



**CIRCULAR**HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

Medición

# Engagement

{ IMPACTO EN EDUCACIÓN }

2021



# PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTUDIO



CIRCULAR HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

- El **engagement** y el **agotamiento** de la muestra 2021 revela una **importante recuperación**, luego de que estos indicadores se vieran fuertemente **afectados durante el 2020 como consecuencia de la pandemia**. Esto es particularmente claro en los resultados de Chile, que posee una muestra más robusta que los resultados de otros países de Latam.
- Con el término de las restricciones de movilidad durante el año 2021, se produjo un **importante y explosivo aumento del engagement laboral**. Esto ocurre como **efecto del contraste a la compleja experiencia de trabajo del año anterior, más que a mejoras transversales de las condiciones de trabajo**. Por esta razón, es probable que este fenómeno no se mantenga en el tiempo y los resultados vuelvan a niveles previos a la pandemia.
- Durante el año 2021, se redujeron muchas de las dificultades que se habían experimentado durante el año anterior, produciendo una **brusca reducción de los niveles de agotamiento reportados**. Aunque, tal como los puntajes de engagement, esto ocurre como **efecto del contraste respecto de la desafiante experiencia del año anterior, más que a mejoras transversales de las condiciones de trabajo**. Por esta razón, es probable que estos resultados sean pasajeros y a futuro los puntajes de agotamiento retomen su tendencia previa a la pandemia.
- **Esta versión del estudio considera por primera vez la realidad en el mundo educacional**. Al considerar datos extraídos desde ese sector desde el inicio de la pandemia, es posible apreciar la magnitud del impacto que causó esta crisis durante el reciente periodo. Este impacto **golpeó a los distintos niveles educacionales, pero lo hizo con incluso mayor fuerza en los docentes escolares que en los de educación superior**:
  - El agotamiento reportado en el segmento de docentes escolares es de los más altos registrados por este estudio desde el inicio de su monitoreo anual (2014).
  - Esta realidad supone un riesgo para el sistema educacional, que **puede verse impactado por un aumento sostenido en las cifras de ausentismo y licencias médicas** a causa del desgaste sostenido y el impacto en la salud de los docentes. Esto no sólo afectaría los procesos de aprendizaje de las y los alumnos, sino que incluso **crearía una mayor sobrecarga en el resto de los docentes** por tener que cubrir esos cursos.
  - Si la situación del desgaste de docentes escolares no se corrige y más bien se mantiene a futuro, podría llegar incluso a **impactar también en la cantidad de renunciaciones, generando una escasez de capital humano capacitado para el trabajo en aula**, en un cuerpo docente que ya se encuentra fuertemente sobre exigido.

# Índice

- 04 **SOBRE LA GESTIÓN DE AMBIENTES LABORALES**
- 05 **ACERCA DEL ENGAGEMENT, AGOTAMIENTO Y GESTIÓN DE LOS AMBIENTES LABORALES**
- 07 **GESTIONANDO LOS AMBIENTES LABORALES: MODELO DE RECURSOS Y DEMANDAS DEL TRABAJO**
- 10 **RESULTADOS 2021**
  - MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
  - RESULTADOS CHILE
  - RESULTADOS OTROS PAÍSES LATAM
- 24 **ENGAGEMENT Y AGOTAMIENTO EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL**
- 32 **ANEXOS**



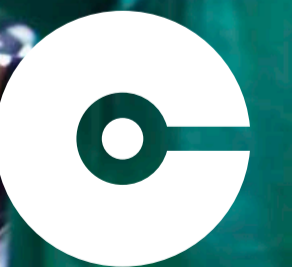
# SOBRE LA GESTIÓN DE AMBIENTES LABORALES

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

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

Estudiamos los ambientes laborales y entendemos cómo estos afectan la salud y efectividad de las personas. Nuestros proyectos de asesoría e intervención nos permiten conocer realidades distintas en cada organización con que trabajamos y entender las claves para diseñar una experiencia del colaborador que proteja el engagement y ayude a combatir el agotamiento laboral.

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



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

# ACERCA DEL ENGAGEMENT, AGOTAMIENTO Y GESTIÓN DE LOS AMBIENTES LABORALES

CIRCULAR HR  
POR FUNDACIÓN CHILE



CIRCULAR HR  
POR FUNDACIÓN CHILE



## ENGAGEMENT

# ¿Qué es el engagement y el agotamiento laboral?

Es el nivel de motivación intrínseca que nos produce el trabajo, haciéndonos sentir energizados, inspirados y focalizados. Ocurre cuando contamos con desafíos que nos exigen, pero también con los recursos adecuados para enfrentar exitosamente estos desafíos.

### ¿Por qué es importante?

A mayor engagement las personas se sienten energizadas, entusiasmadas y focalizadas por su trabajo, lo que se traduce en un mayor esfuerzo y mejores resultados. Las personas que sienten un mayor engagement no solo sienten un mayor bienestar asociado a su trabajo, sino que también tienen una mayor activación e interés, lo que impacta en distintos niveles: desempeño<sup>1</sup>, resultados financieros<sup>2</sup>, satisfacción de clientes y calidad<sup>3</sup>, etc.

### Alto nivel de Engagement:

Las personas con altos niveles de Engagement se sienten apasionados por lo que hacen en su trabajo y tienden a tener resultados superiores en términos de efectividad y contagio emocional positivo. Este indicador muestra la proporción de personas que obtuvieron muy altos puntajes de engagement y que clasifican en este estado como consecuencia.



## AGOTAMIENTO

Nivel de desgaste crónico y profundo acumulado como consecuencia del trabajo, asociado a la sensación de fatiga que dificulta la activación en el trabajo y afecta la salud y efectividad de las personas en su trabajo.

### ¿Por qué es importante?

Las personas con mayor nivel de agotamiento comienzan a perder interés y motivación por el trabajo, desarrollando una actitud negativa hacia su entorno laboral y al interior de los equipos. A mayor agotamiento aumenta también el riesgo de que las personas renuncien, se ausenten o se desconecten mentalmente del trabajo, aun cuando estén físicamente presentes.

### Alto nivel de Agotamiento:

Las personas con alto nivel de Agotamiento reportan niveles preocupantes de desgaste y cansancio crónico, que se asocia a un mayor riesgo de sentirse “quemados” por el trabajo (Síndrome de Burnout). Este indicador muestra la proporción de personas que obtuvieron muy altos puntajes de agotamiento y clasifican en este estado como consecuencia.

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

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

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

# GESTIONANDO LOS AMBIENTES LABORALES: MODELO DE RECURSOS Y DEMANDAS DEL TRABAJO



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

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

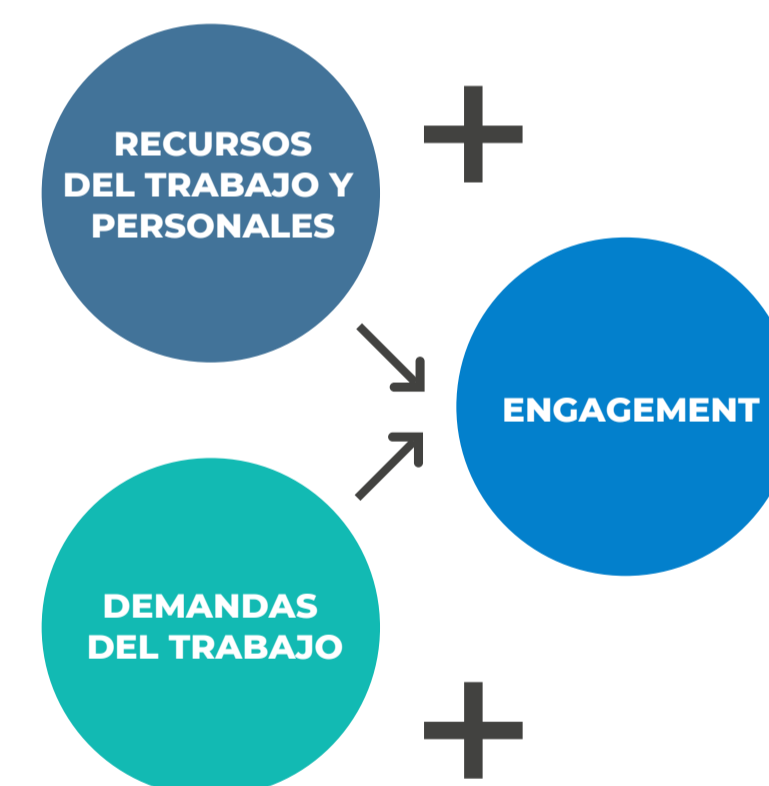
El Modelo de Demandas y Recursos del Trabajo propone que nuestra actitud frente al trabajo depende del **equilibrio existente entre las demandas o exigencias que enfrentamos y los recursos que tenemos a disposición para responder de forma exitosa.**

Las **Demandas del Trabajo** son los aspectos del trabajo que representan desafíos y demandan esfuerzo, por lo que naturalmente generan tensión, estrés y 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.** Estos pueden venir desde el ambiente laboral (Recursos del Trabajo) o desde nuestras propias creencias acerca de cuánto control tenemos sobre el ambiente (Recursos Personales).

## Engagement:

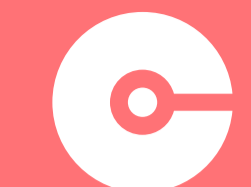
Equilibrio donde existen recursos para enfrentar exitosamente las demandas.



## Agotamiento:

Exceso de demandas para el nivel de recursos disponibles.





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

Estas variables abordan las características del trabajo más influyentes para las personas y pueden agruparse según cada uno de los factores que propone el Modelo de las Demandas y Recursos Laborales.

## Recursos del Trabajo

- **Oportunidades de desarrollo:** Experiencias que una persona vive en el trabajo que la llevan a crecer, desarrollarse y aprender.
- **Coaching del Líder:** Acciones realizadas por un supervisor que apuntan a aumentar la cercanía, comunicación y confianza en la relación con los miembros de su equipo.
- **Retroalimentación:** Información que una persona recibe acerca de su desempeño y del nivel de cumplimiento de los objetivos de su cargo.
- **Colaboración:** Redes de colaboración con colegas, que permiten a una persona sentirse valorada y apoyada en su lugar de trabajo.
- **Autonomía:** Nivel de control, libertad y flexibilidad que una persona posee en su trabajo. A mayor autonomía una persona tiene mayores posibilidades de decidir cómo cumplir sus objetivos.

## Recursos Personales

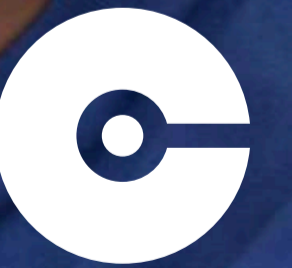
- **Optimismo:** Manera en que una persona percibe el mundo e interpreta las cosas que suceden en diversas situaciones, otorgándole un sesgo positivo y esperando cosas buenas del futuro.
- **Autoeficacia:** Percepción de la propia capacidad y preparación para enfrentar las exigencias del trabajo. A mayor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

## Demandas del Trabajo

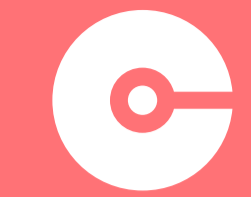
**Trabas del Trabajo:** Burocracia asociada a la resolución de obstáculos o autorizaciones administrativas que constantemente dificultan y enlentecen el cumplimiento de objetivos en el trabajo.

- **Conflicto de Rol:** Situaciones laborales en que distintas personas esperan cosas distintas respecto al trabajo de alguien.
- **Demandas Emocionales:** Carga emocional asociada a la ejecución de un trabajo determinado, típicamente en cargos asociados a la entrega de servicios de cara a los clientes.
- **Demandas Cognitivas:** Nivel de concentración, atención y cuidado que exige el trabajo. En niveles moderados puede ser positiva, debido a que saca a las personas de su zona de confort y actúa como un desafío. Sin embargo, cuando es muy alta, puede generar desgaste excesivo.
- **Presión en el trabajo:** Nivel de exigencia requerido por el trabajo para cumplir con plazos demandantes o grandes cantidades de trabajo. En niveles moderados puede ser positiva, debido a que saca a las personas de su zona de confort y actúa como un desafío. Sin embargo, cuando es muy alta, puede generar desgaste excesivo.

# RESULTADOS 2021: MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE



CIRCULAR HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

Durante los meses de febrero de 2021 y enero de 2022, Circular HR realizó su octava medición de Engagement Laboral, donde se recogió la experiencia de más de 27.000 personas y 90 empresas en 5 países de Latinoamérica (Chile, Colombia, México, Costa Rica, y Ecuador). Estos datos se recopilaron 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.

**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. De esta manera, se agrega un segmento adicional específico dedicado a los hallazgos obtenidos en el mundo educacional, tanto a nivel escolar como de educación superior.



**CIRCULAR**HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

# Resultados en Chile

Durante el ciclo de medición correspondiente al año 2021, la muestra chilena incluyó a un total de 10.981 personas, recogiendo información de las experiencias laborales de 63 organizaciones.

## Niveles de Engagement y Agotamiento:

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

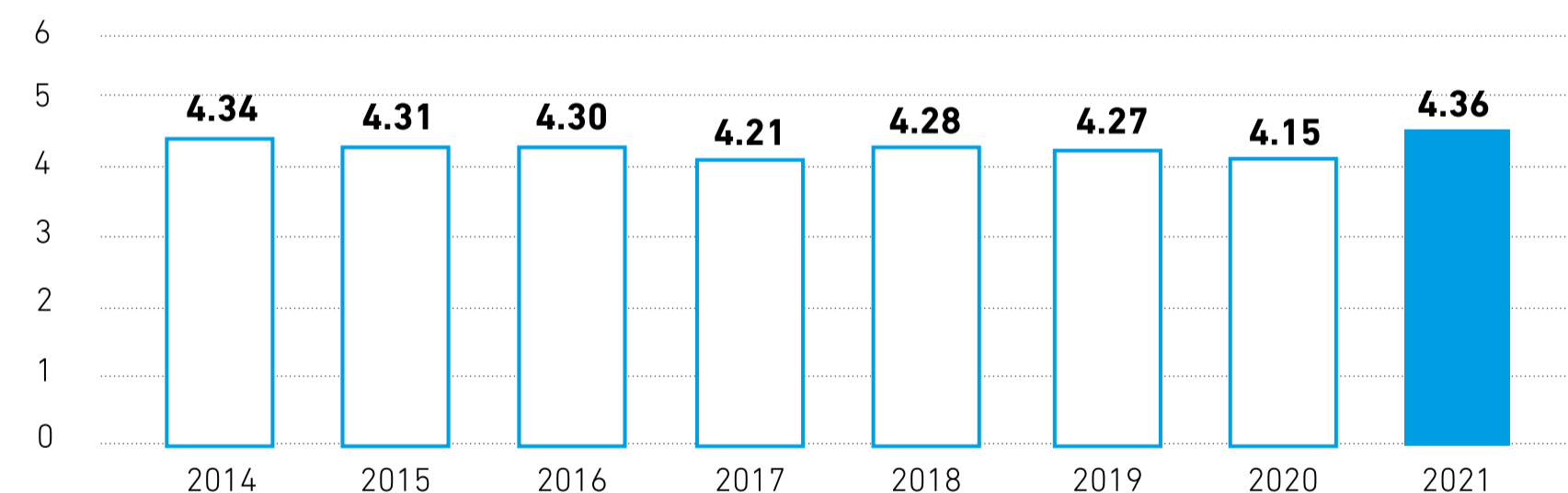
Para la medición del 2021, el promedio obtenido en engagement por la muestra nacional corresponde a un 4,36 (en una escala de 0 a 6 puntos), resultado superior al reportado con la muestra del año 2020. Esta importante alza muestra una clara recuperación respecto de la caída del engagement detectada en la muestra 2020.

Tal efecto podría estar evidenciando un efecto rebote causado por la liberación de las principales restricciones vinculadas a la pandemia y la recuperación de muchas de las rutinas de trabajo perdidas durante el año anterior, lo cual pudo generar un efecto positivo en la actitud de las personas a la hora de enfrentarse a su trabajo.

La medición considera también el agotamiento como indicador complementario al engagement para reflejar el bienestar de las personas en su entorno laboral. Este indicador permite identificar los niveles de desgaste que los colaboradores perciben en relación con su trabajo, para poder así monitorear y controlar los efectos negativos asociados a las exigencias del trabajo.

El puntaje promedio de agotamiento obtenido por la muestra chilena del año 2021 es de 2,61 (en una escala de 1 a 4 puntos), resultado menor al del año 2020. Esta significativa disminución respecto al año anterior quiebra la tendencia de acumulación del agotamiento, que experimentó su cumbre con las restricciones y dificultades asociadas a la pandemia, y se podría explicar principalmente al alivio asociado a los factores contextuales de la liberación de restricciones posterior a la pandemia Covid-19.

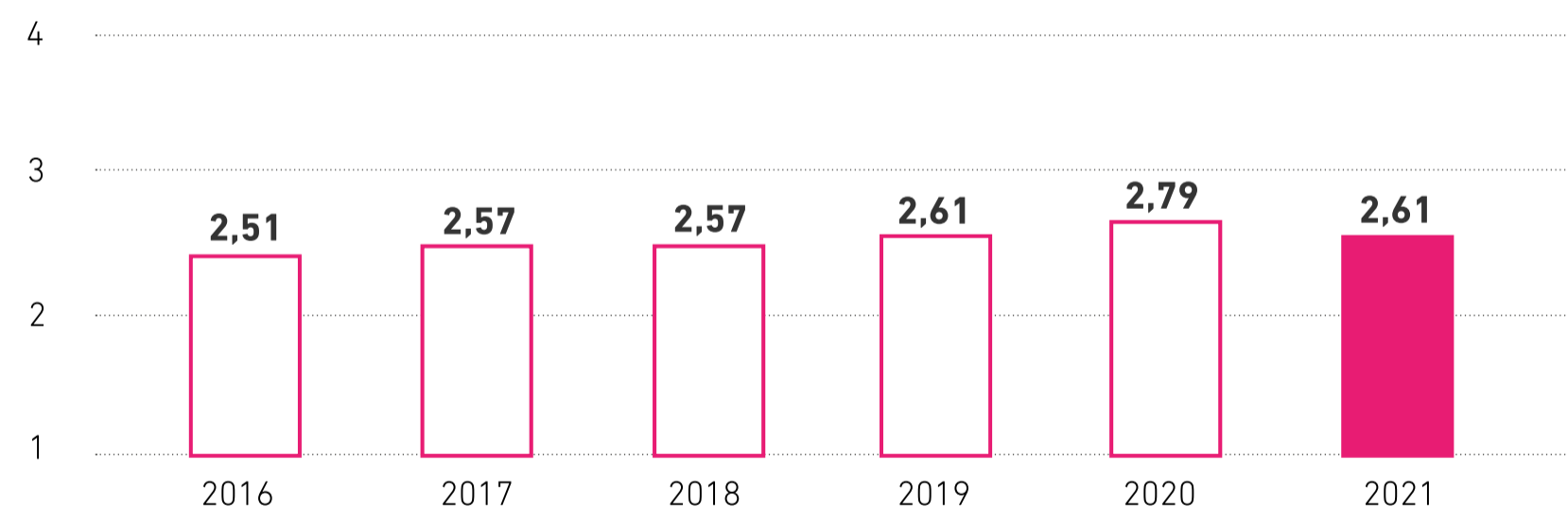
**Promedio Engagement**



N*	4.642	3.211	9.521	14.732	14.587	12.372	8.934	10.981
DE**	1.01	1.02	1.03	1.09	1.09	1.05	1.02	1.06

\*Número de participantes, \*\*Desviación estándar

**Promedio Agotamiento**



N*	9.521	13.280	12.650	10.682	7.873	7.912
DE**	0.65	0.67	0.68	0.70	0.67	0.70

\*Número de participantes, \*\*Desviación estándar

## Personas en alto engagement:

Para abordar una mirada en mayor profundidad respecto de los resultados, también se analizó la proporción de personas que se encuentran en altos niveles de Engagement. Estas personas son quienes poseen los puntajes más altos de engagement y se identifican porque 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 ilustrativo, ya que incluye a quienes muestran una mayor pasión por el trabajo, contagian motivación hacia los demás y logran alta efectividad individual, obteniendo resultados por sobre el general. Los resultados del año 2021 muestran una proporción de Total Engagement de 19%, resultado superior al reportado el año 2020 y que rompe con la tendencia a la baja de años anteriores.

Históricamente se ha registrado una tendencia donde cada vez menos personas alcanzan este estado de alta activación laboral, disminuyendo aún más drásticamente durante la crisis sanitaria. La recuperación de este indicador durante el año 2021 es un reflejo más del efecto causado por el contexto de liberaciones posteriores a la crisis sanitaria, lo que implica un cambio en la realidad de trabajo de las personas.

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 personas que se encuentra en estados de críticos de agotamiento.

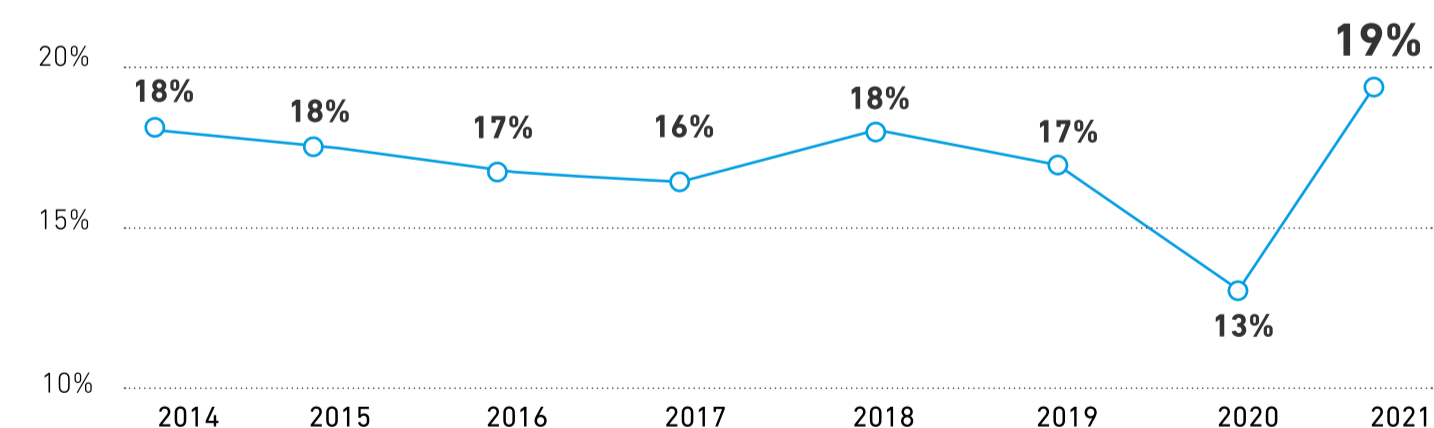
## Personas en alto agotamiento:

Las personas que se encuentran en estado de crítico de agotamiento sufren de un elevado grado de desgaste en su trabajo, caracterizado por la sensación de fatiga de forma crónica y a un nivel extremo, que puede llevar a la aparición de consecuencias asociadas al síndrome de Burnout, tales como licencias médicas, apatía hacia el trabajo, ausentismo y la intención de renunciar.

Los resultados del año 2021 muestran una considerable disminución de la proporción de personas en estados críticos de agotamiento en comparación al año anterior, con un total de 37% de personas en estados extremos de desgaste.

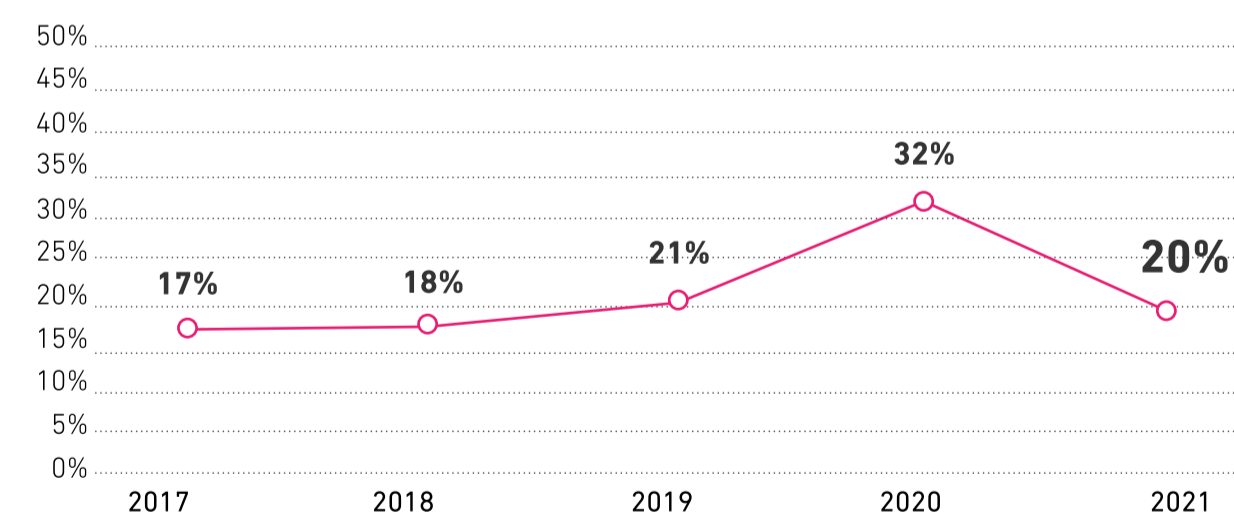
Esta variación en la tendencia de la proporción de personas con niveles muy altos de agotamiento revela una normalización de los puntajes, volviendo a la realidad observada de manera consistente en muestras anteriores.

**Tendencia Personas en altos niveles de Engagement en Chile**



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
N otros niveles de Engagement	3.806	2.648	7.921	12.313	11.955	10.273	7.755	8.859
N total general	4.642	3.211	9.521	14.732	14.587	12.372	8.934	10.981

**Tendencia personas en alto Agotamiento en Chile**



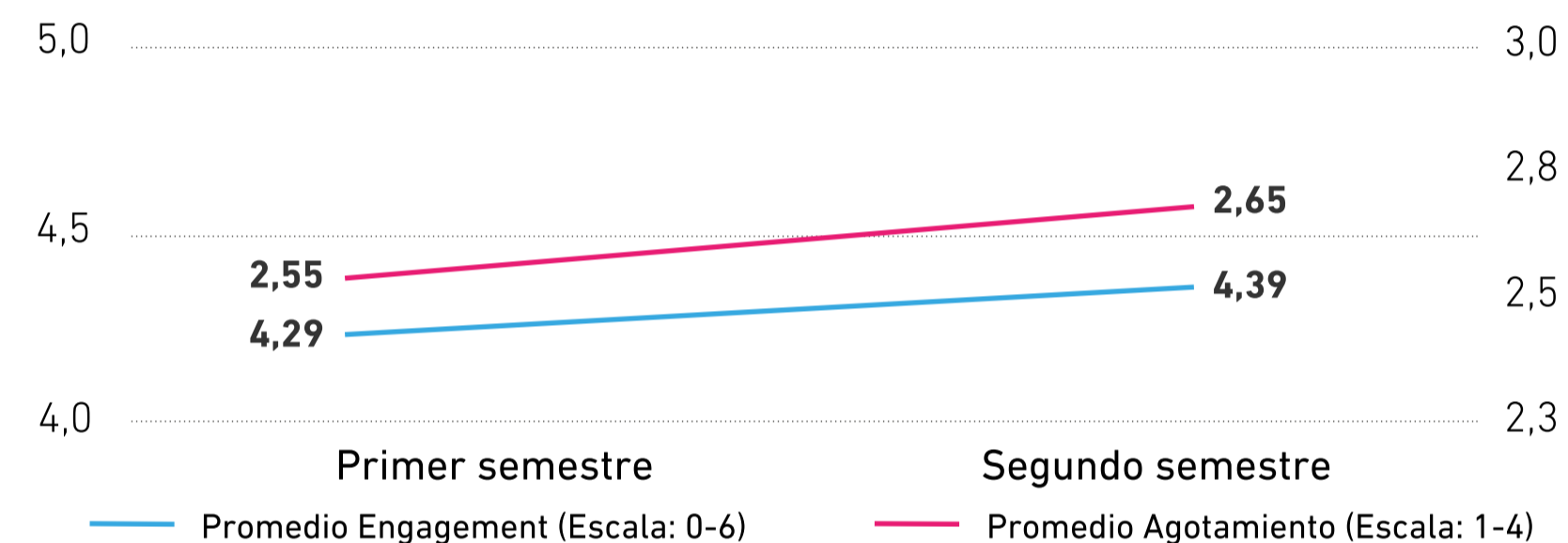
	2017	2018	2019	2020	2021
N Personal alto agotamiento	2.304	2.217	2.208	2.557	1.591
N Otros niveles de agotamiento	10.976	10.433	8.474	9.815	6.321
N total general	13.280	12.650	10.682	12.372	7.912

## Comparación 1° y 2° Semestre Engagement y Agotamiento

A continuación, se analizan los resultados del engagement y agotamiento durante el año 2021, agrupados por semestres. Los datos muestran que a principios del año 2021 se registró un nivel menor de engagement y agotamiento. Ambos valores muestran un alza en el segundo semestre, reflejando mayores niveles de motivación pero con un mayor desgaste asociado.

El aumento del engagement en el segundo semestre puede estar asociado al retorno a rutinas estables de trabajo y un ambiente más predecible, que permite retomar una vida de trabajo más ordenada y con mayor interacción social, aspectos que actúan como factores protectores del bienestar laboral. Por el contrario, ese tránsito se vivió inversamente a nivel del agotamiento, lo que puede asociarse a distintos aspectos, desde la sobrecarga normal que se acumula a fin de año, como también el retomar un trabajo con mayor componente presencial y de traslados urbanos.

Engagement y Agotamiento por semestre



Valores	1er SEM	2do SEM
Promedio Engagement (Escala: 0-6)	4,29	4,39
Promedio Agotamiento (Escala: 1-4)	2,55	2,65
Cuenta de N	3.332	7.649

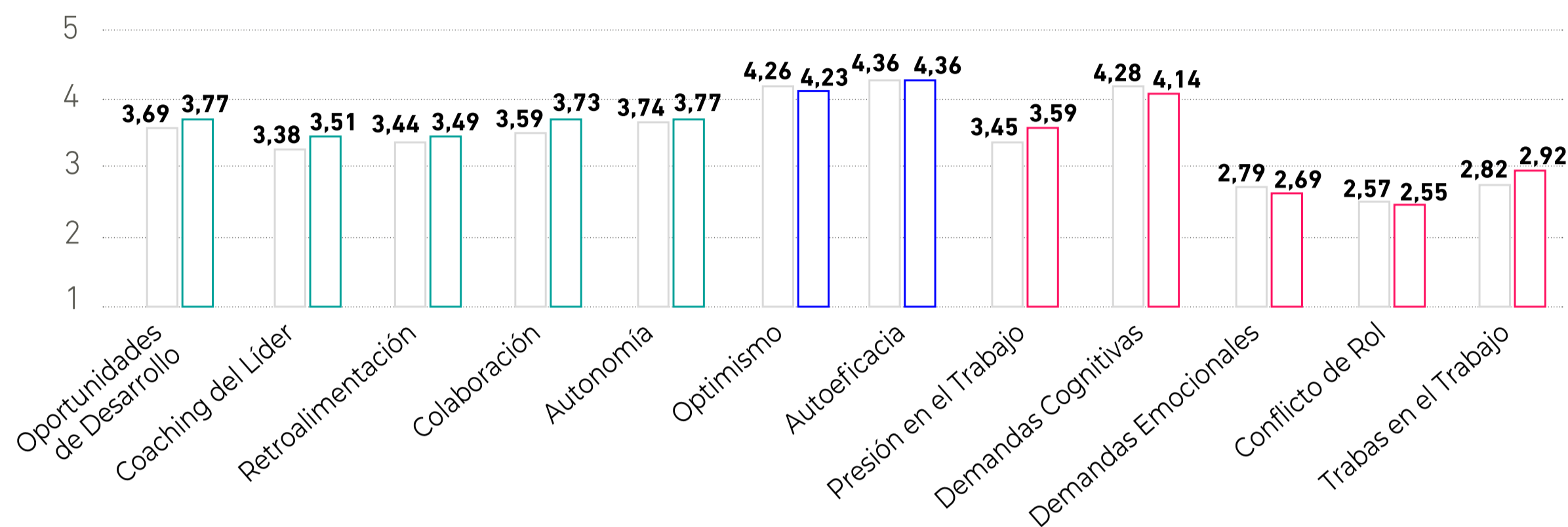
## Niveles de Recursos y Demandas

Si bien los indicadores de engagement y agotamiento son un buen reflejo de los niveles de motivación, bienestar y efectividad en los trabajadores, es importante también monitorear aquellos elementos que permiten generar ambientes de trabajo saludables y bien balanceados, que aseguren las condiciones que generan activación y gusto por el trabajo.

El análisis de las Demandas y Recursos del Trabajo permite plantear hipótesis explicativas acerca de los ámbitos que están incidiendo sobre los niveles de engagement y agotamiento, de manera de identificar oportunidades para potenciar la efectividad y desempeño de las personas.

A continuación, se presentan los promedios de las Demandas y Recursos de la muestra nacional, durante el año 2021:

### Recursos y Demandas Laborales



#### 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.

PALANCAS	2020	2021	Diferencia
Oportunidades de Desarrollo	3.69	3.77	+0,08
Coaching del Líder	3.38	3.51	+0,13
Retroalimentación	3.44	3.49	+0,05
Colaboración	3.59	3.73	+0,14
Autonomía	3.74	3.77	+0,03
Optimismo	4.26	4.23	-0,03
Autoeficacia	4.36	4.36	0
Presión en el Trabajo	3.45	3.59	+0,14
Demandas Cognitivas	4.28	4.14	-0,14
Demandas Emocionales	2.79	2.69	-0,1
Conflicto de Rol	2.57	2.55	-0,02
Trabas en el Trabajo	2.82	2.92	0,1
<b>Total</b>	<b>7.168</b>	<b>6.153</b>	

Al comparar la muestra del año 2020 con la del año 2021, es posible apreciar que la mayoría de las dimensiones varía, a excepción de Autonomía, Autoeficacia y Conflicto de Rol, que no alcanzan a tener una diferencia estadísticamente significativa. En particular, es especialmente llamativa la diferencia de algunos Recursos, donde el Coaching del Líder y la Colaboración muestran el principal contraste. Mientras, a nivel de las Demandas, las principales diferencias están dadas en Presión en el trabajo y la Demanda Cognitiva.



Aún cuando las muestras de cada año son distintas, estas diferencias podrían ser indicativas de algunas de las variaciones que se pueden esperar al retomar la presencialidad en el mundo del trabajo.

Si bien cada una de las variables del modelo influyen sobre los niveles de engagement y agotamiento, no todas tienen el mismo peso o relevancia. Para ello se identifican, a través de un análisis estadístico de regresión múltiple, los recursos y demandas que presentan mayor peso relativo sobre el engagement y el agotamiento, ordenadas según su nivel de impacto:



### **PRINCIPALES PREDICTORES DEL ENGAGEMENT**

- Oportunidades de desarrollo
- Optimismo
- Autonomía



### **PRINCIPALES PREDICTORES DEL AGOTAMIENTO**

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



## Principales Palancas del Engagement

Las variables que mayor impacto tienen sobre los niveles de engagement tienden a repetirse año a año, aunque con leves variaciones en su orden por peso relativo. El Optimismo este año es la variable Oportunidades de Desarrollo que mejor explica la generación de engagement en la muestra chilena. A este recurso le siguen el Optimismo y la Autonomía.

Estos resultados indican que, para que una organización pueda potenciar el engagement de sus colaboradores, resulta fundamental generar instancias para que 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 también ayudar a que las personas se sientan preparadas y capaces para enfrentar exitosamente las exigencias del trabajo. En esta línea, el mayor desafío para las organizaciones chilenas sigue siendo el generar condiciones de trabajo que potencien las posibilidades de aprender en forma continua y el desarrollo de nuevas habilidades. Además, las organizaciones deben ser capaces de generar mayores espacios de autonomía, 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 de los avances e hitos tanto del equipo como de la organización, pero también desde la actitud optimista de los líderes frente a los desafíos de cada equipo.



## 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 por segundo año consecutivo. Le siguen las Trabas y la Presión en el Trabajo. De esta manera, el nivel de exposición a situaciones emocionalmente estresantes para los colaboradores, el exceso de elementos que interfieren en la ejecución del trabajo y logro de objetivos, así como también los altos volúmenes de carga de trabajo, son los elementos que impactan con mayor fuerza a los niveles de agotamiento. Considerando lo anterior, los principales desafíos para las organizaciones se relacionan con la generación de ambientes de trabajo que limiten la exposición a situaciones de estrés emocional, así como también el potenciar espacios de contención y recuperación emocional en el trabajo. A su vez, también es fundamental para la disminución del agotamiento el análisis de procesos de trabajo, con el fin de hacerlos más efectivos, disminuyendo la burocracia organizacional y el control excesivo que obstaculiza el trabajo. También resulta importante analizar los volúmenes y distribución de carga laboral, anteponerse a ciclos de trabajo altamente exigentes, y entregar los recursos y herramientas para que los colaboradores puedan enfrentar los desafíos del trabajo de mejor manera.



# Resultados Otros Países LATAM

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



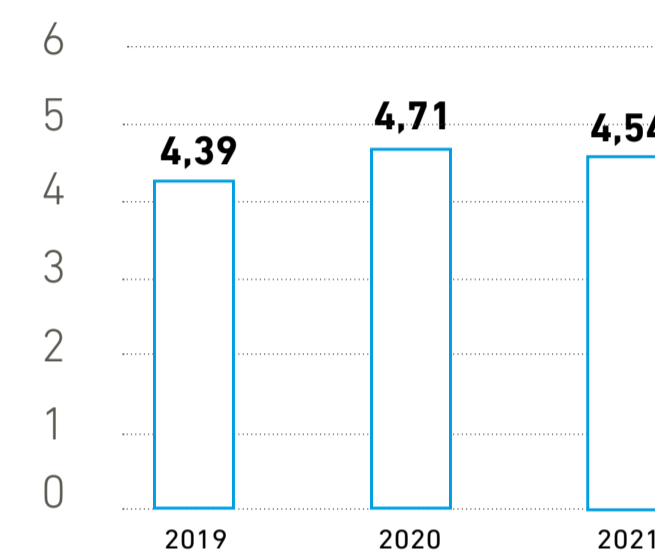
**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

## Niveles de Engagement y proporción de personas en alto engagement:

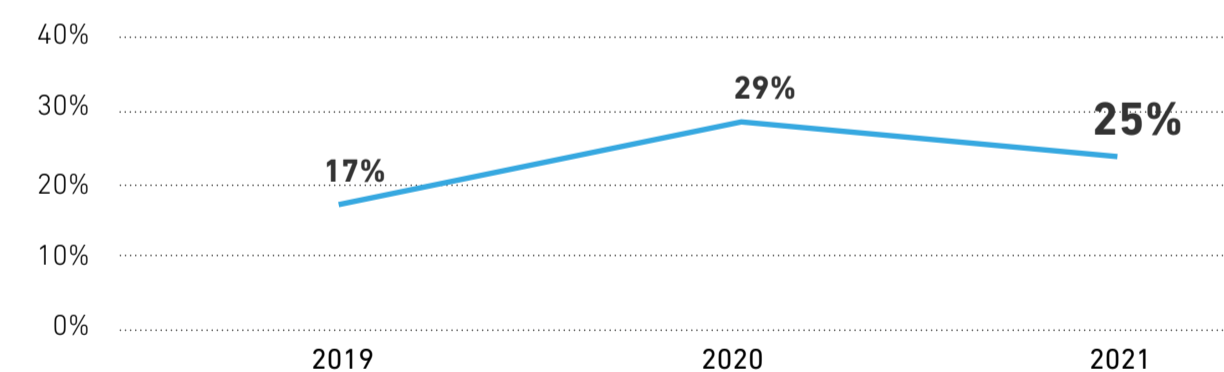
La evaluación de la energía, motivación y capacidad de activación de las personas en su trabajo se ven reflejados en el nivel de engagement de los colaboradores. Esto puede ser reportado a través del puntaje promedio de un grupo y también a través de la proporción de personas que se encuentran en estados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

Los resultados de engagement de la muestra latinoamericana del año 2021 son considerablemente menores que los del año 2020, tanto a nivel de puntaje promedio como en proporción de personas en estado de Total Engagement, al contrario de lo visto en la muestra de Chile.

### Promedio Engagement otros países Latam



N*	14.866	17.056	8.966
DE	1,02	1,05	1,02



%	N	%	N	%	N
17,0%	2577	29,2%	4980	25,2%	2263
83,0%	12339	70,8%	12076	74,8%	6703
100%	14866	100%	17056	100%	8966

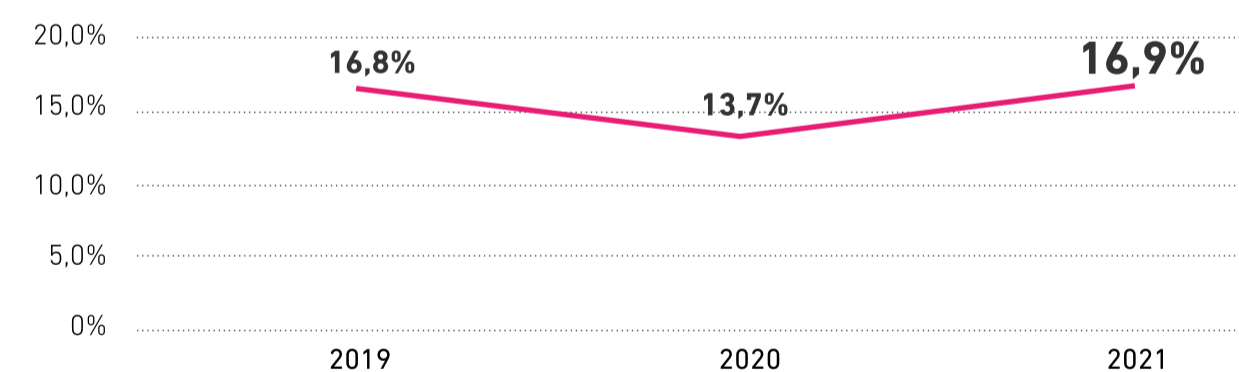
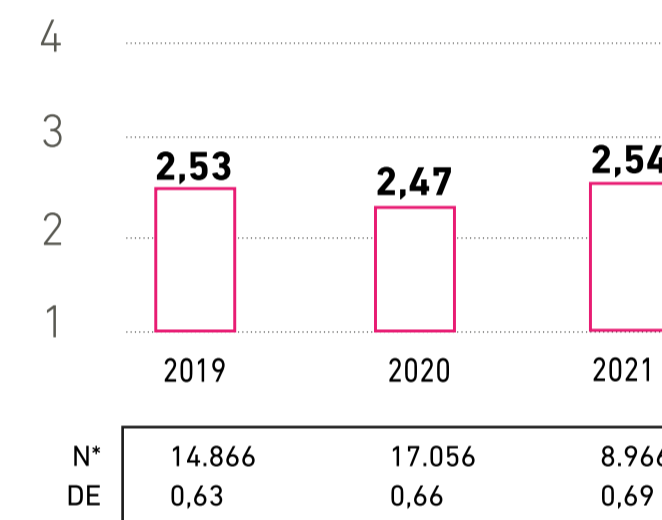
N Personal alto agotamiento  
N Otros niveles de agotamiento  
N total general

## Niveles de Agotamiento y proporción de personas en alto agotamiento:

Por otra parte, la evaluación de desgaste y fatiga asociados al trabajo se ven reflejados en los niveles de agotamiento de los colaboradores. Esto puede ser reportado a través del puntaje promedio de un grupo y a través de la proporción de personas que se encuentran en estados críticos de agotamiento. Al comparar ambas muestras es posible apreciar que los resultados del año 2020 revelan un nivel levemente más bajo de agotamiento, tanto a nivel de puntaje promedio como en la cantidad de personas con altos niveles de agotamiento.

Los resultados de agotamiento de la muestra latinoamericana del año 2021 son mayores que los del año 2020, tanto a nivel de puntaje promedio como en la proporción de personas con altos niveles de agotamiento, al contrario de lo visto en la muestra de Chile.

**Promedio Agotamiento otros países Latam**



%	N	%	N	%	N
16,8%	2497	13,7%	2337	16,9%	1519
83,2%	12369	86,3%	14719	83,1%	7447

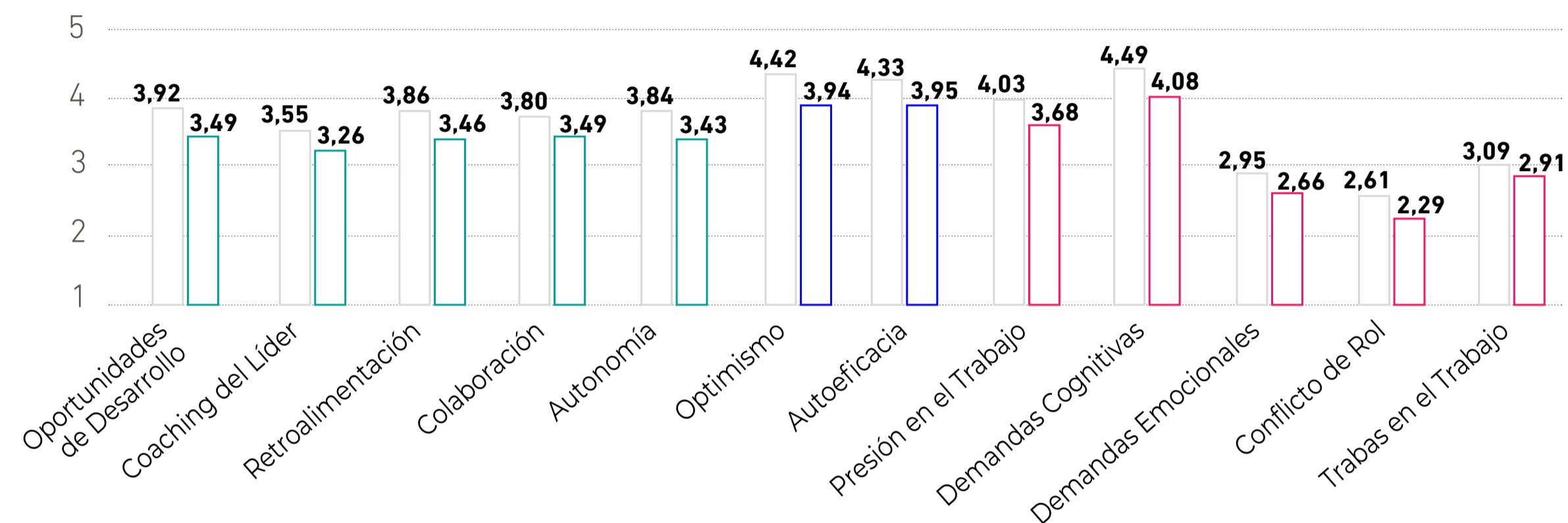
N Personas alto agotamiento  
N Otros niveles de agotamiento

## Niveles de Recursos y Demandas

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

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

### Recursos y Demandas Laborales



#### 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.

PALANCAS	2020	2021	Diferencia
Oportunidades de Desarrollo	3,92	3,49	-0,43
Coaching del Líder	3,55	3,26	-0,29
Retroalimentación	3,86	3,46	-0,40
Colaboración	3,80	3,49	-0,31
Autonomía	3,84	3,43	-0,40
Optimismo	4,42	3,94	-0,49
Autoeficacia	4,33	3,95	-0,38
Presión en el Trabajo	4,03	3,68	-0,35
Demandas Cognitivas	4,49	4,08	-0,41
Demandas Emocionales	2,95	2,66	-0,29
Conflicto de Rol	2,61	2,29	-0,32
Trabas en el Trabajo	3,09	2,91	-0,18

Los resultados de las Demandas y Recursos varían de forma importante entre la muestra del año 2020 a la muestra de 2021.

Es relevante destacar que existe una importante diferencia en el tamaño de la muestra de cada año, lo que podría reflejar diferencias más asociadas a la disponibilidad de los datos de cada muestra, que a tendencias estructurales en los ambientes laborales.

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

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



### PRINCIPALES PREDICTORES DEL ENGAGEMENT

- Oportunidades de desarrollo
- Optimismo
- Autonomía



### PRINCIPALES PREDICTORES DEL AGOTAMIENTO

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

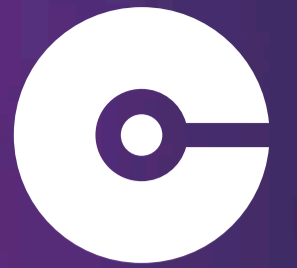
# ENGAGEMENT Y AGOTAMIENTO EN EL CONTEXTO EDUCACIONAL



**CIRCULAR**HR  
POR FUNDACIÓN CHILE



El mundo educacional es un entorno altamente demandante para los docentes, quienes tienen un rol caracterizado por un alto nivel de exigencias, especialmente en el plano emocional, tanto en la relación con alumnos como también en la interacción con los padres, en el caso de los docentes escolares.



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

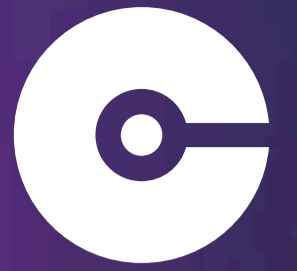
A partir de la llegada de la pandemia del Covid-19, en Chile y el mundo, los docentes debieron enfrentar una transición forzada, al implementar un formato de educación remota como respuesta a la llegada de la pandemia. Incluso, con el fin de las restricciones de movilidad y cuarentenas, muchas dificultades se han mantenido, volviendo a los docentes más vulnerables a estados crónicos de agotamiento como consecuencia del intenso desgaste al que se han visto expuestos.

La pandemia (Covid-19) inició un periodo de crisis y cambio a nivel global, que exigió importantes esfuerzos de adaptación por parte de las instituciones educacionales, generando impactos con características distintas según la realidad que cada docente enfrenta. En este periodo se **desafió la manera de entender la docencia, debiendo reinventarla en un formato nuevo y en tiempo récord.**

Las implicancias y consecuencias de este escenario **desafiaron también al nivel directivo y su entendimiento respecto de cómo las instituciones pueden proteger y apoyar a su cuerpo docente** en esta modalidad y contexto de enseñanza.

El siguiente segmento reporta los principales hallazgos respecto de la calidad de la experiencia de trabajo docente, en base a las investigaciones realizadas por Circular HR de Fundación Chile en distintos contextos educacionales.

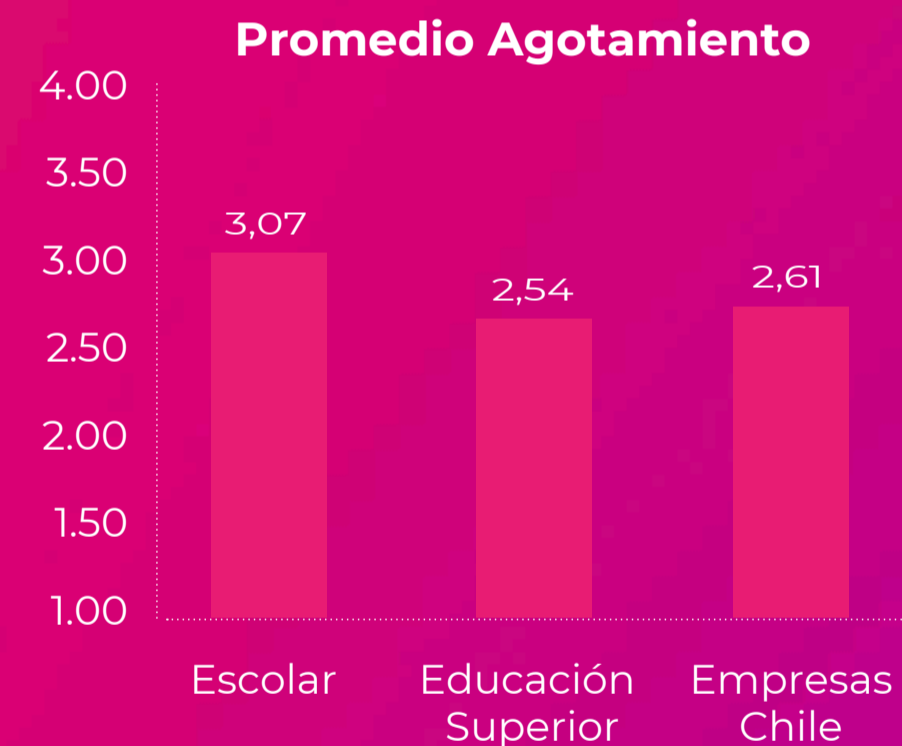
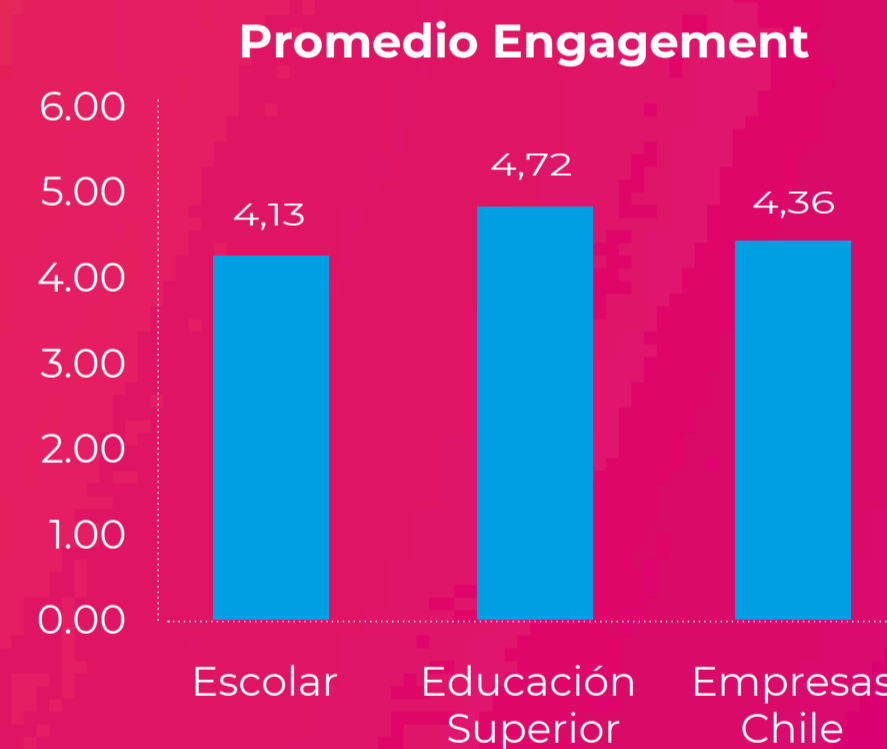
Esperamos que los resultados de este análisis estimulen la reflexión y ayuden a guiar la formulación de estrategias de gestión que respondan a este nuevo escenario que enfrentan los docentes, considerando la influencia de la realidad laboral sobre la vida personal y el bienestar de las personas.



## Colegios y Educación superior

Durante el periodo de pandemia, Circular HR pudo recopilar datos del estado de las y los docentes, pero también de las principales características de su experiencia de trabajo en pandemia, tanto en el entorno escolar como también de educación superior.

Los niveles de agotamiento, desgaste laboral y el malestar personal que se generaron en los docentes, a nivel global, son una de las consecuencias más visibles de este período pues los efectos del desgaste extremo y crónico perdurarán en el tiempo, amenazando la capacidad de los docentes de actuar de forma efectiva, resiliente y proactiva en sus roles. **Este agotamiento y pérdida de entusiasmo, se ha plasmado de manera especialmente clara en el segmento de docentes que se desempeña en un contexto escolar.**



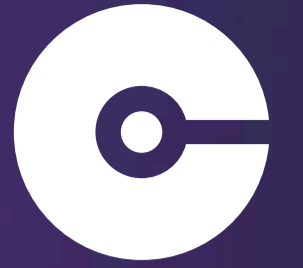
**Al comparar los niveles de engagement entre docentes en la educación escolar y la educación superior, se observa una clara diferencia entre ellos,** revelando que las características del trabajo en cada contexto gatillan un nivel de motivación y entusiasmo distinto. En particular, la muestra de **docentes en la educación superior fue capaz de mantener su alto nivel de engagement a pesar de las dificultades** de la pandemia.

También **existe una importante diferencia en el nivel de desgaste entre ambos segmentos, donde los docentes escolares presentan niveles particularmente altos de desgaste y agotamiento** laboral crónico, mostrando un importante riesgo de desarrollar sintomatología asociada al síndrome del Burnout en el corto plazo. Es importante considerar que, aunque el segmento dedicado a educación superior muestra un menor nivel de agotamiento, su nivel de agotamiento sigue siendo considerable.

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

## ¿Qué podemos hacer para cambiar esta situación?

En el mundo escolar, donde los docentes tuvieron un impacto mayor durante el periodo de pandemia, fue posible identificar aspectos que marcaban especial influencia sobre el bienestar y calidad de vida laboral de los docentes y que destacaban por sobre los demás aspectos evaluados:



Durante el período de trabajo en casa he logrado manejar adecuadamente mis emociones.



Un adecuado manejo de las emociones negativas en los docentes se asocia a un **mayor engagement laboral y menor agotamiento**

Durante este tiempo de pandemia, el trabajo ha exacerbado mis emociones negativas.



Docentes que han visto aumentadas sus emociones negativas por el trabajo reportan un **menor engagement laboral y mayores niveles de agotamiento**

Mis estudiantes tienen las competencias necesarias para utilizar la tecnología como medio de aprendizaje.

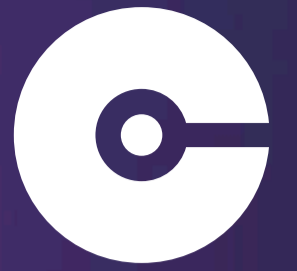


Quienes trabajan con estudiantes capaces de utilizar la tecnología como medio de aprendizaje, reportan mayor **engagement laboral y menor agotamiento**

Mis estudiantes cuentan con una persona adulta que los apoye escolarmente durante la crisis sanitaria.



Docentes cuyos alumnos no cuentan con el apoyo de una persona adulta, presentan **peores niveles de engagement y agotamiento**



En un contexto escolar, con mayores dificultades para lograr los aprendizajes mínimos requeridos por los programas educativos, estos datos muestran importantes claves respecto de potenciales “palancas” que las instituciones y sus equipos directivos pueden impulsar para proteger a los docentes.

Aspectos como la capacidad de regulación emocional, o el impulsar la autonomía del alumno en los procesos educativos para no depender de adultos mediadores (por ejemplo, aprendizaje basado en proyectos) muestran un potencial enorme como herramientas para prevenir el malestar y agotamiento crónico de los docentes.

De manera similar, en un contexto de educación superior, también es posible explorar los factores clave que pueden amenazar o proteger la experiencia de trabajo cotidiana de los docentes. Por supuesto, muchos factores pueden vincularse al malestar causado por el trabajo, pero también es claro que no todos estos factores tienen la misma influencia. Algunos de ellos tienen un impacto especialmente fuerte sobre el engagement y agotamiento de los docentes.

Basado en las correlaciones entre los distintos aspectos del trabajo investigados como impulsores del engagement y agotamiento laboral, podemos identificar la selección de factores que muestran una mayor correlación con el bienestar y calidad de vida laboral de los docentes de educación superior encuestados:

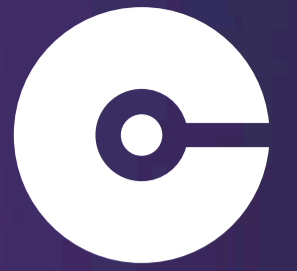
- Oportunidades de Desarrollo: Espacios de aprendizaje, crecimiento y desarrollo que los docentes experimentan en su lugar de trabajo.

- Optimismo: Visión positiva con que los docentes perciben el mundo e interpretan las cosas que sucederán en el futuro, basado en la esperanza de que hacia adelante vendrán cosas positivas.

- Apreciación del Trabajo: Percepción del docente acerca de si se siente valorado o valorada al interior de la institución a la que pertenece.

- Estrés Emocional: Disminución de la frecuencia e intensidad de los aspectos emocionalmente desgastantes para los docentes en su trabajo, como vivir episodios de falta de respeto o quejas constantes, ya sea con alumnos o con otras personas en su ambiente laboral.

- Trabas en el Trabajo: Disminuir dificultades prácticas o trabas que obstaculizan el trabajo de las y los docentes, como la burocracia asociada a la resolución de papeleos y autorizaciones que constantemente dificulta o enlentece el logro de proyectos y metas.



## UNESCO: Estudio Mundial Docentes Universitarios.

Por encargo de UNESCO, entre fines de 2021 y comienzo de 2022, **Circular HR y el Profesor Arnold Bakker desarrollaron un estudio global de engagement y agotamiento laboral en docentes universitarios.**

Este estudio nace desde el interés del área de Educación Superior de UNESCO por generar respuestas para enfrentar la difícil realidad que los docentes han debido enfrentar en el último periodo. Los resultados de este estudio fueron presentados en la tercera conferencia mundial de educación superior WHEC 2022 (World Higher Education Conference 2022), convocada por el mismo organismo.

El estudio fue realizado en colaboración con UNESCO y recopiló más de 3.500 respuestas de docentes en los 5 continentes, involucrando a diversas universidades a nivel mundial. Los docentes participantes respondieron una encuesta que medía el nivel de engagement y agotamiento de los docentes, así como también los recursos y demandas vinculados a su trabajo.

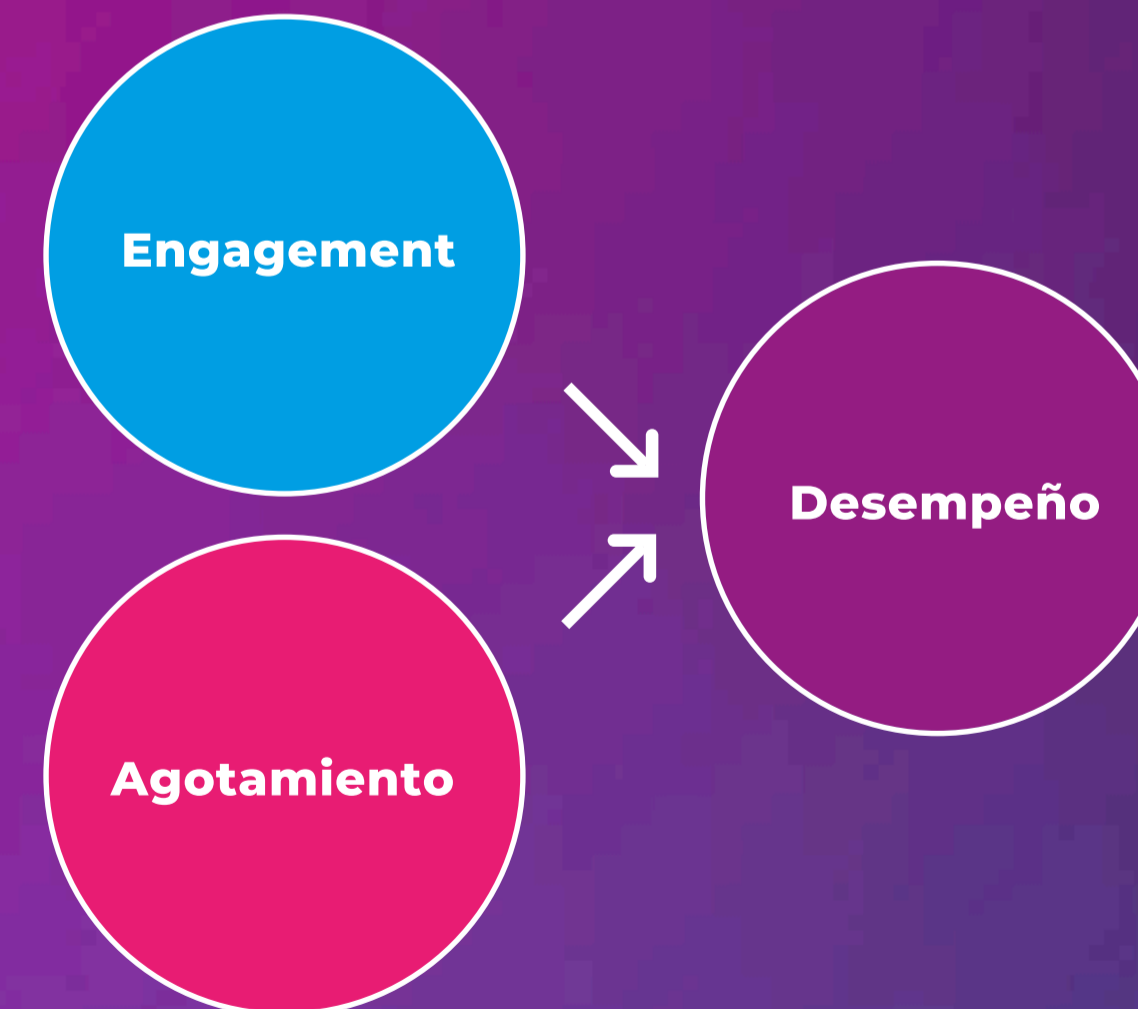
Los resultados del estudio permitieron generar importantes conclusiones acerca de la realidad enfrentada por los docentes en el mundo universitario. A continuación, se presentan algunos de los hallazgos más importantes y relevantes para la comunidad académica y universitaria:

### 1. Impacto del engagement sobre el desempeño del docente en el proceso educativo:

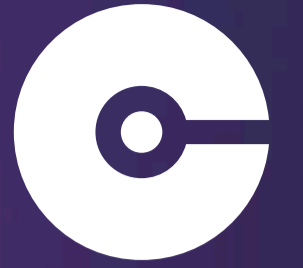
Los resultados del estudio fueron capaces de mostrar que existe una correlación positiva y significativa de la actitud del docente hacia su trabajo con el desempeño del docente, en que el nivel de engagement del docente explica hasta un 13% de su desempeño en el rol. En este modelo el agotamiento del docente no estuvo asociado al desempeño del docente.

El modelo explica 13% de la varianza de las puntuaciones de **Desempeño**

Número de observaciones: **4.444**

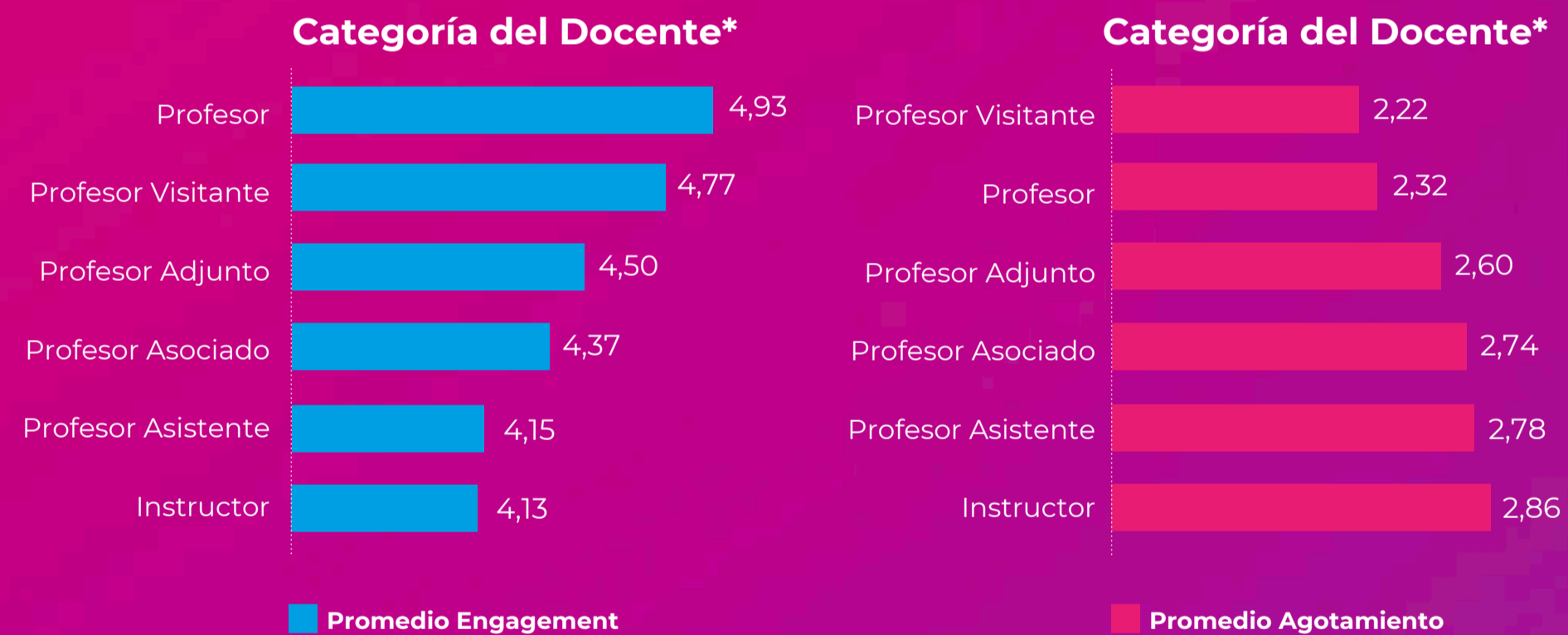


Visita a WHEC 2022 - Barcelona.



## 2. Importancia de segmentar entre docentes:

No todos los docentes universitarios experimentan la misma experiencia de trabajo y los resultados confirmaron la existencia de grandes diferencias entre tipos de docentes, ya sea por su modalidad de trabajo, dedicación o foco de trabajo (investigación o enseñar), categoría docente, etc. Estas diferencias muestran lo relevante que resulta para las instituciones educacionales evitar abordar a los docentes como un grupo homogéneo y más bien orientar sus acciones de gestión basándose en las diferencias existentes dentro del cuerpo docente, especialmente en las distintas etapas de la carrera docente, pues quienes están en los puestos de entrada están más expuestos al desgaste crónico y agotamiento laboral.



## 3. Beneficio de docentes que aplican estrategias proactivas:

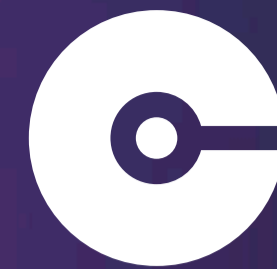
Los resultados del estudio también mostraron que las estrategias que los propios docentes utilizan de forma natural y cotidiana en su trabajo tienen una capacidad importante para mejorar su experiencia de trabajo, independiente del contexto en que se encuentran. La capacidad de actuar proactivamente buscando formas para optimizar y organizar el cómo enfrentan las demandas de su trabajo para hacerlas menos desgastantes, o el aplicar juego en su día a día para hacer el trabajo más agradable o desafiante, **explican un 14% del nivel de engagement y un 8% del agotamiento de los docentes.**

## 4. Para prevenir el agotamiento en docentes, actuar estratégicamente:

No todas las demandas impactan de igual manera a los docentes y algunas de ellas son especialmente peligrosas. Los docentes muestran una especial sensibilidad frente a la **burocracia y trabas que obstaculizan su trabajo**, pero también frente a la **exigencia emocional del rol del docente**. Si bien distintos tipos de demandas contribuyen en conjunto al agotamiento docente, estos dos aspectos del trabajo son los que generan mayor impacto y deberían ser las **prioridades en cualquier esfuerzo de gestión por parte de la dirección de las instituciones educativas.**

## 5. Existen condiciones básicas que ayudan a generar engagement en los docentes:

Los docentes universitarios sienten especial motivación en su rol cuando ocurren ciertas condiciones básicas: **aprendizaje y crecimiento profesional, retroalimentación sobre su desempeño y autonomía para elegir cómo y cuándo realizar sus tareas.** Estas tres claves permiten hacer el trabajo más interesante, estimulante y bajo el control propio, lo que genera motivación intrínseca por el trabajo del docente.



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

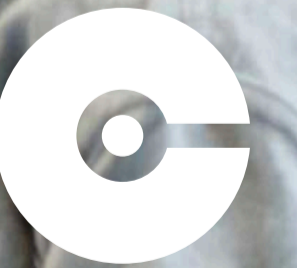
## Implicancias del agotamiento crónico y recomendaciones para la gestión docente

Los docentes son una población vulnerable, que desempeñan un rol intensamente desgastante pero que al mismo tiempo es clave para la sociedad. **El problema que se acrecienta con la llegada de la pandemia, y muy particularmente en el mundo escolar, es que los docentes enfrentan niveles de agotamiento laboral muy elevados.**

El agotamiento laboral en docentes es particularmente crítico, porque es el punto de inicio que lleva a la persona a perder el gusto y sentido de lo que hace en el trabajo. Esto gatilla una pérdida del engagement que el docente siente por su trabajo y un cambio de actitud respecto a cómo enfrenta su rol y responsabilidades. Cuando la actitud hacia el trabajo se vuelve negativa, las personas empiezan a comportarse distinto y **cambia el nivel de esfuerzo que están dispuestas a invertir en sus responsabilidades, afectando así la calidad de la experiencia de aprendizaje del alumno.**

**La mayor implicancia en el corto plazo del nivel de agotamiento docente detectado es el riesgo de que aumenten las licencias y ausentismo del cuerpo docente.** Esta situación es especialmente clara en el segmento de docentes escolares debido a que en ellos el desgaste es más intenso. Un aumento del ausentismo en docentes escolares no solo afectaría los procesos de aprendizaje del alumno, sino que incluso crearía una mayor sobrecarga en el resto de los profesores por tener que cubrir esos cursos, generando aún más agotamiento y profundizando las tasas de ausentismo. **Este círculo vicioso puede llevar a un aumento en la cantidad de renuncias en el cuerpo docente, que podría traducirse en una escasez de capital humano capacitado** para el trabajo en aula, causando una dificultad mayor en el sistema educacional y haciendo más complejo el asegurar una positiva experiencia de aprendizaje de los alumnos.

# ANEXOS



**CIRCULAR** HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

## ANEXOS CHILE

Género	Femenino	Masculino	S/D	Total
<b>N</b>	3970	6250	38	
<b>Promedio Engagement</b>	4,27	4,42	3,64	10258
<b>Personas en alto engagement</b>	18%	20%	18%	4,36
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,67	2,53	3,33	19%
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	22%	18%	67%	2,60
<b>N</b>	2943	3210	20%	
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,73	3,79		6153
<b>Coaching del Líder</b>	3,51	3,50		3,77
<b>Retroalimentación</b>	3,50	3,48		3,51
<b>Colaboración</b>	3,68	3,77		3,49
<b>Autonomía</b>	3,66	3,88		3,73
<b>Optimismo</b>	4,21	4,25		3,77
<b>Autoeficacia</b>	4,33	4,39		4,23
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,67	3,53		4,36
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,15	4,12		3,59
<b>Demandas Emocionales</b>	2,78	2,60		4,14
<b>Conflicto de Rol</b>	2,52	2,57		2,69
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,91	2,92		2,55
				2,92

Generación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z	Total General
<b>N</b>	1111	2406	3603	69	7189
<b>Promedio Engagement</b>	4,60	4,45	4,06	4,04	4,27
<b>Personas en alto engagement</b>	24%	18%	10%	9%	15%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,37	2,52	2,72	2,68	2,60
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	11%	17%	25%	28%	20%
<b>N</b>	951	2092	3056	54	6153
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,81	3,77	3,75	3,87	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,42	3,47	3,56	3,43	3,51
<b>Retroalimentación</b>	3,46	3,50	3,49	3,44	3,49
<b>Colaboración</b>	3,47	3,65	3,86	4,04	3,73
<b>Autonomía</b>	3,86	3,80	3,73	3,90	3,77
<b>Optimismo</b>	4,27	4,29	4,17	4,25	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,30	4,39	4,36	4,23	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,34	3,65	3,64	3,25	3,59
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,04	4,16	4,15	3,89	4,14
<b>Demandas Emocionales</b>	2,47	2,67	2,77	2,55	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,48	2,53	2,58	2,62	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,66	2,85	3,04	2,85	2,92

## ANEXOS CHILE

Antigüedad	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Total General
<b>N</b>	740	1355	1386	1480	1701	6662
<b>Promedio Engagement</b>	4,56	4,29	4,10	4,27	4,39	4,30
<b>Personas en alto engagement</b>	20%	13%	11%	16%	20%	16%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,61	2,56	2,63	2,58	2,52	2,58
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	19%	20%	21%	19%	16%	19%
<b>N</b>	487	1250	1318	1431	1667	6153
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	4,05	3,90	3,67	3,67	3,74	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,59	3,63	3,43	3,47	3,48	3,51
<b>Retroalimentación</b>	3,55	3,54	3,42	3,45	3,52	3,49
<b>Colaboración</b>	3,83	3,85	3,75	3,69	3,63	3,73
<b>Autonomía</b>	3,81	3,80	3,73	3,76	3,78	3,77
<b>Optimismo</b>	4,26	4,26	4,18	4,24	4,22	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,31	4,38	4,36	4,38	4,34	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,40	3,59	3,56	3,61	3,66	3,59
<b>Demandas Cognitivas</b>	3,99	4,13	4,08	4,14	4,22	4,14
<b>Demandas Emocionales</b>	2,37	2,65	2,72	2,72	2,75	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,66	2,56	2,58	2,53	2,49	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,88	2,97	2,99	2,93	2,82	2,92

Nivel Educativo	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Post grado (no aplica Diplomado)	Educación Técnica Completa	Total General
<b>N</b>	135	218	1348	1426	2750	785	6662
<b>Promedio Engagement</b>	4,86	4,66	4,41	4,26	4,20	4,32	4,30
<b>Personas en alto engagement</b>	30%	23%	19%	15%	14%	14%	16%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,63	2,54	2,49	2,57	2,62	2,58	2,58
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	21%	19%	17%	17%	20%	20%	19%
<b>N</b>	94	169	1233	1341	2554	762	6153
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,94	3,87	3,75	3,68	3,79	3,80	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,57	3,46	3,33	3,48	3,58	3,60	3,51
<b>Retroalimentación</b>	3,45	3,45	3,43	3,49	3,53	3,48	3,49
<b>Colaboración</b>	3,40	3,44	3,59	3,63	3,84	3,86	3,73
<b>Autonomía</b>	3,67	3,74	3,85	3,75	3,76	3,77	3,77
<b>Optimismo</b>	4,19	4,31	4,28	4,27	4,19	4,22	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,07	4,20	4,30	4,35	4,39	4,43	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,18	3,06	3,34	3,54	3,72	3,83	3,59
<b>Demandas Cognitivas</b>	3,80	3,73	4,00	4,15	4,20	4,27	4,14
<b>Demandas Emocionales</b>	2,32	2,32	2,53	2,70	2,75	2,85	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,99	2,83	2,65	2,61	2,47	2,42	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,68	2,69	2,68	2,89	3,03	3,06	2,92

ANTIGÜEDAD

NIVEL EDUCACIONAL

## ANEXOS CHILE

### HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

Horas de Trabajo a la Semana	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Total General
<b>N</b>	161	80	110	510	5422	159	6442
<b>Promedio Engagement</b>	4,51	4,38	4,24	4,32	4,30	4,17	4,31
<b>Personas en alto engagement</b>	24%	16%	14%	13%	16%	11%	16%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,50	2,40	2,50	2,65	2,57	2,76	2,58
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	15%	11%	15%	22%	18%	35%	19%
<b>N</b>	145	75	105	479	4990	139	5933
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,76	3,80	3,74	3,78	3,77	3,68	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,32	3,56	3,40	3,56	3,51	3,33	3,50
<b>Retroalimentación</b>	3,39	3,24	3,34	3,45	3,51	3,31	3,49
<b>Colaboración</b>	3,65	3,78	3,74	3,78	3,73	3,50	3,72
<b>Autonomía</b>	3,88	3,60	3,47	3,64	3,80	3,81	3,78
<b>Optimismo</b>	4,26	4,23	4,12	4,20	4,23	4,26	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,34	4,28	4,23	4,34	4,36	4,42	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,37	3,16	3,39	3,75	3,57	3,92	3,58
<b>Demandas Cognitivas</b>	3,94	4,06	4,10	4,16	4,13	4,33	4,13
<b>Demandas Emocionales</b>	2,63	2,66	2,94	2,90	2,66	3,01	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,63	2,24	2,40	2,49	2,55	2,83	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,79	2,69	2,80	2,99	2,90	3,26	2,91

### PERSONAS BAJO TU CARGO

Personas bajo tu cargo	Ninguna persona bajo mi cargo	1-2 personas bajo mi cargo	3-5 personas bajo mi cargo	6-10 personas bajo mi cargo	11-25 personas bajo mi cargo	Más de 25 personas bajo mi cargo	Total General
<b>N</b>	4472	540	430	388	373	239	6442
<b>Promedio Engagement</b>	4,23	4,34	4,42	4,52	4,63	4,62	4,31
<b>Personas en alto engagement</b>	15%	13%	17%	21%	22%	21%	16%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,59	2,60	2,55	2,54	2,45	2,49	2,58
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	19%	18%	18%	18%	17%	20%	19%
<b>N</b>	4130	482	383	365	352	221	5933
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,67	3,82	3,99	4,04	4,11	4,07	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,45	3,49	3,59	3,62	3,81	3,63	3,50
<b>Retroalimentación</b>	3,43	3,51	3,56	3,62	3,82	3,73	3,49
<b>Colaboración</b>	3,67	3,70	3,81	3,91	3,96	3,89	3,72
<b>Autonomía</b>	3,69	3,85	3,95	4,04	4,11	4,01	3,78
<b>Optimismo</b>	4,19	4,26	4,33	4,34	4,34	4,34	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,31	4,39	4,43	4,48	4,50	4,57	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,51	3,70	3,77	3,72	3,76	3,88	3,58
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,10	4,20	4,19	4,15	4,21	4,28	4,13
<b>Demandas Emocionales</b>	2,66	2,64	2,78	2,77	2,85	2,89	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,57	2,59	2,51	2,49	2,44	2,50	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,86	3,09	3,03	3,02	2,91	3,03	2,91

# ANEXOS CHILE

Formato de trabajo	Formato de trabajo			
	Mixto	Presencial	Remoto	Total General
<b>N</b>	1536	3832	1821	7189
<b>Promedio Engagement</b>	4,24	4,32	4,21	4,27
<b>Personas en alto engagement</b>	14%	16%	14%	15%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,64	2,58	2,60	2,60
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	22%	20%	19%	20%
<b>N</b>	1252	3438	1463	6153
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,77	3,74	3,82	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,54	3,43	3,66	3,51
<b>Retroalimentación</b>	3,45	3,44	3,63	3,49
<b>Colaboración</b>	3,81	3,66	3,82	3,73
<b>Autonomía</b>	3,76	3,76	3,82	3,77
<b>Optimismo</b>	4,20	4,24	4,23	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,38	4,34	4,39	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,73	3,58	3,50	3,59
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,19	4,15	4,06	4,14
<b>Demandas Emocionales</b>	2,77	2,71	2,57	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,52	2,59	2,46	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,05	2,90	2,85	2,92

Perfil	Administrativos	Directivos, Gerentes y Subgerentes	Docentes	Jefaturas	Operarios y Auxiliares	Profesionales y Técnicos	Vendedores	Total General
<b>N</b>	1378	519	13	927	1495	2236	94	6662
<b>Promedio Engagement</b>	4,25	4,71	4,97	4,46	4,46	4,06	4,35	4,30
<b>Personas en alto engagement</b>	15%	24%	15%	19%	19%	10%	19%	16%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,56	2,38	2,65	2,53	2,50	2,71	2,49	2,58
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	16%	13%	15%	17%	17%	24%	19%	19%
<b>N</b>	1329	492	13	855	1298	2084	82	6153
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,79	4,26	3,74	3,97	3,65	3,63	3,56	3,77
<b>Coaching del Líder</b>	3,61	3,84	3,79	3,64	3,25	3,48	3,30	3,51
<b>Retroalimentación</b>	3,65	3,88	3,77	3,59	3,28	3,38	3,51	3,49
<b>Colaboración</b>	3,72	4,16	4,05	3,80	3,52	3,73	3,75	3,73
<b>Autonomía</b>	3,72	4,28	3,87	3,95	3,84	3,58	3,82	3,77
<b>Optimismo</b>	4,22	4,36	4,10	4,32	4,30	4,12	4,29	4,23
<b>Autoeficacia</b>	4,32	4,55	4,41	4,47	4,29	4,34	4,26	4,36
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,53	3,80	3,25	3,78	3,18	3,76	3,71	3,59
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,15	4,20	4,21	4,23	3,86	4,25	4,03	4,14
<b>Demandas Emocionales</b>	2,73	2,67	2,51	2,79	2,39	2,80	2,87	2,69
<b>Conflicto de Rol</b>	2,55	2,33	2,26	2,52	2,73	2,50	2,57	2,55
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,78	2,85	2,38	3,07	2,63	3,12	3,27	2,92

## ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

Género	Femenino	Masculino	Total General
<b>N</b>	4647	4319	8966
<b>Promedio Engagement</b>	4,50	4,58	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	25%	26%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,58	2,51	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	17%	16%	17%
<b>N</b>	4252	3806	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,89	3,88	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,61	3,65	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,86	3,84	3,85
<b>Colaboración</b>	3,87	3,89	3,88
<b>Autonomía</b>	3,78	3,86	3,82
<b>Optimismo</b>	4,36	4,41	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,36	4,44	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	4,09	4,10	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,52	4,55	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,93	3,00	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,52	2,57	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,16	3,32	3,24

**GENERO**

Generación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z	Total General
<b>N</b>	308	2243	6067	348	8966
<b>Promedio Engagement</b>	5,00	4,78	4,44	4,29	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	43%	32%	22%	18%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,24	2,42	2,60	2,70	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	10%	13%	18%	21%	17%
<b>N</b>	265	2035	5439	319	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,99	3,94	3,86	4,00	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,55	3,59	3,64	3,68	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,83	3,89	3,84	3,77	3,85
<b>Colaboración</b>	3,66	3,76	3,92	4,13	3,88
<b>Autonomía</b>	3,94	3,91	3,78	3,93	3,82
<b>Optimismo</b>	4,51	4,44	4,36	4,32	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,51	4,46	4,38	4,21	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,92	4,15	4,10	3,72	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,45	4,57	4,54	4,39	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,85	2,98	2,97	2,76	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,44	2,46	2,57	2,62	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,04	3,27	3,25	2,99	3,24

**GENERACIÓN**

## ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

Antigüedad	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Total General
<b>N</b>	343	1355	1547	1713	4190	8966
<b>Promedio Engagement</b>	4,66	4,29	4,38	4,46	4,63	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	21%	13%	21%	23%	29%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,44	2,56	2,62	2,57	2,52	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	14%	20%	19%	18%	16%	17%
<b>N</b>	266	1250	1295	1519	3971	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	4,09	3,90	3,81	3,81	3,92	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,95	3,63	3,57	3,56	3,64	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,96	3,54	3,74	3,82	3,89	3,85
<b>Colaboración</b>	4,09	3,85	3,91	3,86	3,84	3,88
<b>Autonomía</b>	3,76	3,80	3,73	3,73	3,91	3,82
<b>Optimismo</b>	4,40	4,26	4,31	4,35	4,42	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,39	4,38	4,31	4,38	4,44	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	4,09	3,59	3,99	4,15	4,14	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,47	4,13	4,50	4,54	4,57	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,77	2,65	2,95	2,98	3,03	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,53	2,56	2,59	2,55	2,55	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,17	2,97	3,13	3,25	3,30	3,24

Nivel Educativo	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Post grado (no aplica Diplomado)	Educación Técnica Completa	Total General
<b>N</b>	14	108	769	1150	5548	1376	8966
<b>Promedio Engagement</b>	5,02	4,63	4,48	4,47	4,54	4,63	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	50%	27%	25%	22%	26%	26%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,54	2,55	2,57	2,53	2,55	2,52	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	14%	19%	19%	15%	17%	17%	17%
<b>N</b>	8	86	660	914	5112	1278	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	4,21	3,93	3,87	3,88	3,89	3,91	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,84	3,52	3,59	3,48	3,66	3,64	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,75	3,75	3,87	3,76	3,87	3,83	3,85
<b>Colaboración</b>	3,58	3,79	3,89	3,78	3,90	3,88	3,88
<b>Autonomía</b>	3,75	3,73	3,81	3,75	3,84	3,82	3,82
<b>Optimismo</b>	4,53	4,30	4,32	4,35	4,38	4,42	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,38	4,24	4,26	4,30	4,40	4,52	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,56	3,97	3,95	3,97	4,11	4,22	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,44	4,46	4,50	4,53	4,54	4,52	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,83	2,87	2,96	2,91	2,97	2,99	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,83	2,73	2,58	2,66	2,52	2,53	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,47	3,02	2,96	3,11	3,24	3,45	3,24

ANTIGÜEDAD

NIVEL EDUCACIONAL

## ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

### HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA

Horas de Trabajo a la Semana	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Total General
<b>N</b>	716	62	76	4100	3544	467	8966
<b>Promedio Engagement</b>	4,51	4,81	4,38	4,50	4,57	4,68	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	26%	31%	12%	24%	26%	29%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,62	2,49	2,39	2,53	2,54	2,64	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	18%	15%	13%	17%	16%	22%	17%
<b>N</b>	665	54	36	3893	3036	374	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,83	4,01	3,54	3,93	3,84	3,92	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,49	3,78	3,43	3,70	3,57	3,52	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,79	3,96	3,91	3,89	3,81	3,80	3,85
<b>Colaboración</b>	3,82	3,77	4,06	3,97	3,81	3,67	3,88
<b>Autonomía</b>	3,78	3,91	3,74	3,87	3,78	3,73	3,82
<b>Optimismo</b>	4,36	4,43	4,49	4,37	4,39	4,44	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,33	4,47	4,31	4,40	4,41	4,44	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	4,06	4,24	4,01	4,03	4,13	4,47	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,54	4,62	4,49	4,52	4,54	4,69	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	3,03	3,04	2,87	2,89	2,99	3,29	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,67	2,79	2,43	2,49	2,56	2,68	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,16	3,14	2,93	3,17	3,29	3,61	3,24

### PERSONAS BAJO TU CARGO

Personas bajo tu cargo	Ninguna persona bajo mi cargo	1-2 personas bajo mi cargo	3-5 personas bajo mi cargo	6-10 personas bajo mi cargo	11-25 personas bajo mi cargo	Más de 25 personas bajo mi cargo	Total General
<b>N</b>	6239	859	750	502	421	194	8966
<b>Promedio Engagement</b>	4,47	4,56	4,65	4,73	4,97	5,02	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	23%	25%	26%	28%	40%	38%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,57	2,54	2,49	2,50	2,41	2,33	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	18%	17%	14%	16%	14%	12%	17%
<b>N</b>	5671	737	651	456	377	166	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,84	3,82	3,97	4,05	4,25	4,30	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,62	3,52	3,63	3,68	3,81	3,78	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,83	3,79	3,84	3,96	4,06	4,10	3,85
<b>Colaboración</b>	3,89	3,78	3,84	3,82	4,00	4,02	3,88
<b>Autonomía</b>	3,78	3,76	3,91	3,95	4,09	4,24	3,82
<b>Optimismo</b>	4,36	4,37	4,43	4,45	4,56	4,44	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,36	4,42	4,47	4,54	4,58	4,60	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	4,05	4,12	4,20	4,24	4,22	4,25	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,53	4,56	4,58	4,51	4,54	4,51	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,92	3,00	3,01	3,14	3,15	3,20	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,54	2,59	2,56	2,60	2,48	2,46	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,19	3,32	3,35	3,36	3,34	3,37	3,24

## ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

Formato de trabajo	Formato de trabajo			
	Mixto	Presencial	Remoto	Total General
<b>N</b>	1615	4273	3077	8965
<b>Promedio Engagement</b>	4,67	4,42	4,65	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	27%	23%	28%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,50	2,64	2,44	2,55
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	15%	20%	14%	17%
<b>N</b>	1339	4190	2529	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	4,00	3,80	3,97	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,77	3,46	3,82	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,91	3,78	3,93	3,85
<b>Colaboración</b>	3,95	3,81	3,97	3,88
<b>Autonomía</b>	3,98	3,65	4,03	3,82
<b>Optimismo</b>	4,41	4,36	4,40	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,46	4,33	4,47	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	4,15	4,11	4,04	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,51	4,56	4,50	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,97	3,10	2,72	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,49	2,67	2,36	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	3,36	3,30	3,07	3,24

FORMATO DE TRABAJO

Perfil	Administrativos	Directivos, Gerentes y Subgerentes	Docentes	Jefaturas	Operarios y Auxiliares	Profesionales y Técnicos	Vendedores	Total General
<b>N</b>	1337	257	206	914	650	4357	1245	8966
<b>Promedio Engagement</b>	4,30	4,76	5,21	4,84	4,59	4,47	4,62	4,54
<b>Personas en alto engagement</b>	20%	30%	50%	33%	23%	23%	29%	25%
<b>Promedio Agotamiento</b>	2,61	2,43	2,17	2,43	2,42	2,57	2,63	2,54
<b>Personas en alto Agotamiento</b>	17%	14%	7%	13%	12%	18%	21%	17%
<b>N</b>	1296	213	206	784	426	3990	1143	8058
<b>Oportunidades de Desarrollo</b>	3,75	3,96	4,44	4,17	3,77	3,85	3,92	3,89
<b>Coaching del Líder</b>	3,47	3,48	3,93	3,73	3,46	3,65	3,68	3,63
<b>Retroalimentación</b>	3,73	3,79	4,29	3,98	3,71	3,82	3,97	3,85
<b>Colaboración</b>	3,87	3,64	4,11	3,93	3,76	3,91	3,80	3,88
<b>Autonomía</b>	3,77	3,64	4,27	4,07	3,75	3,82	3,71	3,82
<b>Optimismo</b>	4,30	4,38	4,72	4,47	4,38	4,36	4,44	4,38
<b>Autoeficacia</b>	4,27	4,43	4,72	4,58	4,35	4,38	4,41	4,40
<b>Presión en el Trabajo</b>	3,90	4,23	4,02	4,28	3,95	4,08	4,25	4,09
<b>Demandas Cognitivas</b>	4,52	4,46	4,46	4,55	4,53	4,56	4,50	4,53
<b>Demandas Emocionales</b>	2,90	3,01	3,07	3,10	2,74	2,91	3,17	2,96
<b>Conflicto de Rol</b>	2,65	2,57	2,37	2,48	2,49	2,51	2,63	2,54
<b>Trabas en el Trabajo</b>	2,99	3,65	3,25	3,37	2,74	3,19	3,68	3,24

PERFIL



**CIRCULAR**HR  
POR FUNDACIÓN CHILE

Medición

# Engagement

{ IMPACTO EN EDUCACIÓN }

2021

