperación identifica dos tipos de estrategias que contribuyen en forma efectiva al restablecimiento de los niveles de energía necesarios para sostener un buen desempeño laboral:

### A. Reducir/detener la carga psicológica del trabajo

- **Desconexión del Trabajo:** retirarse mentalmente del trabajo, realizando actividades que requieren el uso de atención en algo distinto, proporcionando así el tiempo y el espacio para que los recursos regresen a su estado normal (por ejemplo: ejercicio físico, actividades sociales).

- **Relajación:** considera la escasa o nula activación del sistema psicofisiológico (bajo esfuerzo), permitiendo así que los recursos previamente agotados se repongan (por ejemplo, escuchar música clásica, ver TV, meditar).

### B. Construir recursos psicológicos adicionales

- **Aprendizaje:** tiempo de ocio más exigente/desafiante (ejemplo, tocar un instrumento, aprender un nuevo idioma), reduce la activación del trabajo y aumenta los recursos personales, tales como la autoeficacia.

- **Experiencias de Control:** actividades que ayuden a generar la sensación de control,

construyen recursos tales como la percepción de autoeficacia, y tienen un impacto positivo sobre el estado de ánimo, el optimismo y potencian la energía personal en el largo plazo.

La efectividad de estas experiencias varía según el tipo de exigencia que cada persona enfrenta en su trabajo.

## RECOMENDACIONES GENERALES PARA LAS ORGANIZACIONES

- **Identificar y apoyar a quienes representan sus "grupos de riesgos":** no todos tienen la misma capacidad o niveles de exigencias para administrar sus espacios de recuperación, por lo cual al identificar estos grupos se debe estimular la recuperación de forma más cercana.

- **Instalar prácticas de recuperación desde los líderes:** deben realizarlas, hacerlas visibles a sus colaboradores, reiterando la necesidad de recuperación en su discurso, estableciéndola como una expectativa más.

- **Convertir la recuperación en una práctica recurrente, ya que los efectos son acumulativos:** informar, crear consciencia, y enseñar las mejores maneras para recuperarse.

- **Ofrecer espacios de recuperación:** particularmente para quienes se encuentran en casos extremadamente serios y son un aporte de valor para la organización (vacaciones adicionales, periodos sabáticos breves de recuperación).



Roberto Larraechea,  
desde Londres:

## "El Work Engagement está totalmente instalado en el discurso de las empresas"

Luego de cinco años trabajando en Fundación Chile como Jefe de Proyectos, Roberto Larraechea viajó a Londres para completar un programa de Magister en la UCL: University College London, y a la distancia nos comparte su experiencia.

### ¿QUÉ HERRAMIENTAS TE HA ENTREGADO EL PROGRAMA QUE ESTUDIAS?

Mi programa se llama *Industrial, Organizational and Business Psychology* y básicamente te entrega las capacidades para utilizar la investigación más reciente de psicología como una herramienta para potenciar la competitividad de los negocios, a través del desarrollo organizacional, la gestión de personas y la aplicación de hallazgos en psicología de los consumidores.

Ha sido una gran oportunidad para actualizarme y entender cuál es la evidencia detrás de las grandes preguntas que nos encontramos diariamente en la gestión de personas: qué factores predicen un mejor desempeño laboral, qué métodos son más efectivos para el desarrollo de líderes, qué evidencia existe detrás del coaching, etc. En un ambiente de excelentes profesores y de compañeros con diversas experiencias trabajando en distintos países y organizaciones líderes en sus industrias. Todo esto permite entender las tendencias de futuro que están aplicando las empresas.

## ¿QUÉ NOVEDADES Y TENDENCIAS TE HAN LLAMADO LA ATENCIÓN?

Lo primero que me llamó la atención es que en Europa las empresas están basándose en evidencia científica para tomar decisiones. Las áreas de Recursos Humanos buscan respaldo científico en los servicios que contratan y muchas empresas de consultoría han armado sus propios *science teams*. Estos equipos, formados por investigadores, se encargan de generar evidencia estadística en los productos y de apoyar metodológicamente los diseños de los proyectos de consultoría.

Además, acá he podido ver cómo el *wellbeing*, o bienestar laboral, se ha transformado en una tendencia potente, existe toda una industria alrededor del tema. Las empresas están cada vez más enfocadas en la protección de la salud mental de sus colaboradores, y el *mindfulness* es una de las técnicas más populares que se utilizan. En este mundo tan intenso y ágil, la capacidad de mantener una vida consciente de lo que nos ocurre y de las decisiones que tomamos, está tomando cada vez más relevancia.

## ¿QUÉ TAN DESARROLLADO ESTÁ EL CONCEPTO Y LA GESTIÓN DEL ENGAGEMENT EN EUROPA?

**Por su parte, el *work engagement* está absolutamente instalado en el discurso de las empresas. Todos parten de la base que es una importante fuente de ventaja competitiva que las áreas de Recursos Humanos están llamadas a proteger, por lo que es un foco de gestión prioritario.** Básicamente, lograr altos niveles de engagement es un indicador que se asocia a lo que algunos llaman el "santo grial", que implica tener gente altamente capacitada y productiva, pero que a la vez, es capaz de mantener ese nivel de activación en el tiempo. Esto porque la presión del ambiente laboral es adecuada y no los quema o funde debido a la intensidad del trabajo (*burnout*).

Aquí se tiene muy presente que las capacidades de las personas no son suficientes y que es necesario mantenerlas motivadas y sanas a lo largo del tiempo. Por el contrario, quienes son capaces de darse espacios para recuperar su energía y motivación, pueden mantener su desempeño con mayor facilidad a lo largo del tiempo.





**ANEXOS:**

## 7. Anexo

### Datos Demográficos

GÉNERO	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Femenino	4,24	2,61	8.546
Masculino	4,34	2,48	5.759
No Responde	4,21		282
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

GENERACIÓN*	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Gen Z	3,96	2,84	43
Gen Y	4,02	2,69	5.486
Gen X	4,37	2,51	4.955
Baby Boomers	4,53	2,40	2.166
No Responde	4,49		1.937
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

*GENERACIÓN	AÑO
Gen Z	≥ 1998
Gen Y	1997 -1980
Gen X	1979 -1966
Baby Boomers	≤ 1965

PERFIL	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Administrativos	4,14	2,61	2.879
Directivos, Gerentes y Subgerentes	4,78	2,25	606
Docentes	4,56	2,60	342
Jefaturas	4,48	2,51	1.829
Operarios y Auxiliares	4,20	2,60	2.717
Profesionales y Técnicos	4,03	2,62	3.261
Vendedores	4,48	2,50	1.016
No Responde	4,49		1.937
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

NIVEL EDUCACIONAL	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Educación Básica Incompleta	4,48	2,64	77
Educación Básica Completa	4,62	2,47	252
Educación Media Completa	4,22	2,58	3.043
Educación Técnica Completa	4,29	2,59	3.264
Educación Universitaria Completa	4,18	2,59	4.480
Post grado (no aplica Diplomado)	4,36	2,50	1.007
No Responde	4,43	2,43	2.464
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

NATURALEZA DEL TRABAJO	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Básicamente trabajo con cosas	4,13	2,64	1.047
Básicamente trabajo con información	4,07	2,59	3.459
Básicamente trabajo con personas	4,34	2,56	7.617
No responde	4,43	2,43	2.464
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

PERSONAS A CARGO	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Ninguna persona bajo mi cargo	4,37	2,58	363
1-2 personas bajo mi cargo	4,03	2,63	366
3-5 personas bajo mi cargo	4,02	2,70	320
6-10 personas bajo mi cargo	4,33	2,54	1.057
11-25 personas bajo mi cargo	4,24	2,57	9.545
Más de 25 personas bajo mi cargo	4,37	2,75	472
No responde	4,43	2,43	2.464
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

HORAS DE TRABAJO SEMANALES	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
1 a 10	4,15	2,60	8.361
11 a 20	4,31	2,57	894
21 a 30	4,35	2,59	834
31 a 40	4,54	2,48	705
41 a 50	4,55	2,48	707
51 a 60	4,62	2,48	622
No responde	4,43	2,43	2.464
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

ANTIGÜEDAD	ENGAGEMENT	AGOTAMIENTO	CUENTA DE N
Menos de 1 año	4,56	2,41	535
1-2 años	4,37	2,45	1.788
3-5 años	4,18	2,60	2.498
6-10 años	4,22	2,61	3.648
Más de 10 años	4,30	2,57	5.831
(en blanco)	4,22		287
<b>Total general</b>	<b>4,28</b>	<b>2,57</b>	<b>14.587</b>

## REFERENCIAS

- Bakker, A. and Bal, (2010). **'Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers'**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83 , 189-206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). **La teoría de las demandas y los recursos laborales**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(3), 107-115.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014). **Burnout and work engagement: The JD-R approach**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389-411.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2016). **Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement**. The Journal of psychology, 1-24.
- Bennett, A.; Bakker, A.; Field, J. (2017). **"Recovery from work-related effort: A meta-analysis"**. Journal of Organizational Behaviour. 2018;39:262-275. <http://doi.org/10.1002/job.2217>
- Boyd, C., Bakker, A., Pignata, S., Winefield, A., Gillespie, N., Stough, C., (2011). **'A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics'**, Applied Psychology: An International Review, 60, 112-40.
- Christian, M., Garza, A., and Slaughter, J. (2011). **'Work engagement: A qualitative review and test of its relations with task and contextual performance'**, Personnel Psychology, 64, 89-136.
- Crawford, E., LePine, J., and Rich, B., (2010). **'Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test'**, Journal of Applied Psychology, 95, 834-48.
- Demerouti, E. (2015). **Strategies used by individuals to prevent burnout**, European Journal of Clinical Investigation, 5, 1106-1112.
- Hakanen, J., Perhoniemi R., and S. Toppinen-Tanner (2008). **'Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness'**, Journal of Vocational Behavior, 73, 78-91.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2009). **Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes** (Technical paper). Omaha, NE: Gallup.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2009). **Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes** (Technical paper). Omaha, NE: Gallup.
- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (1996) **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston: HBS Press.
- Occupational Health Psychology Unit Utrecht University., (2009), **Utrecht Work Engagement Scale**.

Schaufeli, W., and Salanova, M., (2008) **'Enhancing work engagement through the management of human resources'**. In, K. Näswall, M. Sverke and J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*, Cambridge: Cambridge University Press, 380-404.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). **Burnout: 35 years of research and practice**. *Career development international*, 14(3), 204-220.

Sonnentag, S.; Niessen, C. (2010). **"Recovery: Non-Work Experiences that Promote Positive States"**. Research Gate.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., and Schaufeli, W., (2009) **'Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources'**, *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200.

Como equipo de Circular HR - Fundación Chile, reafirmamos con esta publicación nuestro compromiso con la búsqueda de información y desarrollo de metodología, respaldada en la evidencia, que permita transformaciones de impacto dentro de las organizaciones y sus equipos de trabajo.

Nos mueve la gestión de personas, como un factor clave para avanzar exitosamente de cara a los desafíos que imponen las nuevas tecnologías y desarrollar capacidades de adaptación a las nuevas formas de trabajo que se están instalando.

El engagement es también un pilar para este desafío, como factor movilizador de las personas y su productividad en escenarios cambiantes.

Queremos agradecer a todas las organizaciones participantes de la medición 2018 y a todos quienes son parte desafiante mundo de los Recursos Humanos y que año a año esperan la publicación de sus resultados.

Con este trabajo, esperamos ser un aporte al desarrollo de personas, equipos y organizaciones sólidas de cara al avance social y económico de Chile, entendiendo el capital humano como su pilar fundamental.

**Equipo Circular HR**  
**Fundación Chile**



**FCH**  
FUNDACIÓN CHILE