

Medición
ENGAGEMENT



LATINOAMÉRICA

2019



CIRCULARHR
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. - Director 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

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y

DISTRIBUCIÓN CITANDO LA FUENTE.



14	¿POR QUÉ HACEMOS ESTE REPORTE?
17	ACERCA DE ESTE REPORTE
18	¿QUÉ ES EL ENGAGEMENT?
28	MEDICIÓN DE ENGAGEMENT, RESULTADOS EN CHILE
48	COMPARACIÓN RESULTADOS CHILE Y OTROS PAÍSES LATINOAMERICANOS
54	RESULTADOS LATINOAMÉRICA
66	HACIA UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN
73	ANEXOS

CARTAS DE

PRESENTACIÓN

PHILIP WOOD V.

Gerente General
Circular HR



En medio de tiempos excepcionales tenemos el gusto de presentar nuestro sexto estudio de engagement laboral. A diferencia de sus versiones anteriores, este año nuestro estudio amplía su alcance y por primera vez incluye datos a nivel sudamericano, junto con la realidad chilena.

Esta expansión en el alcance permite responder a la necesidad cada vez más clara de muchas organizaciones que se expanden internacionalmente de contar con datos comparativos locales. El esfuerzo de incluir datos de Brasil, Colombia, Ecuador y Perú, es el primer paso de nuestra hoja de ruta hacia la construcción de benchmarks nacionales a nivel latinoamericano.

Este esfuerzo permitirá a empresas y organizaciones internacionales el comparar distintas realidades y contar con puntos de referencia anclados en su propia cultura y realidad. Este año, ya presentamos resultados regionales agrupados, lo que servirá de base para la generación de muestras a nivel nacional en el futuro.

A nivel local, nos encontramos en tiempos desafiantes, de profundas transformaciones que han removido antiguos supuestos a nivel país. Cambios a nivel social empujan la necesidad de plantear nuevos modelos de vinculación entre las organizaciones y sus colaboradores, basados en un trato más justo e individualizado. Al mismo tiempo, una de las consecuencias no previstas de la pandemia será la acelerada irrupción del trabajo a distancia, que plantea importantes desafíos propios de la nueva realidad laboral que está naciendo. Estas transformaciones dejan su marca en las personas y lamentablemente generarán un efecto aún más evidente sobre los niveles de agotamiento que ya hemos visto incrementarse de forma sostenida durante los últimos años. Sin duda, el proteger a los colaboradores en tiempos de incertidumbre, se posiciona como un desafío crítico para las organizaciones que quieran dar sostenibilidad en el tiempo a sus capacidades productivas.



ARNOLD BAKKER

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



Engagement laboral en tiempos de COVID-19

Circular HR nuevamente ha realizado una encuesta de engagement laboral a gran escala, y este año no solo en Chile, sino que también en cuatro países más: Perú, Colombia, Brasil y Ecuador. Se recopilaron datos de sobre 27,000 participantes en 69 empresas. Esto ofrece un benchmark fantástico para América Latina. Los benchmarks son muy importantes para darle sentido a los datos comerciales, ya que nos informan sobre la posición de nuestras organizaciones en comparación con otras en una situación similar. Por lo tanto, cuando sabemos cuál es el significado de los puntajes absolutos de varias demandas y recursos laborales (así como también del engagement de los empleados), estamos mejor informados sobre lo que se debe hacer en cada organización específica para aumentar el engagement laboral. La tendencia general en Chile, y América Latina en su conjunto, parece reflejar que el engagement laboral disminuye y el agotamiento aumenta. He visto cifras recientes de investigaciones en todo el mundo que muestran que esta tendencia se acelerará en el año 2020, ahora que nos enfrentamos a la Enfermedad del Coronavirus 2019 (COVID-19). Afortunadamente, los resultados del estudio de Circular HR también indican de manera clara lo que hay que hacer: las organizaciones y sus empleados deben trabajar para movilizar la autonomía, la autoeficacia y las oportunidades de desarrollo. Esto es lo más importante, ahora que los niveles de optimismo han disminuido debido a la crisis del Coronavirus. Tanto los recursos del trabajo como los recursos personales son necesarios para hacer frente a las altas demandas laborales, incluida la alta

presión laboral y las demandas emocionales que responden a clientes desafiantes y a problemas cotidianos. Al brindar recursos laborales, las organizaciones se aseguran de que sus empleados también puedan mantener su engagement en tiempos turbulentos.

Desde principios del año 2020, se nos ha inundado con noticias sobre COVID-19. Esto ha resultado en un aumento de los sentimientos de ansiedad y depresión en las poblaciones de todo el mundo. Las personas que enfrentan crisis y eventos negativos en sus vidas corren un mayor riesgo de obtener problemas de salud tanto mental como física, ya que tienden a experimentar pensamientos de rumiación intrusivos. La rumiación se refiere al focalizarse de forma repetitiva y pasiva en los síntomas asociados al estrés excesivo, y en las posibles implicaciones de estos síntomas. Esto perjudica la capacidad de las personas para resolver problemas y da lugar a una serie de consecuencias negativas. Nuestra investigación de los últimos dos meses (escrita en junio de 2020) indica con claridad que los empleados pueden usar estrategias de autorregulación para aliviar el impacto provocado por los pensamientos de rumiación dada la situación COVID-19, beneficiando tanto su engagement laboral como su bienestar general. Por ejemplo, los resultados indican que las personas pueden optimizar sus condiciones laborales también cuando trabajan desde el hogar, utilizando el establecimiento de objetivos diarios y realizando pequeños ajustes en su forma de trabajo (Job-Crafting). Por lo tanto, es útil usar la iniciativa personal, planificar con anticipación y buscar activamente recursos laborales, como el apoyo social de colegas y retroalimentación (a través de videoconferencias, WhatsApp y llamadas telefónicas). Lo que también ayuda a lidiar con los pensamientos de rumiación sobre la crisis del Coronavirus es rediseñar lúdicamente

las tareas de trabajo, creando proactivamente condiciones durante el trabajo que fomentan el disfrute y el desafío. Las organizaciones y sus gerentes deben ofrecer información a sus empleados sobre tales estrategias de autorregulación, y deben brindar recursos para que los empleados sean capaces de mantener su nivel de engagement en estos tiempos difíciles.

Prof. Dr. Arnold Bakker
Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

10 June 2020

Work engagement in times of COVID-19

Circular HR has again conducted a major work engagement survey, this year not only in Chile, but also in four other countries – Peru, Colombia, Brazil and Ecuador. Data was collected among more than 27,000 participants in 69 companies. This offers fantastic benchmarks for Latin-America. Benchmarks are very important to make sense of business data, because they inform us about where our organizations stand in comparison with others in a similar situation. Thus, when we know what the meaning is of the absolute scores of various job demands and resources (as well as employee work engagement), we are better informed about what needs to be done in the specific organizations to increase work engagement. The overall trend in Chile and Latin America as a whole seems to be that work engagement goes down and exhaustion goes up. I have seen recent figures from research around the globe showing that this trend will accelerate in 2020 – now that we are confronted with Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). Fortunately, the findings of Circular HR's study also clearly indicate what needs to be done. Overall, the findings indicate that organizations and their employees need to work on mobilizing autonomy, self-efficacy, and opportunities for development.

This is the more important now that optimism levels have dropped because of the corona crisis. The job and personal resources are needed to deal with the high job demands, including the high work pressure, the emotional demands of challenging customers and clients, as well as daily hassles. By offering job resources, organizations can make sure that their employees stay engaged, also in turbulent times.

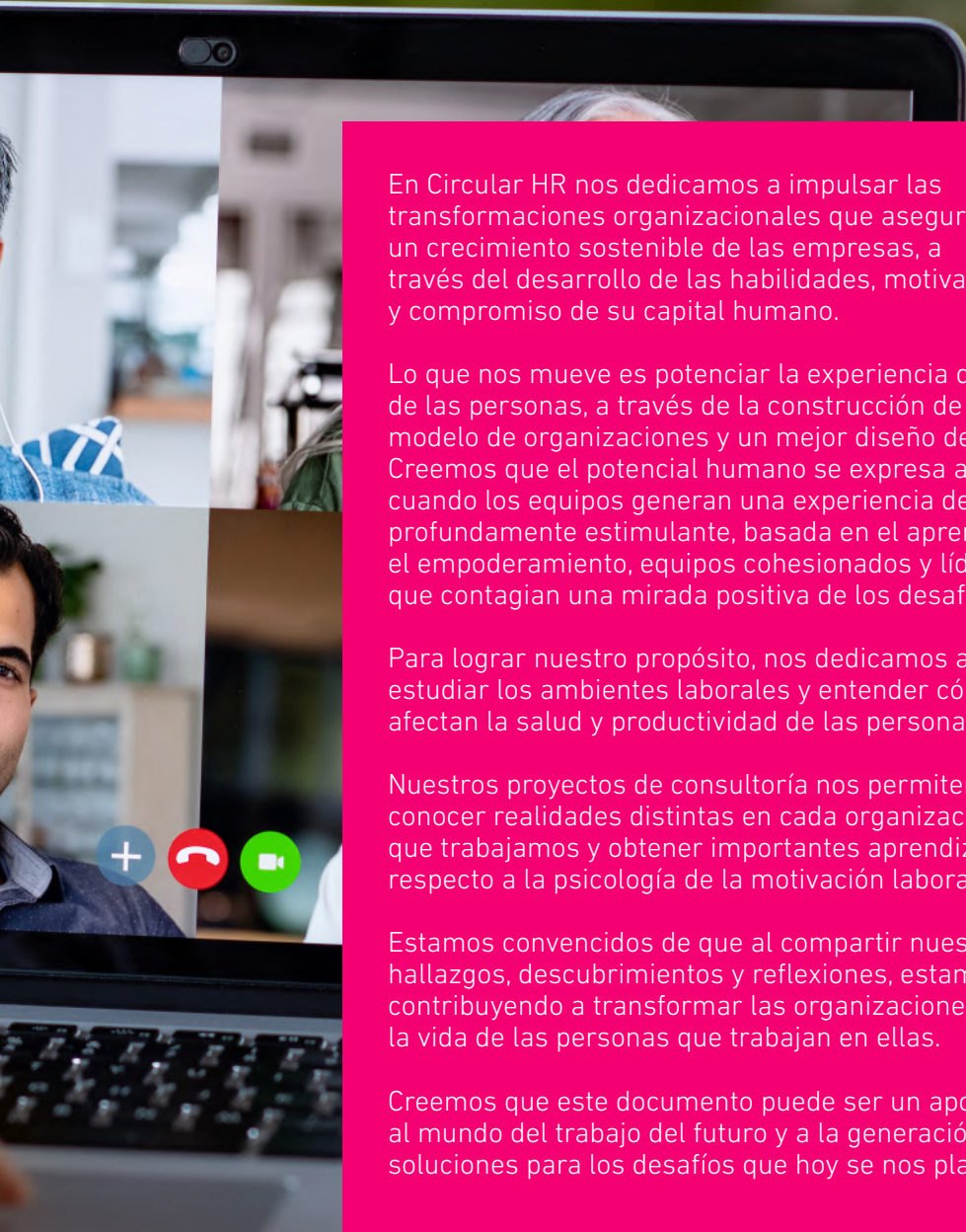
Since the beginning of 2020, we are inundated with news about COVID-19. This has resulted in increased feelings of anxiety and depression in populations around the globe. People who are confronted with crises and negative life events are at risk for increased mental and physical health problems, because they tend to experience intrusive ruminative thoughts. Rumination refers to repetitively and passively focusing on symptoms of distress and on the possible implications of these symptoms. This impairs one's ability to solve problems, and results in a range of negative consequences. Our research of the past two months (writing in June 2020) clearly indicates that employees may use self-regulation strategies to alleviate the impact of rumination about COVID-19 on work engagement and their overall well-being. For example, the findings indicate that individuals may use daily goal-setting and job crafting to optimize their working conditions, also when working from home. Thus, it helps to use personal initiative, to plan ahead, and actively seek job resources, such as social support from colleagues and feedback (through videoconferencing, WhatsApp, and phone calls). What also helps to deal with ruminative thoughts about the corona crisis is to playfully redesign the work tasks – by proactively creating conditions during work that foster enjoyment and challenge. Organizations and their managers should offer information to their employees about such self-regulation strategies and should offer resources so that employees are able to stay engaged in these challenging times.

*Prof. Dr. Arnold Bakker
Erasmus University Rotterdam, The Netherlands*

10 June 2020

¿POR QUÉ
HACEMOS ESTE
REPORTE?





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 construcción de un nuevo modelo de organizaciones y un mejor diseño del trabajo. 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.

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 consultoría nos permiten conocer realidades distintas en cada organización con que trabajamos y obtener importantes aprendizajes respecto a la psicología de la motivación 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.





ACERCA DE ESTE REPORTE

OBJETIVO

Reportar los resultados obtenidos en los estudios de engagement realizados durante el año 2019 y proponer reflexiones originadas a partir de los principales hallazgos identificados, que impulsen mejoras en la manera de gestionar el trabajo al interior de las organizaciones.

ALCANCE DEL DOCUMENTO

Este documento presenta el concepto de engagement y de agotamiento laboral, así como también su modelo de gestión, los resultados obtenidos a través de estudios de ambientes laborales en Chile y Latinoamérica durante el año 2019, y las reflexiones más importantes generadas a través de los aprendizajes obtenidos en nuestro trabajo con organizaciones tanto públicas como privadas, productivas y de servicios.



¿QUÉ ES EL **ENGAGEMENT?**



Algunas personas destacan en los equipos de trabajo debido a que disfrutan intensamente del trabajo que hacen: contagian al resto con su entusiasmo, motivación y energía, constantemente tienen nuevas ideas para implementar mejoras y se sienten apasionados por lo que hacen. Estas personas son fácilmente reconocibles debido a su alto nivel de engagement.

El engagement en el trabajo es un estado que caracteriza a aquellas personas que se sienten energizadas, entusiasmadas y mentalmente conectadas con el trabajo que realizan y se define como "un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción"¹. El concepto de vigor hace referencia a la energía disponible para utilizar en el trabajo, así como también a la resistencia y persistencia frente a las dificultades. Dedicación implica la sensación de estar profundamente involucrado con el trabajo, experimentando motivación, orgullo y desarrollando con entusiasmo las tareas del cargo. Finalmente, absorción involucra el sentirse completamente inmerso en las tareas que se desarrollan, generando la sensación de que el tiempo pasa rápidamente y que la concentración es total, aun cuando existan distractores en su entorno. Las personas que poseen un alto engagement, se caracterizan por tener una experiencia de trabajo atractiva y desafiante, que a la vez es interesante o significativa para ellos, por tener algún sentido más amplio o porque es útil para sus objetivos laborales.

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.

1. Bakker, A. B. (2011). *An evidence-based model of work engagement* *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.

¿Sabías qué?

En varias ocasiones el concepto de engagement ha sido erróneamente traducido como compromiso organizacional. Si bien son conceptos bastante cercanos, cada uno tiene sus propias características e incluso debe ser medido de una forma particular. Mientras el compromiso apunta al nivel de identificación y lealtad que se le tiene a la organización, el engagement se acerca más a la conexión y motivación que se tiene con relación al trabajo.

Beneficios de una actitud positiva y energizada

Cuando las personas tienen altos niveles de engagement son capaces de mantener su productividad en el largo plazo. Al involucrar la sensación de activación, pero también de agrado en el trabajo, las personas pueden potenciar su motivación laboral sin exigirse excesivamente desgastadas, al punto de sentirse “fundidas” o “quemadas” por los desafíos. Quienes sienten alto engagement ponen sus fortalezas y capacidades al servicio de sus proyectos, porque sienten un interés intrínseco por lo que hacen. Lejos de trabajar por compulsión y por la obligación de cumplir, estas personas trabajan intensamente más bien porque

les interesa sacar adelante sus objetivos y se sienten felices mientras lo hacen.

¿Sabías qué?

Es fácil distinguir a las personas que se encuentran en un alto nivel de engagement. No sólo trabaja intensamente, sino que además contagia a los demás porque muestra pasión por lo que hace. No lo ve como algo que tiene que hacer en su tiempo laboral, sino que le importa al punto que se transforma en parte de él o ella: lo hace porque le importa, no porque acarrea una recompensa.

Distintos estudios han mostrado cómo los equipos de trabajo se ven impactados positivamente cuando las personas se encuentran en este estado. Por una parte, debido a que se sienten más motivadas con lo que hacen y porque el trabajo ocupa un lugar más central en sus vidas, quienes tienen un alto engagement muestran niveles más altos de desempeño². De igual manera, este interés las hace estar más conectadas con su rol, facilitando el pensamiento creativo y la innovación relacionada a su trabajo³. Finalmente, las personas con mayor engagement también se caracterizan por sentir emociones positivas mientras

2. Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *From thought to action: Employee work engagement and job performance. Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 147-163.

3. Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). *A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

trabajan⁴, lo que genera un efecto contagio beneficioso hacia el resto del equipo de trabajo: estabiliza el ánimo de sus compañeros de trabajo y ayuda a mejorar su actitud hacia los desafíos laborales. Incluso, esta actitud la transfieren a sus hogares, afectando positivamente el ambiente familiar⁵.

No es sorpresa entonces que cuando las personas sienten alto engagement, como consecuencia tienen comportamientos que afectan positivamente la experiencia de los clientes con que interactúan y los resultados de negocio. Existe diversa evidencia a nivel global que vincula el nivel de engagement de las personas con diversos indicadores de efectividad organizacional⁶, incluyendo satisfacción de clientes, productividad, retención y bienestar de los colaboradores, entre otros. Incluso estudios han mostrado cómo en los días que se viven experiencias más estimulantes en el trabajo, las personas logran activarse positivamente en su rol y sentir mayores niveles de engagement, lo que se asocia al final del día con mayores resultados financieros⁷.

Para potenciar el desempeño de su fuerza laboral, las organizaciones típicamente se aseguran de atraer personas que tengan las cualidades requeridas para el cargo que van a ocupar (valores y personalidad adecuada) y las entrenan para que cuenten con los conocimientos

requeridos. Básicamente se aseguran de que puedan y sepan hacer un buen trabajo, pero no se aseguran de que cuenten con la actitud correcta para que apliquen sus capacidades al máximo. Por esto, la gestión del engagement laboral se ha vuelto un objetivo clave para las organizaciones, pues representa el desafío final para una exitosa gestión del desempeño.

¿Cuál es el estado contrario del engagement y cuáles son sus riesgos?

Tal como las personas pueden activarse positivamente cuando las condiciones del trabajo son las correctas, también puede ocurrir lo contrario si éstas son excesivamente exigentes. Cuando el trabajo demanda a los colaboradores más allá de sus capacidades y no es capaz de proveer las herramientas o "recursos" que requieren para enfrentar sus desafíos laborales, puede llegar a generar niveles excesivos de desgaste. Cuando esto ocurre se dificulta la activación en el trabajo y se vuelve imposible mantener un nivel sostenido de desempeño, interés y agrado en el trabajo. En otras palabras, en tales condiciones las personas entran en un estado de agotamiento, uno de los tres elementos claves del síndrome de Burnout⁸ (síndrome clínico que lleva a las personas a sentirse "fundidas" o "quemadas" en el trabajo).

4. Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489.

5. Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover-crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271-283.

6. Rayton, B., Dodge, T., & D'Analeze, G. (2012). The evidence: Employee engagement task force "Nailing the evidence" workgroup.

7. 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.

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

El gran riesgo asociado al agotamiento excesivo en el trabajo es que las personas comienzan a mostrar síntomas asociados al Burnout. Específicamente, frente a este tipo de contextos, es posible que los colaboradores empiecen a sentir fatiga excesiva y desgaste crónico que les impida empujar sus objetivos laborales y movilizar a otros. De igual manera, también es posible que las personas empiecen a generar mecanismos para defenderse de un entorno hostil y desarrollen una desconexión y desinterés por lo que ocurra en el trabajo. Como consecuencia, también esta situación comienza a generar percepciones de falta de capacidad y pérdida de la eficacia personal, destruyendo la confianza de quien se siente fuertemente desgastado. Esto significa que frente a desafíos excesivos y demandas que generan un fuerte desgaste energético y anímico, los colaboradores tienden a desarrollar conductas y actitudes negativas que afectan no sólo el ambiente de trabajo, sino que también su capacidad para mantener un alto rendimiento.

Actualmente, el agotamiento se ha vuelto una amenaza latente para las personas, debido también a la intensificación del trabajo causada por las tecnologías de la información. Hoy, distintos factores empujan que las personas trabajen cada vez más desde sus casas y que estén constantemente disponibles para los temas laborales ⁹. Esta dificultad para resguardar los espacios de recuperación

y descanso estimula el que las personas no puedan desconectarse de los desafíos, lo que tiene implicancias a nivel de salud mental y también cardiovascular ¹⁰.

¿Qué ha motivado a las empresas a generar iniciativas de promoción del engagement y protección frente al agotamiento excesivo?

Esta nueva década trae consigo duros desafíos para las organizaciones y empresas. Hoy, se enfrentan a contextos competitivos cada vez más cambiantes y desafiantes que plantean la exigencia de operar de manera ágil, eficiente e innovadora para ser exitosas. La necesidad de contar con colaboradores sanos, activos y dedicados representa una fuente de ventaja competitiva.

Por una parte, el mundo se ha vuelto más volátil y tremendamente cambiante. El cambio climático propone desafíos con claras implicancias para el mundo productivo y económico, que las organizaciones jamás enfrentaron en el pasado. Además, una serie de rápidos cambios políticos, como por ejemplo el Brexit, amenazan con cambiar

9. Schnall, P. L., Dobson, M., & Landsbergis, P. (2016). Globalization, work, and cardiovascular disease. *International Journal of Health Services*, 46(4), 656-692.

10. Cropley, M., & Zijlstra, F. R. (2011). Work and rumination. *Handbook of stress in the occupations*, 487, 503.

la configuración con que hasta ahora se han ordenado los mercados. A esto, se suma también la creciente amenaza de una recesión económica a nivel global, con los grandes mercados sumidos en la incertidumbre generada por las guerras comerciales y la amenaza del coronavirus. Frente a este contexto altamente volátil, el contar con equipos dedicados y resilientes para adaptarse a los cambios globales se vuelve un eje clave.

Por otra parte, el mundo sigue su avance hacia mercados globales y altamente competitivos, donde cada vez es más frecuente la aparición de start-ups que proponen novedosas soluciones a los problemas del mercado. Esta capacidad es difícil de replicar por parte de las grandes corporaciones, quienes ya poseen un volumen de operación que las vuelve más rígidos en su capacidad de introducir innovaciones para responder a las tendencias. A su vez, las tecnologías de la información acercan a los consumidores hacia potenciales proveedores en cualquier lugar del mundo, permitiéndoles acceder a distintas soluciones a través de mercados cada vez más abiertos. Este contexto genera un escenario crecientemente competitivo para las organizaciones, quienes más que nunca requieren marcar la diferencia a través de la efectividad de las personas que trabajan en ellas y su capacidad de reaccionar ágilmente en el desarrollo de nuevas soluciones.

Al mismo tiempo, las organizaciones han visto cómo las nuevas tecnologías han incidido en el nivel de agotamiento de sus

colaboradores. Barreras cada vez más difusas entre el trabajo y el hogar, conexión 24/7 y volúmenes de información notablemente superiores a los de hace 20 años atrás, han contribuido a potenciar el agotamiento excesivo de las personas. Por todo esto, no es extraño que recientemente la Organización Mundial de la Salud haya incluido el síndrome del Burnout como parte de su clasificación de enfermedades. Como consecuencia, se ha instalado un nuevo foco orientado a los esfuerzos por prevenir enfermedades relacionadas a la salud mental de los colaboradores.

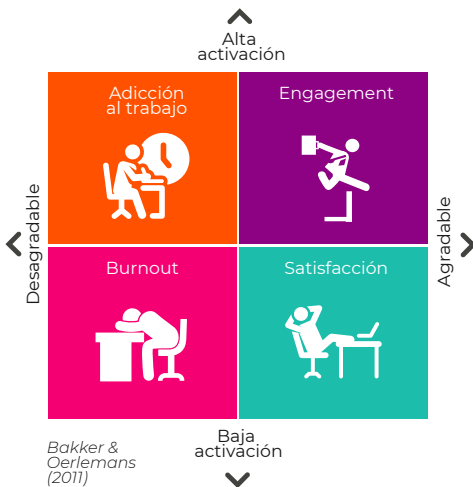
Todo esto ha llevado a que las empresas y organizaciones tomen conciencia de que, para ser exitosos en este nuevo entorno, no basta sólo con atraer al mejor talento posible, sino que es necesario conectar mentalmente a esas personas con su trabajo y motivarlas para que apliquen sus capacidades al máximo.

Para responder a los nuevos desafíos, los equipos de trabajo necesitan personas que actúen de forma entusiasta y activa para conseguir sus objetivos, que tengan un interés genuino por lo que hacen y que ese interés los motive a actuar de manera proactiva. Pero de igual manera, para no amenazar su productividad en el largo plazo, las organizaciones han descubierto que también deben ser capaces de proteger a sus colaboradores de las exigencias de trabajos cada vez más desafiantes y facilitar el que puedan tener una adecuada recuperación que los ayude a enfrentar la presión y el desgaste que enfrentan.

Modelo de recursos y demandas laborales

Las personas poseen características propias que los pueden inclinar hacia ser más energéticos y entusiastas o, por el contrario, mostrar tendencias a tener una constante mirada negativa del futuro. Sin duda aspectos estructurales como la personalidad son factores de peso que facilitan o dificultan el que las personas desarrollen su engagement.

Estados Actitudinales en el Trabajo



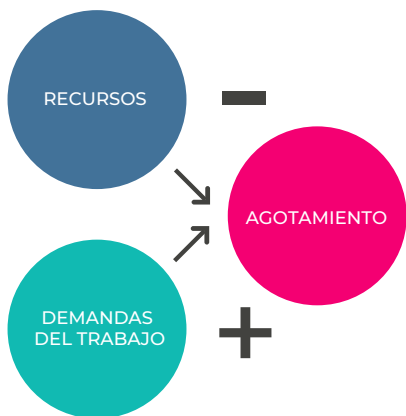
Pero la gestión del engagement no se agota en el incorporar a personas que sean naturalmente energéticas y optimistas. Esas personas también necesitan un ambiente de trabajo que sea estimulante y les permita desplegar sus cualidades; de lo contrario, simplemente se sentirán frustradas y perderán rápidamente el interés. Por esto, es importante que el trabajo resulte desafiante, pero que entregue las herramientas suficientes para cumplir los objetivos. Por el contrario, si el trabajo es excesivamente demandante para los recursos y herramientas disponibles, incluso quienes tengan una personalidad energética comenzarán a mostrar síntomas de agotamiento extremo.

El Modelo de Recursos y Demandas del Trabajo¹¹ propone que el engagement y el agotamiento dependen del equilibrio existente entre las demandas que las personas enfrenten y los recursos que tienen a disposición¹². 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).

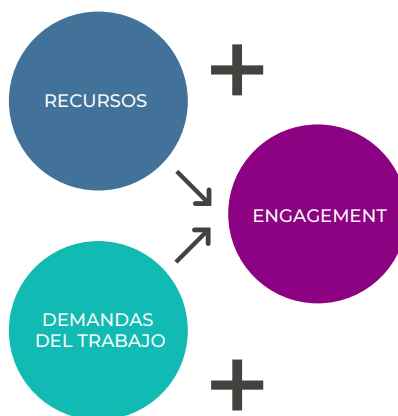
11. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands & resources model: State of the art. Journal of managerial psychology.*

12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). *Multiple levels in job demands-resources theory: Implication for employee well-being and performance. Handbook of well-being.*

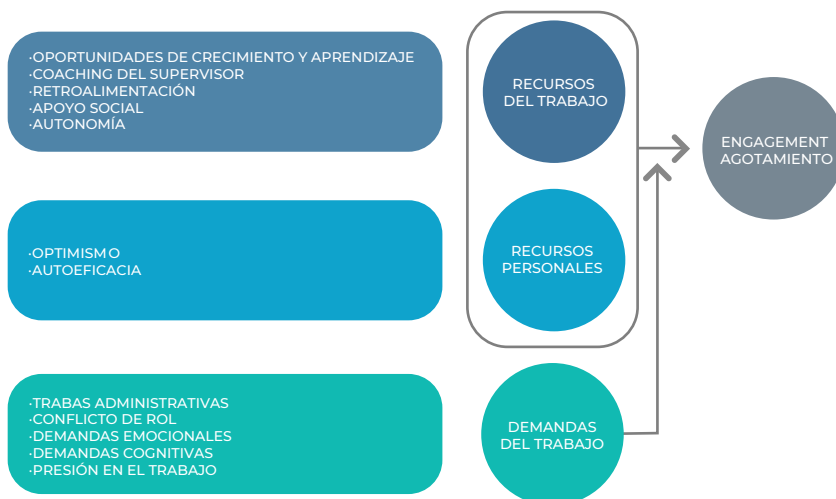
Agotamiento: Exceso de demandas para el nivel de recursos disponibles.



Engagement: Equilibrio donde existen suficientes recursos para enfrentar exitosamente las demandas.



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.
- **Apoyo Social:** 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 entorpecen 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, 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 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.

MEDICIÓN DE ENGAGEMENT:

Muestra e instrumentos de medición

Durante los meses de febrero de 2019 y enero de 2020, Circular HR realizó su sexta medición de Engagement Laboral, donde se recogió la experiencia de más de 27.000 personas y 69 empresas en 5 países de Latinoamérica (Chile, Perú, Colombia, Brasil 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 de trabajo.

Específicamente 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.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en esta medición. 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.

An aerial photograph of a modern glass skyscraper in Chile at sunset. The building's glass facade reflects the sky and surrounding city. The sun is low on the horizon to the left, creating a bright glow. Other buildings and a street with traffic are visible in the background.

RESULTADOS EN CHILE

Durante el ciclo de medición correspondiente al año 2019, la muestra chilena incluyó a un total de 12.372 personas, recogiendo información de las experiencias laborales de 48 organizaciones distintas.

Niveles de Engagement:

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 2019, el promedio obtenido en engagement de la muestra nacional corresponde a un 4,27 (en una escala de 0 a 6 puntos), resultado muy similar al del año anterior.

Aún considerando que cada año el estudio responde a un muestreo por disponibilidad y que, por tanto, no es necesariamente representativo del universo total de organizaciones y empresas que operan en Chile, es posible apreciar que los resultados chilenos han reflejado consistentemente una estabilidad en los niveles de engagement

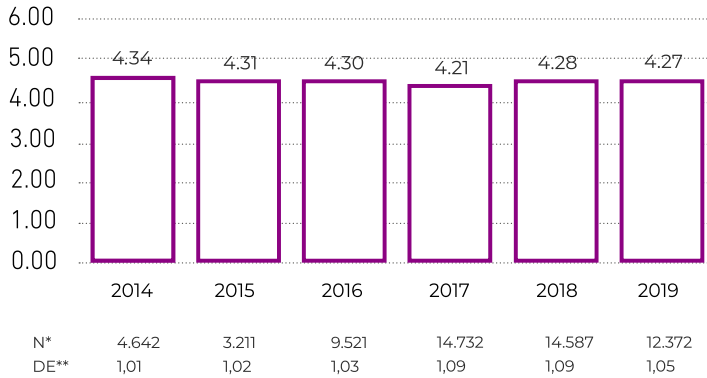
durante los últimos 6 años (entre 4,21 y 4,34). Esto es particularmente destacable ya que cada año los resultados son similares, a pesar de que la composición de las muestras varía año a año.

Sin embargo, al ahondar en esta estabilidad, es posible identificar una tendencia hacia la disminución de los niveles de engagement. Si bien la variación anual tiende a ser baja, una tendencia puede generar efectos acumulados que explican diferencias considerables en los resultados al cabo de periodos más largos de tiempo. Considerando que existen diferencias en la composición de las muestras año a año, se realizó un análisis estadístico para validar la hipótesis de que ha existido una baja en los resultados desde el comienzo de la medición.

Los resultados demuestran que efectivamente existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de engagement de los años 2014 y 2019.

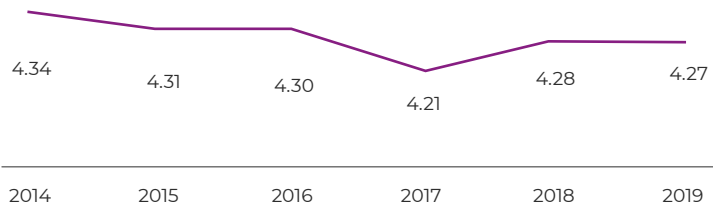
Esta tendencia se puede apreciar de mejor manera al ampliar el gráfico:

Engagement Chile 2014-2019



*Número de participantes **Desviación Estandar

Gráfico Ampliado Tendencia Engagement Chile 2014-2019



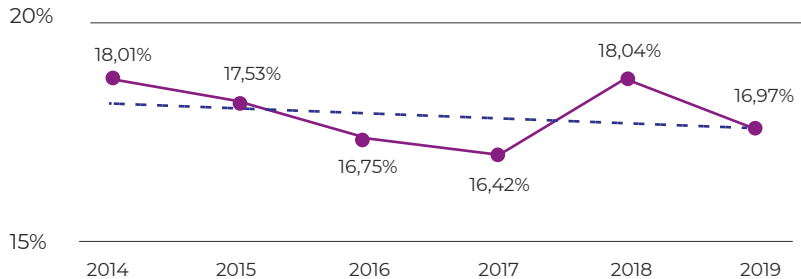
Total Engagement:

Para realizar una mirada de mayor profundidad respecto de 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 estado de Total Engagement poseen los puntajes más altos de engagement y se diferencian de otros sujetos ya que tienen 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 y un mejor desempeño individual, productividad y resultados superiores en general. Los resultados del año 2019 muestran una proporción de Total Engagement de 16,97%, resultado inferior al año 2018 y que mantiene la tendencia a la baja de años anteriores.

Para descartar que las diferencias correspondieran a error muestral, se realizó una prueba estadística. Los resultados obtenidos muestran que sí existen diferencias significativas entre los años 2014 y 2019. Por tanto, se puede concluir que la cantidad de personas que se encuentran en estados de máxima activación, dedicación y absorción en relación con su trabajo, muestra una baja desde el comienzo de la medición.

Total Engagement Chile 2014-2019



N total Engagement	836	563	1.600	2.419	2.632	2.099
N Otros Niveles de Engagemet	3.806	2.648	7.921	12.313	11.955	10.273
N Total General	4.642	3.211	9.521	14.732	14.587	12.372

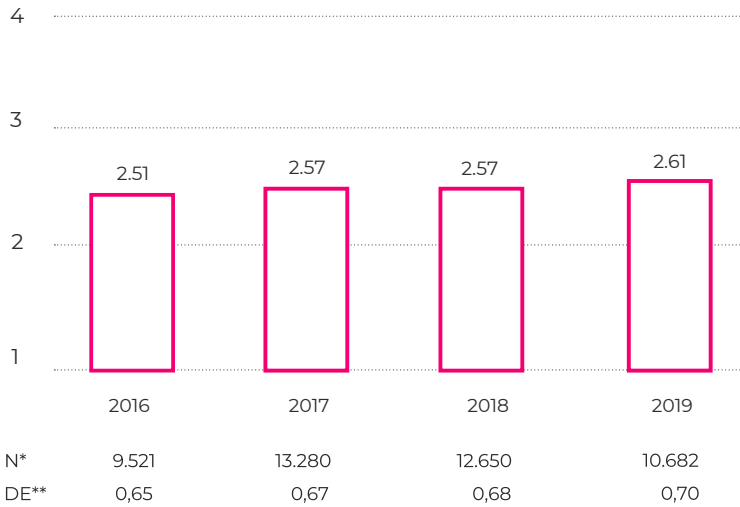
Niveles de Agotamiento:

La medición considera también el agotamiento como indicador complementario al engagement. Esto permite identificar los niveles de desgaste que los colaboradores perciben con relación a su trabajo, para

poder así monitorear y controlar los negativos efectos asociados a esta variable.

El puntaje promedio de agotamiento obtenido por la muestra chilena del año 2019 es de 2,61 (en una escala de 1 a 4 puntos), resultado levemente mayor al del año 2018.

Promedio Agotamiento

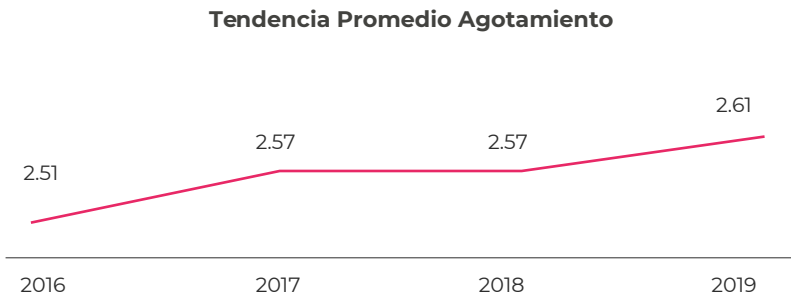


*Número de participantes **Desviación Estandar

Similarmente a lo ocurrido con el engagement, los puntajes de agotamiento han mostrado una notable estabilidad en el tiempo, a pesar de que la composición de las muestras varía cada año. Sin embargo, los niveles de agotamiento muestran una leve tendencia hacia el alza en los últimos años, aspecto especialmente preocupante debido a que puede estar reflejando un aumento en los niveles de desgaste detectados.

Es importante considerar que aun cuando la variación anual tiende a ser baja, una tendencia puede generar efectos acumulados

en los resultados al cabo de periodos más largos de tiempo. De acuerdo con el análisis estadístico realizado, las diferencias entre el año 2016 y 2019 muestran ser significativas. Lo anterior indica que los niveles de agotamiento detectados en las organizaciones participantes se han visto levemente incrementados en los últimos años. **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.** Esta tendencia se logra apreciar de mejor manera al ampliar el gráfico:



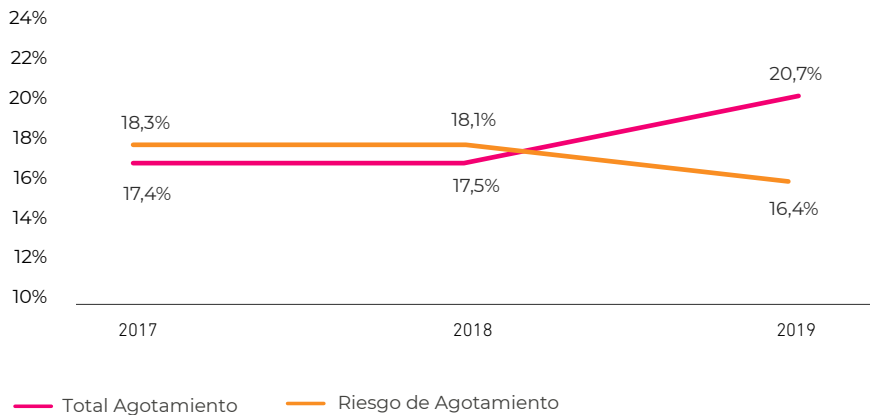
Riesgo y Total Agotamiento:

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**.

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 eventualidad de que pasen a estados más extremos de desgaste.

El **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 del Burnout, tales como licencias médicas, apatía hacia el trabajo, ausentismo, y pérdida de confianza, entre otros. Los resultados del año 2019 muestran una considerable alza en el Total Agotamiento en comparación al año anterior, con un total de 20,7% de personas en estados extremos de desgaste. Por su parte, la proporción de personas en Riesgo de Agotamiento (16,4%) disminuye levemente.

Tendencia Agotamiento Chile



N Total Agotamiento	2.304	2.217	2.208
N Riesgo de Agotamiento	2.424	2.287	1.751
N Otros Niveles de Agotamiento	8.552	8.146	6.723
N Total General	13.280	12.650	10.682

Los resultados del año 2019 quiebran con la estabilidad observada en los años anteriores, mostrando un aumento significativo del Total Agotamiento. Por tanto, se reitera la preocupación del bienestar y la salud de los trabajadores chilenos, ya que no solo aumentó el promedio general del agotamiento, sino que también la presencia de estados extremos de desgaste.

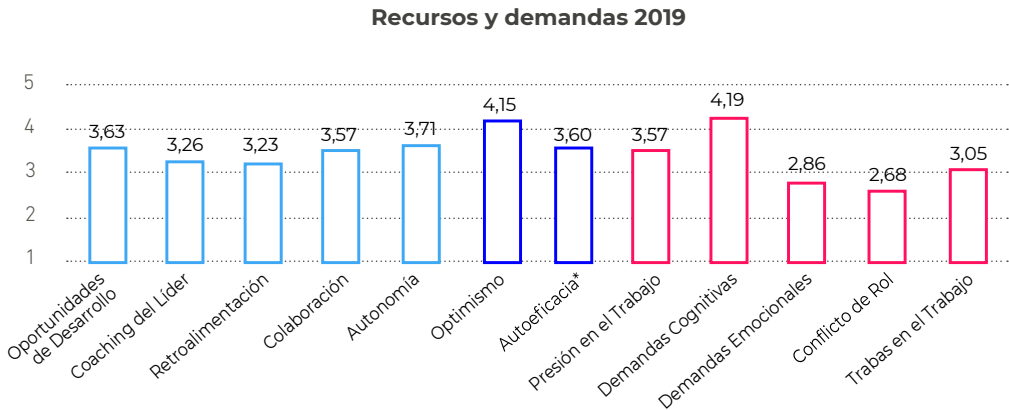
Niveles de Recursos y Demandas

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 activen a 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 2019 son los siguientes:



* Todas las escalas van de 1 a 5, a excepción de la escala de Autoeficacia que va de 1 a 4.

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.

Si bien cada una de las variables del modelo influye 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 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, ordenadas según su nivel de impacto:



Engagement

1. Oportunidades de Desarrollo
2. Optimismo
3. Autonomía
4. Autoeficacia



Agotamiento

1. Demandas Emocionales
2. Trabas en el Trabajo
3. Presión en el Trabajo
4. Falta de Optimismo

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 continúan siendo la variable que mejor explica la generación de engagement, al igual que en años anteriores. Luego, le siguen el Optimismo, la Autonomía y la Autoeficacia.

Estos resultados indican que, para que una organización pueda potenciar el engagement de sus colaboradores, resulta fundamental generar instancias para que los colaboradores 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 que, a su vez, promueva la autoeficacia. 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

Con 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, y se presenta nuevamente la falta de Optimismo como una de las variables que genera más agotamiento. 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, los altos volúmenes de carga de trabajo y una mirada más bien negativa sobre el futuro laboral, son los elementos que impactan con mayor fuerza a los niveles de agotamiento.

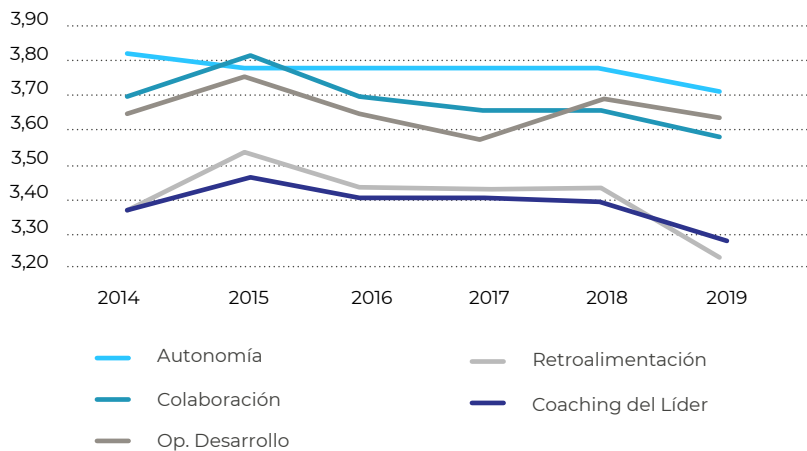
Considerando lo anterior, los principales desafíos para las organizaciones se relacionan con la generación de ambientes de trabajo que limiten la exposición a situaciones de estrés emocional, así como también el potenciar espacios de contención y recuperación emocional en el trabajo. A su vez, también 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 de trabajo, escasez de recursos materiales o implementos no acordes a la naturaleza del trabajo). 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 del trabajo de mejor manera. Finalmente, el análisis del agotamiento reafirma la importancia de trabajar sobre el optimismo de los colaboradores debido a su doble impacto sobre el engagement y el agotamiento.

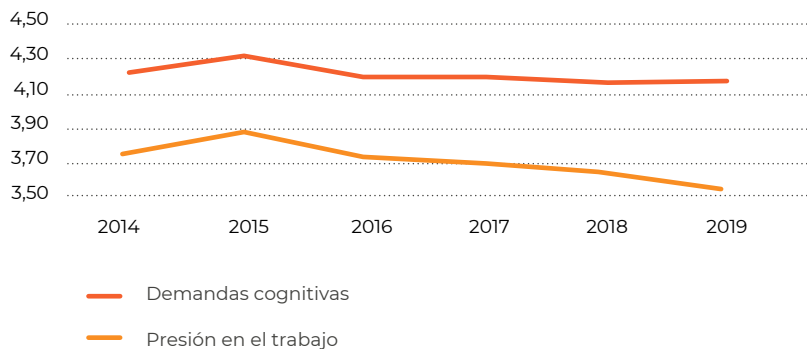
Niveles Históricos de los Recursos y Demandas

Al igual que los niveles de engagement y agotamiento, la acumulación de datos durante los últimos seis años permiten explorar las tendencias de los principales elementos que determinan la experiencia de trabajo. Si bien los resultados en general indican cierta estabilidad en los niveles de recursos y demandas, al ampliar los gráficos se pueden identificar pequeñas variaciones. A continuación, se grafican los Recursos del Trabajo y Personales, pero al mismo tiempo también se distingue entre las Demandas de tipo Desafiantes (elementos del trabajo que aumentan el nivel de exigencia y esfuerzo mental y físico) y Desgastantes (aspectos del trabajo que producen tensión, dificultan el logro de objetivos y aumentan el desgaste de los colaboradores).

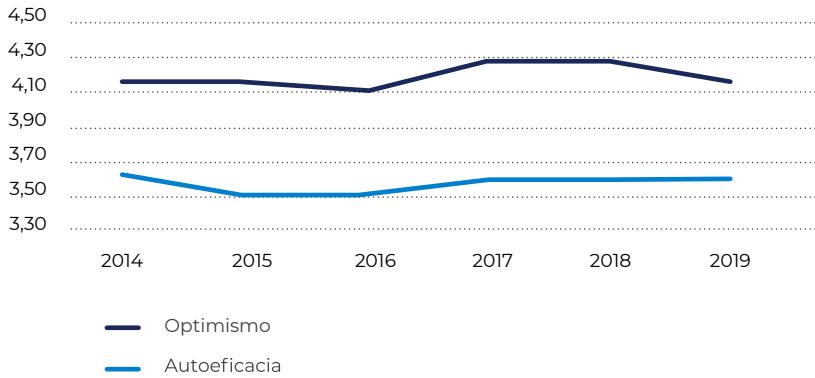
Recursos del trabajo



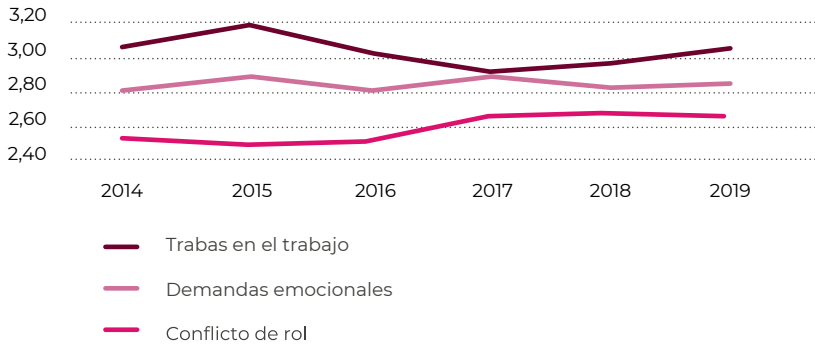
Demandas desafiantes



Recursos personales



Demandas desgastantes



Los datos reflejan una leve tendencia hacia la disminución de los Recursos del Trabajo, dentro de los cuales el Coaching del Líder y la Retroalimentación muestran una baja significativa en el último año. Esto es particularmente llamativo, ya que cabría esperar que el desarrollo de las áreas de Recursos Humanos y de las organizaciones supondrían un enriquecimiento de los recursos disponibles. Sería esperable detectar cada vez mayor cercanía por parte de los líderes con sus equipos y un aumento del tipo de retroalimentación cotidiana e informal. Por otro lado, el Optimismo también vio una baja significativa entre los años 2018 y 2019, aspecto particularmente importante debido a su incidencia sobre los niveles de engagement. También se observa una pequeña alza en los niveles de Conflicto de Rol desde el año 2016, indicando una creciente falta de claridad en la gestión de los equipos. Todo lo anterior sugiere un **déficit de capacidades por parte de los líderes**, lo cual sugiere la necesidad de **volver a prestarle especial atención a su formación y al desarrollo de capacidades de facilitación del engagement**, particularmente con respecto a temas de comunicación que permitan proteger el Optimismo de los colaboradores.

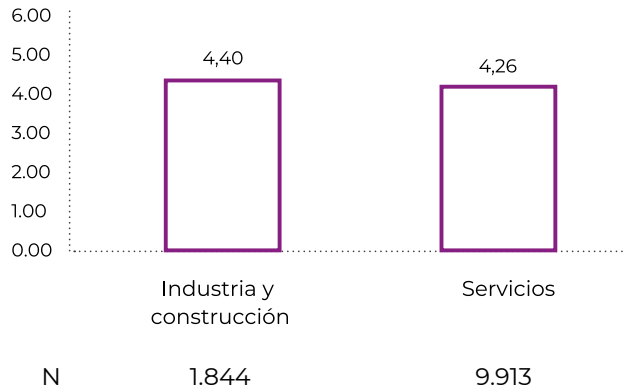
Por otro lado, la estabilidad general de las Demandas del Trabajo, junto con la tendencia

a la baja de la Presión en el Trabajo durante los últimos años, sugiere que el aumento de los niveles de agotamiento podría deberse a factores más bien externos que internos de la organización. Lo anterior implica que las empresas no solo deben focalizarse sobre las demandas que exige el trabajo propiamente tal, y del desgaste innecesario que una mala administración de éstos conlleva, sino que **también sobre estrategias efectivas de recuperación y descanso**. De esta manera, los colaboradores también dispondrán de la capacidad para restaurar su energía de manera adecuada dentro sus tiempos personales, lo cual luego les permitirá **reinvertirla de manera efectiva** en su ciclo laboral, disminuyendo el desgaste en general.

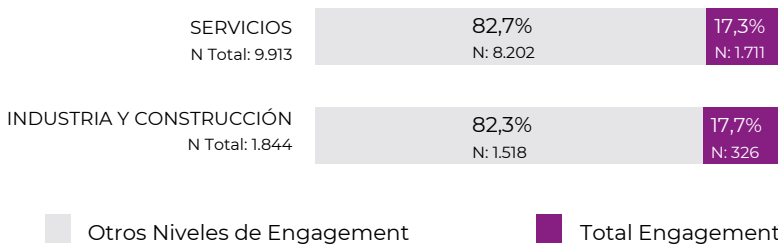
Resultados por Macrosectores:

Las distintas personas que participaron de la medición pueden ser clasificadas de acuerdo con el sector al que pertenece la organización en que trabajan, diferenciando así dos grupos: **Industria y Construcción** y **Sector Servicios**. La muestra que compone el Sector Público en el año 2019 no cuenta con suficiente variedad de organizaciones y volumen de datos como para poder analizar sus resultados.

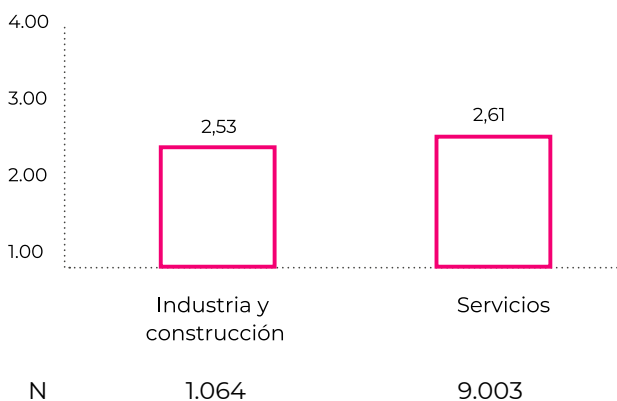
Promedio Engagement por Macrosector



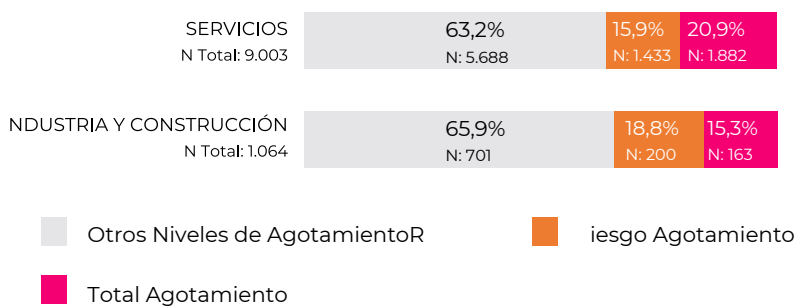
Proporciones Total Engagement por Macrosector



Promedio Agotamiento por Macrosector



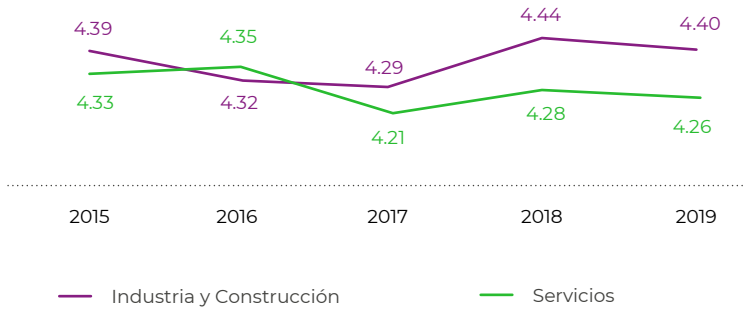
Proporciones Total Agotamiento por Macrosector



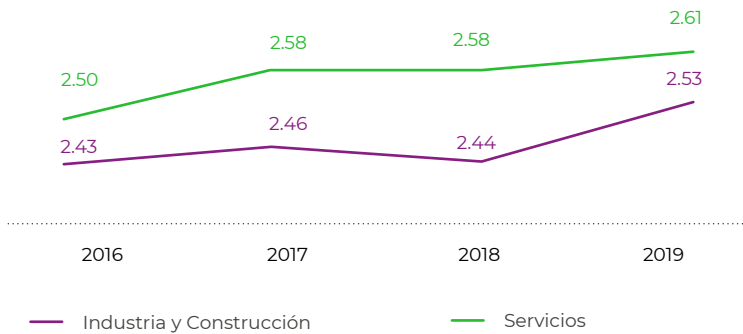
Como se puede apreciar en los resultados, al comparar las muestras de los distintos rubros, se observan diferencias tanto en los niveles de engagement como en los niveles de agotamiento. Industria y Construcción

presenta niveles de energía más favorables en comparación al sector de Servicios, con más alto engagement y menor agotamiento. Estas diferencias observadas son similares a las tendencias de años anteriores.

Promedio Engagement por Macrosector



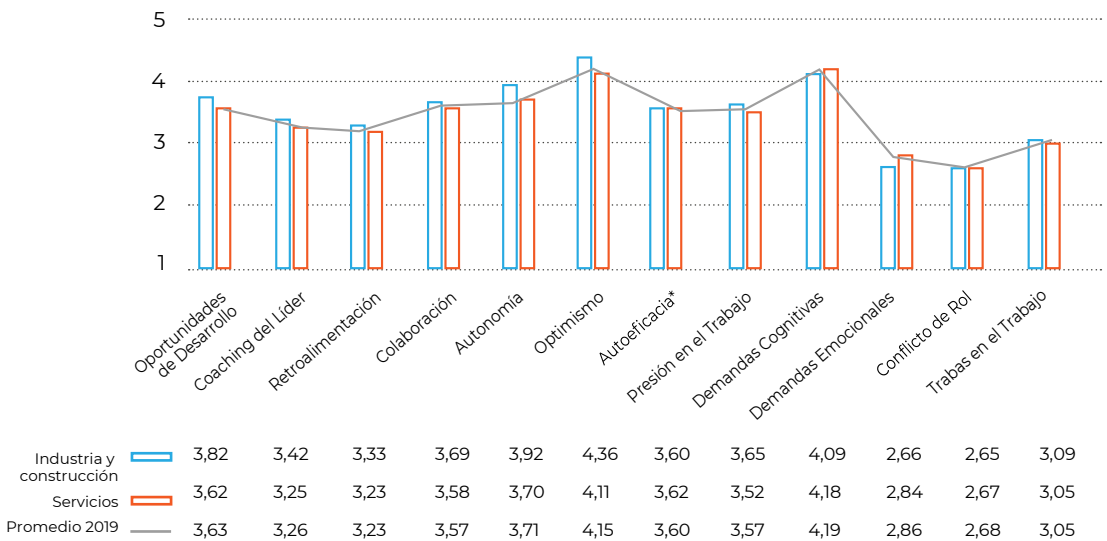
Promedio Agotamiento por Macrosector



La comparación entre los resultados anuales refleja una tendencia hacia un alza en los niveles de agotamiento. Sin embargo, el sector de Industria y Construcción no se ha visto mayormente perjudicado en los últimos años con respecto a sus niveles de engagement, mientras que el rubro de Servicios muestra una leve tendencia hacia la baja.

Para poder obtener una mirada diagnóstica del origen de estas diferencias, a continuación se detallan los resultados de los Recursos y Demandas por Macrosector, los cuales permiten generar hipótesis que expliquen las diferencias entre los niveles de engagement y agotamiento de los rubros.

Recursos y Demandas Laborales por Macrosector



* Todas las escalas van de 1 a 5, a excepción de la escala de Autoeficacia que va de 1 a 4.

En el gráfico se observan claras diferencias que pueden explicar los distintos niveles de energía y motivación entre los macrosectores.

En primer lugar, el sector de Industria y Construcción reporta una mayor presencia de Recursos del Trabajo, lo que indica que los ambientes laborales proveen más elementos que potencian la capacidad de los equipos; al haber una percepción de mayor crecimiento personal y una sensación de más apoyo para enfrentar los desafíos del trabajo, se logran mayores niveles de engagement. Aquí se ve particularmente potenciada la Autonomía, reflejando espacios de flexibilidad y autogestión. Con respecto a los Recursos Personales, se observa que el Optimismo se encuentra en niveles muy altos, siendo esta variable la principal fortaleza del rubro de Industria y Construcción.

Por otro lado, los menores niveles de desgaste en el macrosector de Industria y Construcción se pueden explicar principalmente por los niveles más bajos de Demandas Emocionales, donde los colaboradores reportan estar menos expuestos a experiencias de desgaste emocional en comparación al sector de Servicios. La Demanda Emocional se asocia fuertemente a trabajos que implican atención de público o a la exposición a situaciones emocionalmente estresantes. Considerando lo anterior, una hipótesis que podría explicar esta diferencia es que en el sector de Industria y Construcción hay menor contacto con clientes que requieran ser atendidos

de forma personalizada, con un mayor foco en la ejecución de tareas mecánicas. Esto generaría menor desgaste emocional y, por lo mismo, menores niveles de agotamiento.

Todas las variables mencionadas concuerdan con aquellas que tienen mayor poder predictivo sobre los niveles de energía, explicando así las diferencias entre los altos niveles de engagement y bajos niveles de agotamiento del rubro de Industria y Construcción en comparación al sector de Servicios.

Como se ha podido apreciar, indicadores como el engagement y el agotamiento, junto al modelo de Recursos y Demandas permiten la generación de diagnósticos específicos sobre las dinámicas de trabajo y el bienestar de los equipos. Este tipo de herramientas diagnósticas facilitan el diseño de intervenciones más pertinentes y focalizadas, que permiten potenciar el desempeño y productividad de los equipos de trabajo desde la gestión de la experiencia de trabajo.

An aerial photograph of a coastal city built on steep, brown cliffs overlooking the ocean. The city features numerous high-rise buildings and a winding road along the cliff edge. The ocean is a deep blue-green color, and the sky is overcast with grey clouds. The text is overlaid on the bottom half of the image.

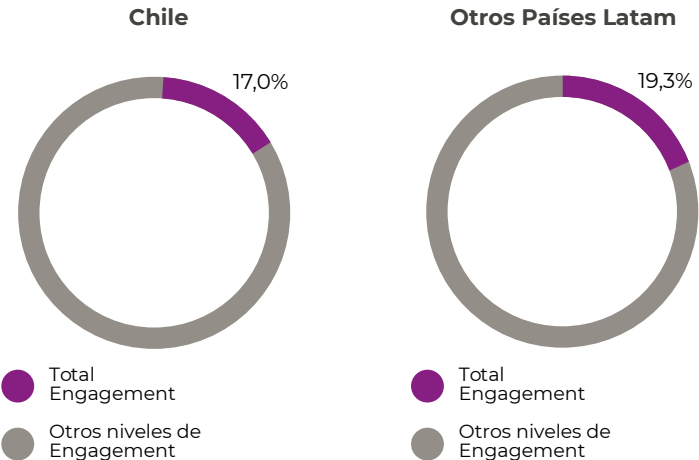
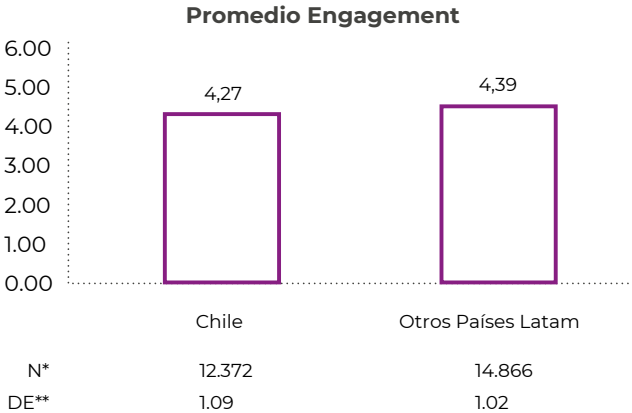
COMPARACIÓN
RESULTADOS CHILE
Y OTROS PAÍSES



A continuación se presenta la comparación entre los resultados de Chile y el resto de los países latinoamericanos sondeados. Es decir, los resultados que se presentan a continuación agruparán a Brasil, Colombia, Ecuador y Perú como *Otros Países Latam* y éstos serán comparados con los resultados provenientes de la realidad chilena.

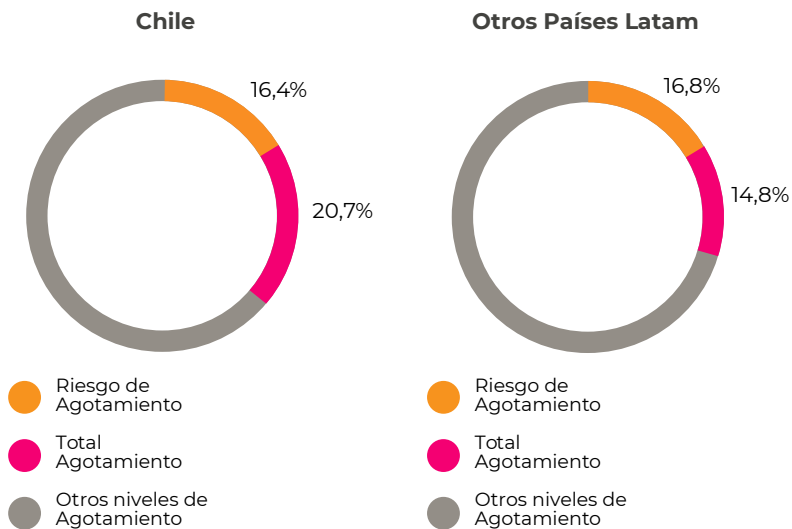
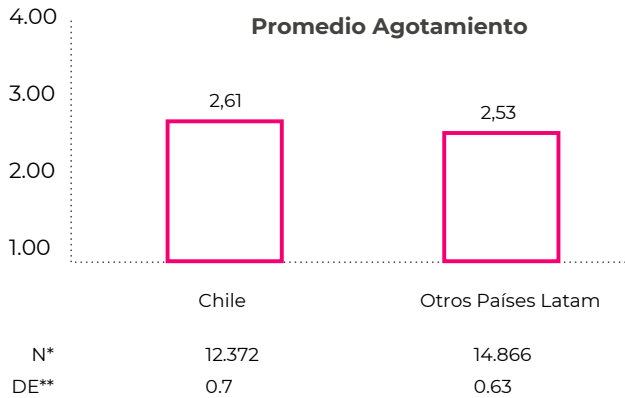
La evaluación de la energía, motivación y capacidad de activación en el trabajo se ven reflejados en los niveles de engagement

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 estado de Total Engagement. Al comparar ambas muestras, es posible apreciar que los resultados de Chile revelan niveles más bajos de engagement, tanto a nivel de puntaje promedio, como también en la proporción de personas en estado de Total Engagement.



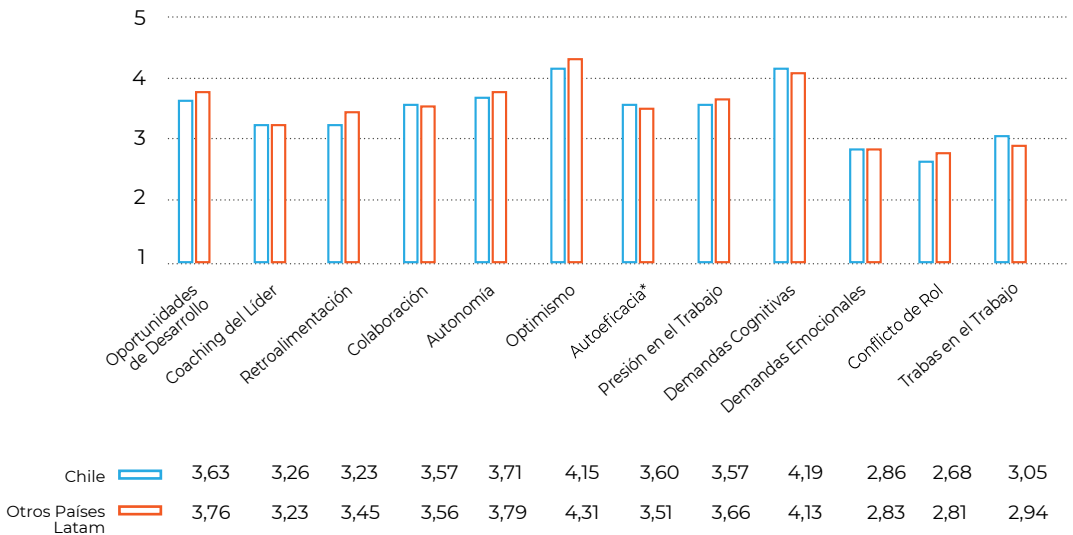
Por otra parte, la evaluación de desgaste y fatiga asociados al trabajo se ven reflejados en los niveles de agotamiento de los colaboradores. Esto puede ser reportado a través del puntaje promedio de un grupo y también a través de la proporción de personas que se encuentran en estados muy altos de agotamiento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

están en niveles máximos de agotamiento (Total Agotamiento). Al comparar ambas muestras es posible apreciar que los resultados de Chile revelan niveles más altos de agotamiento, tanto a nivel de puntaje promedio, como también en la proporción de personas en estado de Total Agotamiento.



Para poder obtener una mirada diagnóstica de estas diferencias, a continuación se detallan los resultados de los Recursos y Demandas de los grupos, los cuales permiten generar hipótesis que expliquen las diferencias entre los niveles de engagement y agotamiento detectados.

Recursos y Demandas



* Todas las escalas van de 1 a 5, a excepción de la escala de Autoeficacia que va de 1 a 4.

En el gráfico es posible observar resultados que pueden explicar las diferencias detectadas entre los grupos. En el caso de Chile, los resultados indican niveles más bajos de Recursos del Trabajo y Recursos Personales (a excepción de Coaching del Líder, Colaboración y Autoeficacia) y más altos en las Demandas que enfrentan (a excepción de Presión en el Trabajo y de Conflicto de Rol). Por el contrario, en el caso de Otros Países Latam, existe un mayor equilibrio en los resultados, explicado por una mayor presencia de Recursos y menor nivel de Demandas.

Por otra parte, los resultados no sólo muestran la existencia de un mayor desbalance en el grupo Chile, sino que también revelan que las diferencias detectadas entre ambos grupos corresponden a los Recursos y Demandas de mayor influencia sobre los niveles de engagement y agotamiento (ver sección Resultados Chile). Entre éstos se cuentan variables como Oportunidades de Desarrollo, Optimismo, Autonomía, Demandas Emocionales y Trabas en el Trabajo.

Analizando los datos comparativos entre Chile y el resto de Latinoamérica, es posible constatar la existencia de diferencias relevantes entre las muestras.

Estos resultados sugieren el que distintas realidades pueden ser capaces de influir en la configuración de los Recursos y Demandas que experimentan las personas en su trabajo, siendo éstos influidos por las particularidades, percepciones y cultura existentes a nivel local.

Este hallazgo expone la importancia de profundizar la recolección de datos a nivel latinoamericano y generar benchmarks locales en cada país, entendiendo que cada uno de ellos presenta contextos y características específicos, que requerirán de información comparativa que esté contextualizada a la realidad local.



RESULTADOS
LATINOAMÉRICA



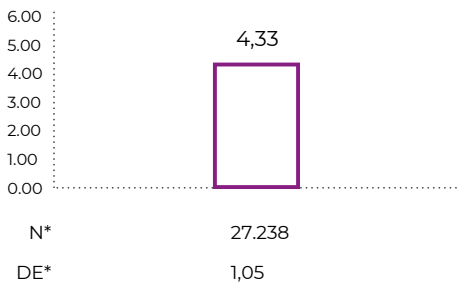
Desde su comienzo el año 2014, la medición de engagement ha reportado exclusivamente resultados obtenidos en organizaciones chilenas. Este año, Circular HR realizó por primera vez mediciones de engagement en países del cono sur, a través de distintos socios locales, lo que permite por primera vez generar datos con una mirada regional.

En esta sección se reportan la totalidad de los resultados obtenidos consolidados a nivel latinoamericano, **incluyendo respuestas de organizaciones ubicadas en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú.**

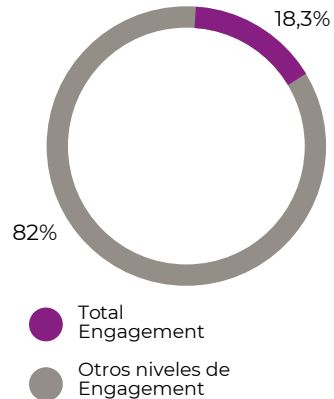
Niveles de Engagement y Total Engagement

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. Para la medición 2019, el promedio obtenido a nivel Latinoamérica corresponde a un 4,33 (en una escala de 0 a 6 puntos, siendo 0 lo más bajo y 6 lo más alto). Para realizar una mirada de mayor profundidad respecto de los niveles de activación y

Promedio Engagement Latam



* Número de Participantes, **Desviación Estándar



entusiasmo de los trabajadores, también se analizó la proporción de personas que se encuentran en estado de Total Engagement. Este indicador resulta particularmente importante, ya que incluye a quienes tienden a mostrar una mayor pasión por el trabajo y un mejor desempeño individual, productividad, y resultados superiores en general. Los resultados a nivel Latinoamericano muestran una proporción de Total Engagement de 18,3% de las personas en altos niveles de activación.

Niveles de Agotamiento, Riesgo y Total Agotamiento

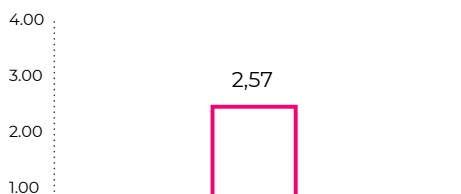
La medición considera también el agotamiento como indicador complementario al engagement. Esto permite identificar los niveles de desgaste que los colaboradores perciben en relación con su trabajo, para poder así monitorear y controlar los negativos efectos asociados a esta variable. El puntaje promedio de agotamiento obtenido a nivel Latinoamérica corresponde a un 2,57.

¿Sabías qué?

Para entender mejor los resultados recopilados en el continente latinoamericano, es posible realizar una comparación con otras fuentes de datos similares. Para esto, es posible utilizar investigaciones realizadas previamente en la Unión Europea. Existen mediciones en las cuales se ha explorado los niveles de engagement por país en el continente europeo, utilizando para esto una versión resumida de la UWES de tres preguntas y una escala de respuesta entre 1 y 5.

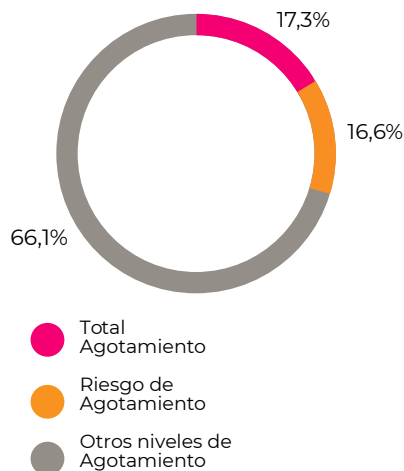
Al calcular el nivel de engagement latinoamericano utilizando exclusivamente esas tres preguntas y adaptando esa escala a la utilizada por el presente estudio (puntajes 0 a 6), es posible obtener una comparación. Concretamente, en su versión resumida, el promedio obtenido por **Latinoamérica correspondería a un 4,33, mientras que el resultado obtenido por la Unión Europea correspondería a un 4,41.**

Promedio Agotamiento Latam



N* 25.548
DE* 0,66

* Número de Participantes, **Desviación Estándar



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**.

Las personas en la categoría de Riesgo de Agotamiento son 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 eventualidad de que pasen a estados más extremos de desgaste.

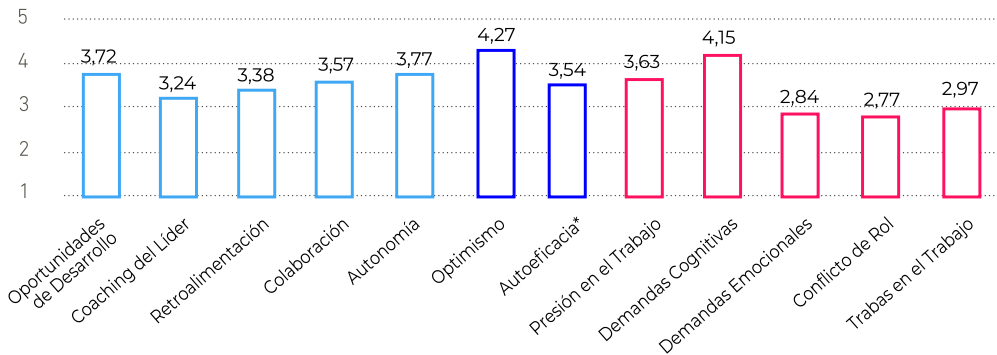
El Total Agotamiento corresponde a un alto estado de desgaste, caracterizado por la sensación de fatiga de forma crónica y a un nivel extremo, que puede llevar a la aparición de síntomas asociados al síndrome del Burnout, tales como licencias médicas, apatía hacia el trabajo, ausentismo, y pérdida de confianza, entre otros. En función de lo anterior, al analizar la muestra latinoamericana, las proporciones de Riesgo y Total Agotamiento resultan ser de 17,3% y 16,6% respectivamente.

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 activen a los

colaboradores y potencien su desempeño. El análisis de los Recursos y Demandas reportados permite plantear hipótesis explicativas acerca de los niveles de engagement y agotamiento observados y definir los 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: Muestra latinoamericana



* Todas las escalas van de 1 a 5, a excepción de la escala de Autoeficacia que va de 1 a 4.

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.

Si bien cada una de las variables del modelo influye 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 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, ordenadas según su nivel de impacto:



Engagement

1. Oportunidades de Desarrollo
2. Optimismo
3. Autonomía
4. Autoeficacia



Agotamiento

1. Demandas Emocionales
2. Trabas en el Trabajo
3. Presión en el Trabajo
4. Conflicto de Rol

Principales Palancas del Engagement

En la región, se puede establecer que la variable que presenta mayor impacto sobre los niveles de Engagement es Oportunidades de Aprendizaje y Desarrollo. En segundo y tercer lugar encontramos al Optimismo y Autonomía respectivamente, seguidos de la Autoeficacia.

Oportunidades de Desarrollo refiere a los espacios que una persona tiene para poder aprender, crecer y desarrollarse de forma integral. El Optimismo y la Autonomía, es decir, una actitud positiva frente a los desafíos y respecto al futuro de la organización, así como la libertad con la que cuenta la persona para realizar sus labores y tareas, son elementos esenciales para el apalancamiento del engagement en el trabajo. Lo anterior refleja que el mayor desafíos dentro de las organizaciones latinoamericanas, es generar espacios de trabajo que potencien la posibilidad de aprender de forma continua y permita el desarrollo de nuevas habilidades.

Esto dentro de un marco de regulación que brinda espacios a los trabajadores donde éstos puedan abordar con autonomía los desafíos que sus labores le plantean. Junto a ello, el Optimismo, es un recurso intrínseco a las personas, pero se ve altamente potenciado por la actitud de las jefaturas y la calidad de la comunicación interna, especialmente por lo relativo al porvenir y desempeño institucional.

Principales Palancas del Agotamiento

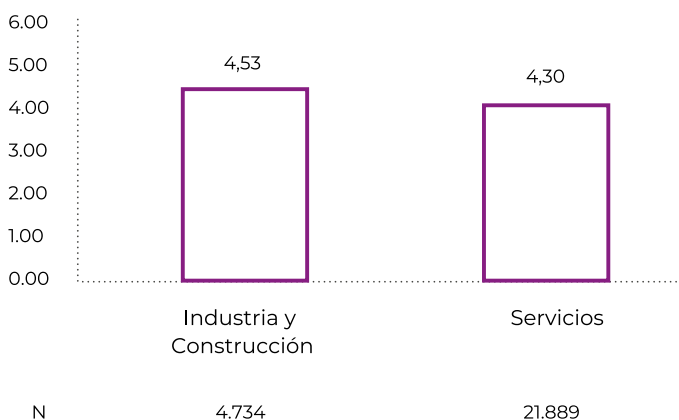
Respecto a los factores que influyen con mayor medida al agotamiento de las personas en su ambiente laboral, en primer lugar, se encuentran las Demandas Emocionales, que corresponden al nivel de exposición a situaciones emocionalmente estresantes para los colaboradores. A este factor le siguen en importancia las Trabas en el Trabajo y la Presión en el Trabajo, seguidos del Conflicto de Rol. Es decir, una fuente importante del agotamiento resulta ser el exceso de elementos que interfieren u obstaculizan la ejecución del trabajo, así como también el volumen de trabajo excesivo y plazos reducidos. Pero, también las expectativas contradictorias de parte de otros, requiriendo cumplir objetivos en conflicto, pueden tener una importante capacidad desgastante.

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. De igual forma, resulta de relevancia también el poder monitorear las dificultades asociadas a los procesos de trabajo y sus causas raíz, para disminuir la burocracia organizacional y los elementos obstaculizadores del trabajo. También un elemento a considerar serán los volúmenes y distribución de la carga laboral, de modo que el nivel de desafío que enfrenten las personas no exceda las herramientas que tienen a disposición. Finalmente, un último aspecto tiene que ver con poder asegurar que los roles puedan contar con objetivos claros y delimitados, que no resulten contradictorios para quienes los tienen a cargo.

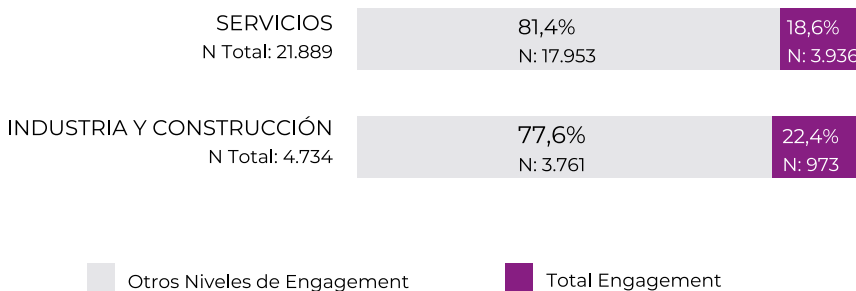
Macrosector Productivo

Las distintas personas que participaron de la medición pueden ser clasificadas de acuerdo con el sector al que pertenece la organización en que trabajan, diferenciando así dos grupos: **Industria y Construcción** y **Sector Servicios**.

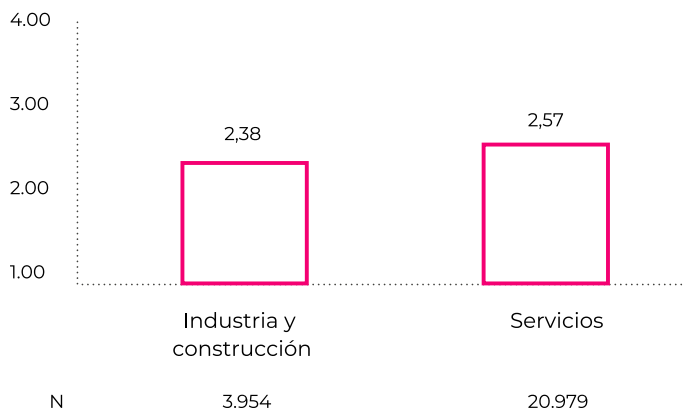
Promedio Engagement por Macrosector



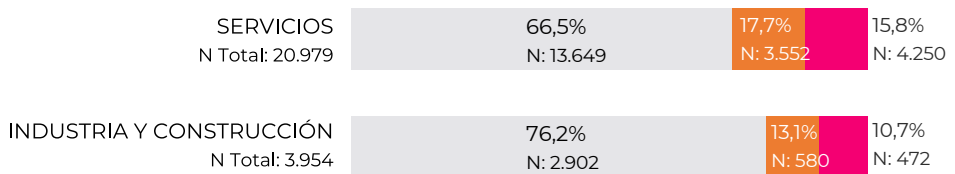
Proporciones Total Engagement por Macrosector



Promedio Agotamiento por Macrosector



Proporciones Total Agotamiento por Macrosector



 Otros Niveles de Agotamiento

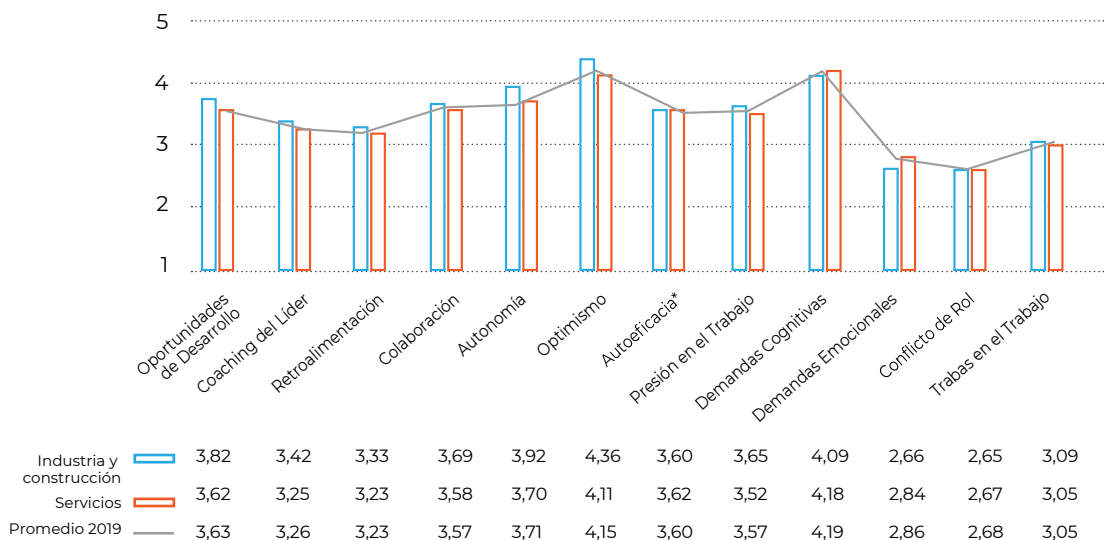
 Riesgo Agotamiento

 Total Agotamiento

Como es posible apreciar en los resultados, es posible observar diferencias entre las muestras de los distintos rubros. Industria y Construcción presenta niveles de energía más favorables en comparación al sector de Servicios, con mayores niveles de

engagement y menor agotamiento. Esto puede deberse en parte a que el rubro dedicado a prestar servicios se focaliza en la atención y vinculación directa con personas, por lo que podrían presentar un mayor desgaste.

Recursos y Demandas Laborales por Macrosector



* Todas las escalas van de 1 a 5, a excepción de la escala de Autoeficacia que va de 1 a 4.

En un primer análisis se observa que no existen diferencias sobresalientes entre los dos macrosectores analizados. Pero, realizando un análisis estadístico más profundo, es posible establecer que todas las variables muestran diferencias significativas, a excepción de las Demandas Cognitivas.





HACIA UN

**NUEVO MODELO DE
ORGANIZACIÓN**

Las empresas y organizaciones tienen éxito cuando son capaces de encontrar el equilibrio entre la generación de valor y la administración adecuada del riesgo. Desde los riesgos financieros hasta riesgos en su operación, las organizaciones son capaces de anticipar, evaluar y tomar acciones preventivas para mitigar los efectos de escenarios negativos.

Existe un tipo de riesgo que hasta ahora ha sido débilmente considerado: el riesgo de agotar y desencantar a los equipos de trabajo. Hasta ahora este riesgo había sido contenido, pero nuestros monitoreos anuales revelan que el nivel de agotamiento de las personas sigue creciendo sostenidamente y el escenario de crisis mundial hace intuir que esto seguirá ocurriendo, a un ritmo cada vez más acelerado. Esta situación presenta un riesgo considerable para las empresas y organizaciones.

Cuando la experiencia de trabajo es percibida como demandante, injusta y amenazante, las personas se desencantan y agotan. Esto genera consecuencias negativas como la disminución de la permanencia de las personas en la organización, la disminución de la productividad originada en el menor esfuerzo invertido en el trabajo, la aparición de silos en la organización causados por la aversión de las personas a relacionarse y la disminución en la generación de nuevas ideas e implementación de innovaciones. Personas desconectadas mental y emocionalmente de su trabajo pueden incluso transformarse en potenciales riesgos también a nivel ambiental, legal e incluso para el nivel de reputación de

la empresa u organización en su ecosistema. Pero la amenaza no se limita sólo a la potencial destrucción de valor creado. La principal amenaza es que este escenario pone en riesgo también la futura creación de valor en el largo plazo, que en ambientes competitivos está fuertemente vinculado a la capacidad del capital humano. Una organización donde las personas se sienten empoderadas y a gusto con el trabajo que desarrollan, es capaz de generar el mayor valor compartido, pues todos se apropian del desarrollo de mejoras en el largo plazo, gracias a que todas las partes están energizadas y conectadas por un objetivo común.

Hacia un nuevo modelo

En un mundo regido por las presiones de resultados de corto plazo, creemos que las organizaciones pueden beneficiarse de una mirada más compleja, que considere el potencial de incentivar la apropiación y contribución individual de las personas, pero que al mismo tiempo evite la destrucción del valor ya creado. Las empresas pueden presionar para aumentar su rentabilidad fuertemente en el corto plazo, pero muchas veces estarán arriesgando la capacidad de sostenerla en el mediano plazo, debido a que generarán equipos agotados y profundamente desencantados.

Nuestra creencia se traduce en un modelo de gestión que valore al máximo el aporte individual de quienes están más cerca del cliente o más involucrados en la operación, pero que al mismo tiempo los proteja del agotamiento vinculado a exigencias y responsabilidades excesivas. Por esto, postulamos que las

organizaciones necesitan explorar un nuevo modelo de vinculación con su capital humano, basado en estrategias y prácticas que protejan la estabilidad de los equipos de trabajo, estimulando su capacidad para impulsar

mejoras e innovaciones de forma continua. Para esto, planteamos los principales ejes o tendencias de transformación que debieran guiar este modelo:

Desde

Aprendizaje como herramienta para potenciar el desempeño.



Sobrecarga sin atención al impacto para la productividad en el largo plazo.



Puestos de trabajo rígidos y definidos de manera estándar por la organización.



Líderes que coordinan recursos para lograr eficiencia.



Hacia

Aprendizaje constante como motor de la experiencia de trabajo y el engagement.

Gestión del agotamiento laboral como clave para la productividad sustentable.

Puestos de trabajo ajustados por las mismas personas, en función de sus propios intereses y fortalezas.

Líderes que contagian a sus equipos una mirada optimista de los desafíos y promueven el desarrollo de su equipo.

- **Establecer el aprendizaje constante como motor de una experiencia de trabajo estimulante y atractiva:** El crecimiento, la novedad y desarrollo de fortalezas personales deben formar parte del diseño de los cargos y deben ser estimulados a través de participación en equipos de proyectos multidisciplinarios, entrenamiento orientado por rutas claras de desarrollo de carrera y fomento a la rotación horizontal como fuente de nuevas experiencias.

- **Entregar las herramientas y chequeos necesarios para limitar el agotamiento excesivo de los equipos de trabajo:** Esto requiere tener certezas respecto del nivel de desgaste que las personas están teniendo y actuar para disminuir fuentes de estrés excesivo. Pero también involucra el asegurar

los recursos que ayudan a enfrentar los desafíos laborales, como la autonomía, la retroalimentación, la colaboración y la cercanía de los líderes de equipos. En este punto es importante recordar también la utilidad de que las personas sepan aplicar técnicas de recuperación efectiva, que potencien el efecto restaurador de los momentos de descanso.

- **Estimular la capacidad individual para modelar proactivamente el trabajo e impulsar mejoras constantes:** Las acciones organizacionales son la base para generar una experiencia de trabajo de alto engagement, pero debido a que tienen un formato estandarizado, también pueden ser muy limitadas. Estas iniciativas se vuelven más efectivas cuando son complementadas por la acción proactiva de

las mismas personas. Cuando las personas se sienten incentivados a personalizar su experiencia de trabajo y la manera en que desempeñan su propio cargo, se genera una cultura de iniciativa individual que moviliza recursos de acuerdo a las necesidades individuales y genera una cultura de empoderamiento respecto al propio trabajo.

- **Formar líderes que contagian una mirada positiva de los desafíos:** Los líderes tienen una posición única para influir sobre las emociones, prácticas de trabajo, modelos mentales y valores de las personas. Por esta razón, es crítico que quienes están a cargo de equipos hayan sido adecuadamente formados como líderes facilitadores del engagement, de modo que sean capaces de equilibrar exitosamente los recursos y demandas del equipo, pero que también

estén entrenados para fortalecer el optimismo, autoeficacia y resiliencia de sus integrantes.

Las soluciones que aquí proponemos se basan en cambios de paradigmas, valores y prácticas de trabajo, por lo que no requiere de profundas reingenierías ni inversiones en infraestructura que amenacen los recursos financieros de las organizaciones. Estas soluciones, más bien, exigen disciplina y constancia para mantener una mirada de largo plazo y favorecer una vinculación más profunda entre las organizaciones y las personas. Si bien este camino no es simple de recorrer, tiene el beneficio de que sólo requiere del convencimiento inicial y el posterior alineamiento en la forma en que entendemos el trabajo y el valor de las personas.





ANEXOS:

Anexos Latinoamérica

	VALORES	FEMENINO	MASCULINO	SIN DATOS	TOTAL GENERAL
GÉNERO	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,73	3,76	3,21	3,72
	Coaching del Líder	3,23	3,31	2,50	3,24
	Retroalimentación	3,39	3,42	2,77	3,38
	Colaboración	3,55	3,60	3,32	3,57
	Autonomía	3,71	3,83	3,58	3,77
	Optimismo	4,31	4,29	3,47	4,27
	Autoeficacia	3,54	3,54	3,52	3,54
	Presión en el Trabajo	3,70	3,60	3,31	3,63
	Demandas Cognitivas	4,18	4,10	4,44	4,15
	Demandas Emocionales	2,85	2,79	3,28	2,84
	Conflicto de Rol	2,75	2,77	2,96	2,77
	Trabas en el Trabajo	2,96	2,97	3,13	2,97
	Promedio Engagement	4,32	4,36	4,24	4,33
	Total Engagement	18,5%	17,9%	18,8%	18,3%
	Promedio Agotamiento	2,59	2,52	2,80	2,57
Riesgo de Agotamiento	17,1%	16,3%	15,7%	16,6%	
Total Agotamiento	17,4%	16,1%	31,9%	17,3%	
N	11.786	12.836	2.616	27.238	

Anexos Latinoamérica

	VALORES	BABY BOO- MERS (≤1965)	GENERA- CIÓN X (1966-1979)	GENERA- CIÓN Y (1980-1997)	GENERA- CIÓN Z (≥1998)	SIN DATOS	TOTAL GENERAL
GENERACIÓN	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,72	3,76	3,73	3,90	3,13	3,72
	Coaching del Líder	3,22	3,28	3,28	3,28	2,40	3,24
	Retroalimentación	3,29	3,40	3,41	3,57	2,70	3,38
	Colaboración	3,29	3,49	3,62	3,75	3,29	3,57
	Autonomía	3,74	3,82	3,76	3,83	3,52	3,77
	Optimismo	4,31	4,35	4,29	4,17	3,35	4,27
	Autoeficacia	3,60	3,63	3,52	3,36	3,50	3,54
	Presión en el Trabajo	3,44	3,69	3,66	3,52	3,24	3,63
	Demandas Cognitivas	4,04	4,16	4,15	3,94	4,47	4,15
	Demandas Emocionales	2,60	2,78	2,85	2,87	3,33	2,84
	Conflicto de Rol	2,63	2,66	2,80	2,91	2,98	2,77
	Trabas en el Trabajo	2,85	2,92	3,00	2,91	3,10	2,97
	Promedio Engagement	4,66	4,50	4,26	4,19	4,23	4,33
	Total Engagement	26,3%	21,2%	16,4%	16,4%	18,7%	18,3%
Promedio Agotamiento	2,33	2,44	2,61	2,71	2,86	2,57	
Riesgo de Agotamiento	11,5%	14,3%	18,0%	17,6%	15,9%	16,6%	
Total Agotamiento	11,5%	12,5%	18,3%	22,4%	35,7%	17,3%	
N	1.588	5.946	15.946	1.256	2.502	27.238	

Anexos Latinoamérica

	Valores	Adminis- trativos	Directivos, Gerentes y Subgeren- tes	Docente	Jefaturas	Operarios y Auxilia- res	Profesio- nales y Técnicos	Vende- dores	Sin Datos	Total general
Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,68	4,27	3,84	3,95	3,69	3,64	3,92	3,14	3,72	
Coaching del Líder	3,41	3,82	3,65	3,50	3,12	3,36	3,42	2,40	3,24	
Retroalimentación	3,34	3,73	3,66	3,51	3,32	3,36	3,88	2,70	3,38	
Colaboración	3,69	4,06	3,65	3,75	3,42	3,72	3,76	3,29	3,57	
Autonomía	3,73	4,28	3,53	3,95	3,76	3,66	3,87	3,53	3,77	
Optimismo	4,27	4,42	4,27	4,41	4,25	4,32	4,47	3,36	4,27	
Autoeficacia	3,57	3,81	3,70	3,70	3,46	3,61	3,58	3,50	3,54	
Presión en el Trabajo	3,56	3,86	3,48	3,91	3,55	3,83	3,62	3,23	3,63	
Demandas Cognitivas	4,12	4,19	4,28	4,25	4,06	4,33	4,06	4,46	4,15	
Demandas Emocionales	2,70	2,78	2,89	2,89	2,80	2,88	2,90	3,31	2,84	
Conflicto de Rol	2,66	2,49	2,47	2,63	2,87	2,66	2,74	2,98	2,77	
Trabas en el Trabajo	3,04	3,15	2,86	3,17	2,88	3,09	2,90	3,10	2,97	
Promedio Engagement	4,14	4,79	4,51	4,53	4,32	4,21	4,55	4,23	4,33	
Total Engagement	13,9%	30,1%	23,0%	21,4%	18,0%	14,9%	22,4%	18,5%	18,3%	
Promedio Agotamiento	2,57	2,30	2,61	2,50	2,57	2,59	2,53	2,85	2,57	
Riesgo de Agotamiento	16,2%	10,7%	19,7%	15,2%	17,2%	17,3%	16,1%	15,9%	16,6%	
Total Agotamiento	17,9%	10,9%	19,7%	15,1%	16,5%	18,7%	15,3%	34,8%	17,3%	
N	2.277	844	487	2.415	12.968	4.133	1.573	2.541	27.238	

Anexos Latinoamérica

	Valores	Educación Básica In-completa	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Educación Universitaria Completa	Post grado (no aplica Diplomado)	Sin Datos	Total general
NIVEL EDUCACIONAL	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,66	3,78	3,71	3,73	3,74	3,85	3,13	3,72
	Coaching del Líder	3,17	3,14	3,17	3,21	3,43	3,49	2,39	3,24
	Retroalimentación	3,26	3,44	3,38	3,42	3,41	3,42	2,69	3,38
	Colaboración	3,19	3,40	3,49	3,51	3,76	3,74	3,29	3,57
	Autonomía	3,53	3,75	3,77	3,82	3,75	3,77	3,52	3,77
	Optimismo	4,07	4,23	4,24	4,35	4,34	4,31	3,34	4,27
	Autoeficacia	3,27	3,40	3,44	3,56	3,63	3,71	3,50	3,54
	Presión en el Trabajo	3,28	3,44	3,54	3,61	3,82	3,86	3,23	3,63
	Demandas Cognitivas	3,84	3,95	4,02	4,16	4,25	4,32	4,47	4,15
	Demandas Emocionales	2,67	2,73	2,82	2,82	2,85	2,89	3,33	2,84
	Conflicto de Rol	2,96	2,88	2,88	2,78	2,63	2,58	2,99	2,77
	Trabas en el Trabajo	2,84	2,80	2,89	2,87	3,11	3,24	3,11	2,97
	Promedio Engagement	4,32	4,47	4,31	4,37	4,26	4,42	4,23	4,33
	Total Engagement	21,9%	21,0%	17,9%	18,9%	16,2%	18,8%	18,7%	18,3%
	Promedio Agotamiento	2,45	2,52	2,59	2,53	2,58	2,51	2,86	2,57
	Riesgo de Agotamiento	14,1%	16,7%	18,2%	15,7%	16,9%	15,0%	15,9%	16,6%
	Total Agotamiento	13,6%	14,1%	17,0%	16,1%	18,0%	17,0%	35,9%	17,3%
	N	361	2.297	6.569	7.304	6.029	2.182	2.496	27.238

Anexos Latinoamérica

	Valores	Básicamente trabajo con cosas	Básicamente trabajo con información	Básicamente trabajo con personas	No Responde	Total general
NATURALEZA DEL TRABAJO	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,58	3,74	3,79	3,13	3,72
	Coaching del Líder	3,11	3,35	3,29	2,39	3,24
	Retroalimentación	3,22	3,37	3,46	2,69	3,38
	Colaboración	3,38	3,66	3,59	3,29	3,57
	Autonomía	3,69	3,75	3,81	3,52	3,77
	Optimismo	4,13	4,30	4,34	3,34	4,27
	Autoeficacia	3,36	3,58	3,57	3,50	3,54
	Presión en el Trabajo	3,49	3,75	3,65	3,23	3,63
	Demandas Cognitivas	3,89	4,27	4,15	4,47	4,15
	Demandas Emocionales	2,71	2,69	2,89	3,33	2,84
	Conflicto de Rol	2,85	2,68	2,77	2,99	2,77
	Trabas en el Trabajo	2,88	3,10	2,94	3,11	2,97
	Promedio Engagement	4,25	4,23	4,40	4,23	4,33
	Total Engagement	16,6%	15,6%	19,5%	18,7%	18,3%
	Promedio Agotamiento	2,59	2,56	2,55	2,86	2,57
Riesgo de Agotamiento	19,2%	16,5%	16,1%	15,9%	16,6%	
Total Agotamiento	17,2%	16,6%	16,6%	35,9%	17,3%	
N	3.768	5.200	15.774	2.496	27.238	

Anexos Latinoamérica

HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

Valores	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Sin Datos	Total general
Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,79	3,77	3,73	3,76	3,74	3,76	3,13	3,72
Coaching del Líder	3,17	3,17	3,17	3,48	3,29	3,18	2,39	3,24
Retroalimentación	3,44	3,47	3,43	3,50	3,38	3,44	2,69	3,38
Colaboración	3,44	3,51	3,58	3,77	3,59	3,50	3,29	3,57
Autonomía	3,75	3,78	3,67	3,72	3,79	3,81	3,52	3,77
Optimismo	4,29	4,26	4,19	4,33	4,30	4,37	3,34	4,27
Autoeficacia	3,48	3,43	3,40	3,58	3,55	3,58	3,50	3,54
Presión en el Trabajo	3,53	3,40	3,43	3,75	3,65	3,78	3,23	3,63
Demandas Cognitivas	4,03	4,01	4,02	4,22	4,14	4,22	4,47	4,15
Demandas Emocionales	2,73	2,78	2,75	2,79	2,81	2,99	3,33	2,84
Conflicto de Rol	2,88	2,79	2,72	2,63	2,74	2,90	2,99	2,77
Trabas en el Trabajo	2,85	2,75	2,78	2,96	2,98	3,06	3,10	2,97
Promedio Engagement	4,43	4,34	4,22	4,34	4,32	4,45	4,23	4,33
Total Engagement	19,9%	17,7%	16,1%	18,8%	17,7%	21,1%	18,7%	18,3%
Promedio Agotamiento	2,60	2,56	2,55	2,53	2,55	2,59	2,86	2,57
Riesgo de Agotamiento	17,5%	14,3%	15,3%	15,7%	17,1%	15,2%	15,9%	16,6%
Total Agotamiento	17,5%	16,9%	15,8%	16,4%	16,2%	20,0%	35,8%	17,3%
N	1.799	851	956	1.923	16.846	2.366	2.497	27.238

Anexos Latinoamérica

PERSONAS A CARGO	Valores	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	Sin Datos	Total general
	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,65	3,80	3,88	3,88	3,95	4,04	3,13	3,72
	Coaching del Líder	3,22	3,30	3,31	3,33	3,38	3,52	2,39	3,24
	Retroalimentación	3,34	3,40	3,48	3,51	3,53	3,69	2,69	3,38
	Colaboración	3,56	3,53	3,57	3,60	3,65	3,73	3,29	3,57
	Autonomía	3,69	3,82	3,90	3,94	3,94	4,00	3,52	3,77
	Optimismo	4,26	4,30	4,34	4,37	4,39	4,44	3,34	4,27
	Autoeficacia	3,49	3,55	3,58	3,66	3,66	3,70	3,50	3,54
	Presión en el Trabajo	3,57	3,64	3,74	3,82	3,86	3,86	3,23	3,63
	Demandas Cognitivas	4,11	4,09	4,19	4,20	4,21	4,27	4,47	4,15
Demandas Emocionales	2,78	2,73	2,87	2,91	2,97	3,06	3,33	2,84	
Conflicto de Rol	2,76	2,76	2,79	2,80	2,77	2,69	2,99	2,77	
Trabas en el Trabajo	2,91	3,01	3,05	3,07	3,13	3,05	3,11	2,97	
Promedio Engagement	4,25	4,38	4,47	4,48	4,56	4,61	4,23	4,33	
Total Engagement	16,6%	17,3%	21,1%	20,8%	22,9%	24,4%	18,7%	18,3%	
Promedio Agotamiento	2,57	2,55	2,55	2,53	2,52	2,50	2,86	2,57	
Riesgo de Agotamiento	16,9%	16,5%	15,8%	16,9%	16,7%	15,9%	15,9%	16,6%	
Total Agotamiento	17,1%	16,2%	16,0%	15,3%	16,0%	15,7%	35,9%	17,3%	
N	15.291	2.624	2.313	1.659	1.297	1.558	2.496	27.238	

Anexos Chile

	Valores	Femenino	Masculino	Sin Datos	Total general
CÉNERO	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,68	3,73	3,13	3,63
	Coaching del Líder	3,34	3,44	2,39	3,26
	Retroalimentación	3,26	3,35	2,69	3,23
	Colaboración	3,57	3,66	3,29	3,57
	Autonomía	3,64	3,83	3,52	3,71
	Optimismo	4,24	4,29	3,34	4,15
	Autoeficacia	3,61	3,63	3,50	3,60
	Presión en el Trabajo	3,65	3,58	3,23	3,57
	Demandas Cognitivas	4,16	4,13	4,47	4,19
	Demandas Emocionales	2,82	2,75	3,33	2,86
	Conflicto de Rol	2,62	2,65	2,99	2,68
	Trabas en el Trabajo	3,04	3,05	3,11	3,05
	Promedio Engagement	4,27	4,28	4,23	4,27
	Total Engagement	17,1%	15,8%	18,7%	17,0%
	Promedio Agotamiento	2,60	2,57	2,86	2,61
	Riesgo de Agotamiento	16,5%	16,3%	15,9%	16,4%
	Total Agotamiento	19,2%	19,8%	35,9%	20,7%
N		5.472	4.404	2.496	12.372

Anexos Chile

	Valores	Baby Boomers (≤1965)	Generación X (1966-1979)	Generación Y (1980-1997)	Generación Z (≥1998)	Sin Datos	Total general
GENERACIÓN	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,66	3,68	3,74	3,91	3,13	3,63
	Coaching del Líder	3,22	3,34	3,46	3,11	2,39	3,26
	Retoolimentación	3,23	3,29	3,33	2,98	2,69	3,23
	Colaboración	3,27	3,53	3,78	3,82	3,29	3,57
	Autonomía	3,68	3,76	3,73	3,70	3,52	3,71
	Optimismo	4,29	4,30	4,24	4,18	3,34	4,15
	Autoeficacia	3,61	3,65	3,59	3,46	3,50	3,60
	Presión en el Trabajo	3,41	3,64	3,67	3,51	3,23	3,57
	Demandas Cognitivas	4,02	4,16	4,18	3,97	4,47	4,19
	Demandas Emocionales	2,62	2,79	2,84	2,76	3,33	2,86
	Conflicto de Rol	2,62	2,59	2,66	2,91	2,99	2,68
	Trabas en el Trabajo	2,87	2,95	3,16	3,42	3,11	3,05
	Promedio Engagement	4,60	4,42	4,13	4,19	4,23	4,27
	Total Engagement	24,5%	20,1%	13,1%	10,6%	18,7%	17,0%
	Promedio Agotamiento	2,38	2,49	2,68	2,75	2,86	2,61
Riesgo de Agotamiento	12,0%	15,4%	18,1%	13,3%	15,8%	16,4%	
Total Agotamiento	13,8%	15,2%	22,7%	26,6%	35,8%	20,7%	
N		1.169	3.004	5.513	188	2.498	12.372

Anexos Chile

	Valores	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Sin Datos	Total general
ANTIGÜEDAD	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,92	3,78	3,64	3,64	3,66	3,13	3,63
	Coaching del Líder	3,54	3,49	3,34	3,39	3,23	2,39	3,26
	Retroalimentación	3,36	3,38	3,26	3,30	3,23	2,69	3,23
	Colaboración	3,82	3,75	3,60	3,58	3,43	3,29	3,57
	Autonomía	3,77	3,77	3,73	3,72	3,69	3,52	3,71
	Optimismo	4,33	4,28	4,25	4,29	4,23	3,34	4,15
	Autoeficacia	3,58	3,58	3,62	3,66	3,63	3,50	3,60
	Presión en el Trabajo	3,56	3,61	3,63	3,58	3,67	3,23	3,57
	Demandas Cognitivas	4,08	4,14	4,11	4,11	4,26	4,47	4,19
	Demandas Emocionales	2,59	2,76	2,87	2,78	2,84	3,33	2,86
	Conflicto de Rol	2,54	2,64	2,67	2,62	2,64	2,99	2,68
	Trabas en el Trabajo	2,96	3,10	3,07	2,99	3,05	3,11	3,05
	Promedio Engagement	4,37	4,24	4,21	4,27	4,36	4,23	4,27
	Total Engagement	18,6%	14,4%	15,8%	17,0%	19,0%	18,6%	17,0%
Promedio Agotamiento	2,54	2,61	2,63	2,61	2,51	2,85	2,61	
Riesgo de Agotamiento	15,2%	16,9%	16,5%	17,0%	15,6%	16,0%	16,4%	
Total Agotamiento	18,0%	19,8%	21,8%	21,2%	15,2%	35,0%	20,7%	
N	646	2.770	2.006	2.317	2.098	2.535	12.372	

Anexos Chile

	Valores	Adminis- trativos	Directivos, Gerentes y Subgerentes	Docente	Jefa- turas	Operarios y Auxiliares	Profesionales y Técnicos	Vendedores	Sin Datos	Total general
PERFIL DE CARGO	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,62	4,27	3,79	3,98	3,56	3,62	3,45	3,13	3,63
	Coaching del Líder	3,46	3,91	3,68	3,53	3,12	3,36	2,99	2,39	3,26
	Retroalimentación	3,38	3,81	3,69	3,47	3,03	3,25	2,80	2,69	3,23
	Colaboración	3,65	4,19	3,70	3,80	3,29	3,68	3,70	3,29	3,57
	Autonomía	3,73	4,30	3,50	3,98	3,64	3,65	3,59	3,52	3,71
	Optimismo	4,25	4,43	4,26	4,36	4,23	4,24	4,28	3,34	4,15
	Autoeficacia	3,58	3,81	3,70	3,69	3,56	3,59	3,64	3,50	3,60
	Presión en el Trabajo	3,38	3,73	3,59	3,80	3,52	3,73	3,64	3,23	3,57
	Demandas Cognitivas	4,05	4,12	4,31	4,18	4,05	4,25	3,79	4,47	4,19
	Demandas Emocionales	2,69	2,65	2,95	2,80	2,65	2,96	2,50	3,33	2,86
	Conflicto de Rol	2,62	2,38	2,45	2,54	2,73	2,68	2,42	2,99	2,68
	Trabas en el Trabajo	2,87	2,94	2,89	3,11	3,07	3,14	2,97	3,11	3,05
	Promedio Engagement	4,15	4,81	4,47	4,49	4,26	4,10	4,28	4,23	4,27
	Total Engage- ment	14,4%	32,1%	22,3%	20,0%	16,1%	12,4%	13,5%	18,5%	17,0%
	Promedio Agotamiento	2,59	2,29	2,64	2,55	2,61	2,65	2,33	2,86	2,61
Riesgo de Agotamiento	15,3%	10,1%	20,0%	16,5%	16,5%	18,2%	10,1%	16,0%	16,4%	
Total Agota- miento	19,3%	11,9%	21,9%	17,6%	20,2%	21,6%	5,6%	35,2%	20,7%	
N	1.363	505	430	1.268	3.824	2.274	178	2.530	12.372	

Anexos Chile

	Valores	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Educación Universitaria Completa	Post grado (no aplica Diplomado)	Sin Datos	Total general
NIVEL EDUCACIONAL	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,58	3,61	3,53	3,65	3,75	3,86	3,13	3,63
	Coaching del Líder	3,22	3,31	3,08	3,36	3,46	3,53	2,39	3,26
	Retroalimentación	3,05	3,18	3,05	3,32	3,34	3,44	2,69	3,23
	Colaboración	2,99	3,13	3,27	3,58	3,77	3,73	3,29	3,57
	Autonomía	3,69	3,84	3,68	3,76	3,73	3,74	3,52	3,71
	Optimismo	4,29	4,36	4,23	4,31	4,28	4,22	3,34	4,15
	Autoeficacia	3,51	3,54	3,51	3,63	3,62	3,69	3,50	3,60
	Presión en el Trabajo	3,41	3,31	3,36	3,55	3,71	3,77	3,23	3,57
	Demandas Cognitivas	3,83	3,63	3,94	4,15	4,19	4,30	4,47	4,19
	Demandas Emocionales	2,58	2,60	2,63	2,82	2,82	2,87	3,33	2,86
	Conflicto de Rol	2,88	2,74	2,82	2,71	2,55	2,51	2,99	2,68
	Trabas en el Trabajo	2,84	2,69	2,94	2,96	3,09	3,19	3,11	3,05
	Promedio Engagement	4,54	4,59	4,29	4,23	4,20	4,41	4,23	4,27
	Total Engagement	24,7%	20,5%	17,4%	15,9%	14,9%	18,3%	18,7%	17,0%
Promedio Agotamiento	2,59	2,46	2,58	2,59	2,62	2,55	2,86	2,61	
Riesgo de Agotamiento	16,5%	16,5%	16,1%	16,8%	16,9%	15,2%	15,9%	16,4%	
Total Agotamiento	22,7%	13,9%	18,9%	19,4%	20,5%	19,3%	35,9%	20,7%	
N	97	303	2.724	2.550	2.982	1.220	2.496	12.372	

Anexos Chile

NATURALEZA DEL TRABAJO	Valores	Básicamente trabajo con cosas	Básicamente trabajo con información	Básicamente trabajo con personas	No Responde	Total general
	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,34	3,72	3,75	3,13	3,63
	Coaching del Líder	3,00	3,41	3,42	2,39	3,26
	Retroalimentación	2,92	3,29	3,36	2,69	3,23
	Colaboración	3,12	3,66	3,66	3,29	3,57
	Autonomía	3,57	3,73	3,75	3,52	3,71
	Optimismo	4,16	4,22	4,30	3,34	4,15
	Autoeficacia	3,45	3,60	3,65	3,50	3,60
	Presión en el Trabajo	3,40	3,68	3,62	3,23	3,57
	Demandas Cognitivas	3,81	4,25	4,15	4,47	4,19
Demandas Emocionales	2,43	2,59	2,91	3,33	2,86	
Conflicto de Rol	2,78	2,60	2,62	2,99	2,68	
Trabas en el Trabajo	2,96	3,15	3,01	3,11	3,05	
Promedio Engagement	4,23	4,13	4,33	4,23	4,27	
Total Engagement	16,4%	13,4%	17,6%	18,7%	17,0%	
Promedio Agotamiento	2,66	2,60	2,57	2,86	2,61	
Riesgo de Agotamiento	17,6%	16,4%	16,2%	15,9%	16,4%	
Total Agotamiento	22,8%	19,1%	18,9%	35,9%	20,7%	
N	1.189	2.135	6.552	2.496	12.372	

Anexos Chile

HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

Valores	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Sin Datos	Total general
Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,58	3,86	3,56	3,78	3,70	3,67	3,13	3,63
Coaching del Líder	3,22	3,58	3,34	3,64	3,37	3,18	2,39	3,26
Retroalimentación	3,15	3,38	3,26	3,52	3,29	3,22	2,69	3,23
Colaboración	3,60	3,52	3,68	3,76	3,60	3,56	3,29	3,57
Autonomía	3,77	3,99	3,60	3,66	3,74	3,78	3,52	3,71
Optimismo	4,37	4,37	4,19	4,26	4,27	4,24	3,34	4,15
Autoeficacia	3,64	3,61	3,64	3,63	3,61	3,70	3,50	3,60
Presión en el Trabajo	3,31	3,22	3,54	3,51	3,62	4,22	3,23	3,57
Demandas Cognitivas	3,95	3,95	4,26	4,17	4,14	4,45	4,47	4,19
Demandas Emocionales	2,48	2,54	2,79	2,79	2,78	3,34	3,33	2,86
Conflicto de Rol	2,47	2,48	2,39	2,42	2,65	2,93	2,99	2,68
Trabas en el Trabajo	2,85	2,44	2,72	2,82	3,07	3,51	3,11	3,05
Promedio Engagement	4,49	4,37	4,12	4,35	4,26	4,42	4,23	4,27
Total Engagement	21,3%	18,0%	12,3%	17,7%	16,2%	21,1%	18,7%	17,0%
Promedio Agotamiento	2,45	2,58	2,61	2,52	2,59	2,67	2,86	2,61
Riesgo de Agotamiento	16,9%	14,1%	12,0%	15,5%	16,8%	17,0%	15,9%	16,4%
Total Agotamiento	8,7%	18,2%	22,5%	16,5%	19,6%	25,1%	35,9%	20,7%
N	183	516	324	701	7.810	342	2.496	12.372

Anexos Chile

PERSONAS A CARGO	Valores	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	Sin Datos	Total general
	Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo	3,55	3,81	3,94	3,98	4,00	4,04	3,13	3,63
Coaching del Líder	3,31	3,43	3,40	3,53	3,49	3,65	2,39	3,26	
Retroalimentación	3,21	3,27	3,32	3,54	3,50	3,66	2,69	3,23	
Colaboración	3,54	3,60	3,68	3,78	3,77	3,85	3,29	3,57	
Autonomía	3,61	3,79	3,93	4,04	3,91	3,98	3,52	3,71	
Optimismo	4,22	4,28	4,29	4,34	4,37	4,40	3,34	4,15	
Autoeficacia	3,57	3,66	3,64	3,72	3,71	3,75	3,50	3,60	
Presión en el Trabajo	3,51	3,71	3,78	3,79	3,81	3,85	3,23	3,57	
Demandas Cognitivas	4,09	4,18	4,24	4,25	4,27	4,28	4,47	4,19	
Demandas Emocionales	2,74	2,73	2,84	2,84	2,95	3,04	3,33	2,86	
Conflicto de Rol	2,66	2,60	2,62	2,53	2,66	2,56	2,99	2,68	
Trabas en el Trabajo	2,97	3,16	3,19	3,06	3,25	3,14	3,11	3,05	
Promedio Engagement	4,17	4,30	4,37	4,51	4,57	4,65	4,23	4,27	
Total Engagement	14,5%	16,2%	16,5%	21,4%	22,8%	25,4%	18,7%	17,0%	
Promedio Agotamiento	2,61	2,61	2,58	2,48	2,53	2,52	2,86	2,61	
Riesgo de Agotamiento	16,3%	16,8%	16,7%	17,9%	18,0%	14,0%	15,9%	16,4%	
Total Agotamiento	20,3%	19,2%	18,6%	13,7%	18,9%	18,2%	35,9%	20,7%	
N	6.453	786	720	597	593	727	2.496	12.372	







CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE