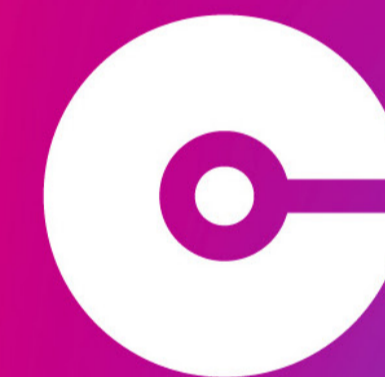




Medición Engagement

IMPACTO EN EL TRABAJO

2022



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

Conoce más en www.circularhr.cl



PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ESTUDIO



• Los niveles de **engagement** detectados **durante 2022 se mantienen estables respecto a lo observado durante 2021**. Esto muestra que el bienestar y motivación laboral de los encuestados no sólo logró recuperarse luego del comienzo de la pandemia, sino que además **parece mantenerse estable en un contexto de alta incertidumbre y competitividad**.



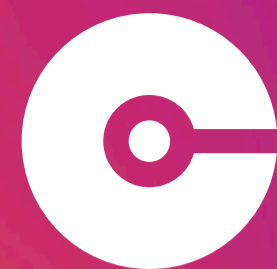
• El **agotamiento** en el trabajo sigue **manteniendo una preocupante tendencia al alza**. Los niveles de agotamiento detectados durante 2022 siguen elevándose de forma continua respecto a lo observado en años anteriores. De no cambiar esta tendencia, el puntaje promedio de **agotamiento seguirá acercándose al agotamiento máximo histórico registrado durante 2020**.

• Se mantienen **amplias diferencias entre generaciones en el mundo del trabajo**. Las generaciones más jóvenes muestran menor engagement y, al mismo tiempo, un mayor agotamiento, lo que anticipa un importante desafío para las organizaciones: **¿cómo adaptar las organizaciones y el trabajo a las expectativas de las nuevas generaciones para mantener la capacidad de atraer talento?**

• Durante 2022 se detecta un **deterioro de los aspectos que juegan un rol determinante de la actitud de las personas hacia su trabajo** y que inciden directamente sobre su engagement y agotamiento. Específicamente, la **caída en el optimismo** de las personas respecto de su futuro y el **incremento de las trabas que obstaculizan el avance** del trabajo son reportadas como las más afectadas.

• Los datos recopilados durante 2022 también permitieron identificar las claves para proteger el engagement y prevenir el agotamiento de los equipos de trabajo. Esta versión del reporte incluye un segmento dedicado a analizar los puntos críticos a incluir en una exitosa gestión de ambientes laborales.





CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

Índice

SOBRE LA GESTIÓN DE AMBIENTES LABORALES	04
ACERCA DEL ENGAGEMENT Y AGOTAMIENTO LABORAL	05
GESTIONANDO LOS AMBIENTES LABORALES: MODELO DE RECURSOS Y DEMANDAS DEL TRABAJO	07
RESULTADOS 2022	10
• MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	
• RESULTADOS CHILE	
• RESULTADOS OTROS PAÍSES LATAM	
DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: CLAVES PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE AMBIENTES LABORALES	24
ANEXOS	30



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 el bienestar de su capital humano.

Nos mueve mejorar 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.

Estudiamos los ambientes laborales y entendemos cómo éstos afectan la salud y efectividad de las personas en el trabajo. Nuestras investigaciones y asesorías 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: el **aprendizaje**, el **empoderamiento**, **equipos cohesionados** y **líderes que contagian una mirada positiva** de los desafíos.

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 presentan a la gestión efectiva de personas en organizaciones.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

ACERCA DEL ENGAGEMENT Y AGOTAMIENTO LABORAL



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 el trabajo cuenta con desafíos que nos exigen, pero también con los recursos adecuados para enfrentar exitosamente estos desafíos y mantenernos motivados en el tiempo.

¿Por qué es importante?

A mayor engagement las personas se sienten energizadas, entusiastas y focalizadas por su trabajo. Las personas que se sienten de esta manera tienden a poner mayor esfuerzo y mostrar mayor iniciativa, obteniendo 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: desempeño¹, resultados financieros², satisfacción de clientes y calidad³, etc.



AGOTAMIENTO

Nivel de desgaste crónico y profundo acumulado como consecuencia del trabajo, asociado a la sensación de fatiga que se asocia a una actitud apática, dificulta la activación y motivación en el trabajo, e incluso puede hacer a las personas más vulnerables de desarrollar enfermedades o aumentar el riesgo de contraer enfermedades contagiosas⁴.

¿Por qué es importante?

Las personas con mayor nivel de agotamiento comienzan a perder interés y motivación por su trabajo, desarrollando una actitud negativa hacia su entorno laboral y mayor propensión a complicaciones de salud asociadas al estrés sostenido.

A mayor agotamiento en los colaboradores y equipos de trabajo, aumenta el riesgo de que las personas renuncien⁵, se ausenten o se desconecten mentalmente del trabajo, aun estando físicamente presentes⁶. Aún cuando hay personas que pueden sostener sus resultados con altos niveles de agotamiento, si ese nivel de desgaste se mantiene en el tiempo, llevará a una caída en el rendimiento y desempeño en el trabajo⁷.

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.

4. O'Connor, D. B., Thayer, J. F., & Vedhara, K. (2021). Stress and health: A review of psychobiological processes. *Annual review of psychology, 72*, 663-688.

5. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology, 83*(3), 486.

6. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry, 15*(2), 103-111.

7. Jonsdottir, I. H., Nordlund, A., Ellbin, S., Ljung, T., Glise, K., Währborg, P., & Wallin, A. (2013). Cognitive impairment in patients with stress-related exhaustion. *Stress, 16*(2), 181-190.
Klusmann, U., Richter, D., & Lüdtke, O. (2016). Teachers' emotional exhaustion is negatively related to students' achievement: Evidence from a large-scale assessment study. *Journal of Educational Psychology, 108*(8), 1193.

GESTIONANDO EL AMBIENTE LABORAL: MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

Los estudios y consultoría desarrollados por Circular HR de Fundación Chile, se enmarcan en los principios del Modelo de Demandas y Recursos Laborales⁸ y están basados en evidencia científica reciente respecto de la motivación y salud humana en el trabajo. Los hallazgos reportados en las siguientes secciones utilizan este marco conceptual como referencia.

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales propone que **nuestra actitud frente al trabajo depende de las características de nuestra experiencia laboral cotidiana**, que está determinada por el equilibrio existente entre las exigencias que enfrentamos en nuestro rol (Demandas del Trabajo) y las herramientas que tenemos a disposición en el ambiente laboral para enfrentarlas de forma exitosa (Recursos del Trabajo).

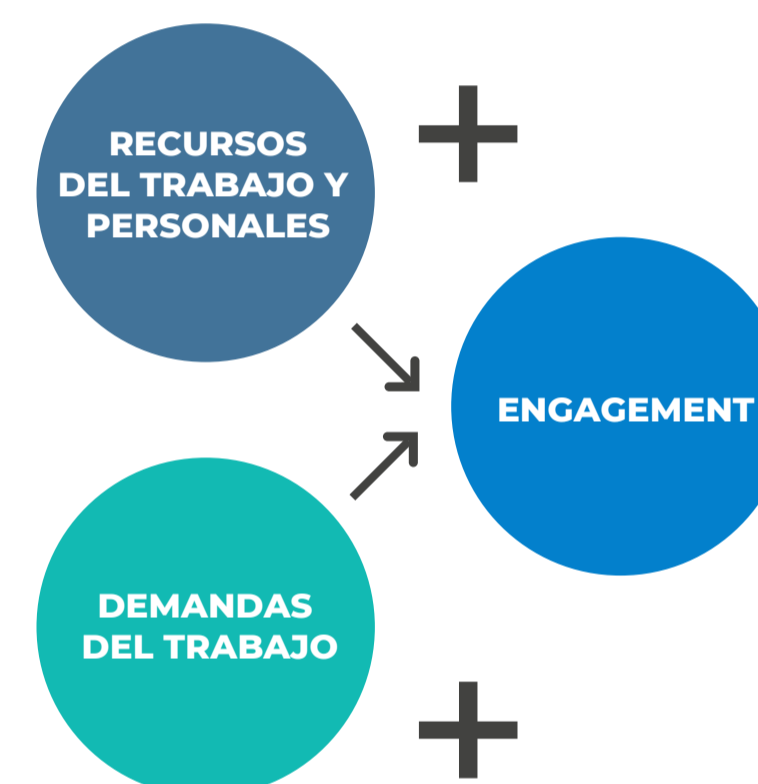
Las **Demandas del Trabajo son los aspectos del trabajo que demandan esfuerzo**, por lo que naturalmente generan tensión, estrés y agotamiento durante la jornada laboral. Por otra parte, los **recursos son las herramientas que ayudan a las personas a lidiar con las demandas del trabajo y alcanzar sus objetivos**. Éstos pueden venir desde el ambiente laboral (Recursos del Trabajo) o desde nuestras propias creencias acerca de cuánto control tenemos sobre el contexto que vivimos (Recursos Personales).

⁸ Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.

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

Engagement:

Equilibrio donde existen recursos para enfrentar exitosamente las demandas.



Agotamiento:

Exceso de demandas para el nivel de recursos disponibles.



De acuerdo con los planteamientos del modelo, el instrumento utilizado en este estudio 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

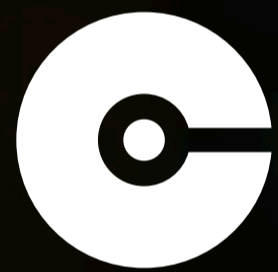
- **Oportunidades de desarrollo:** Experiencias que una persona vive en el trabajo que la llevan a crecer, desarrollarse y aprender. Esto involucra tanto los desafíos interesantes que propone el trabajo como también las oportunidades de desarrollarse profesionalmente al interior de la organización.
- **Coaching del Líder:** Nivel de cercanía, comunicación y confianza que un líder mantiene en la relación con los miembros de su equipo. Un elemento fundamental a la base de este atributo es la interacción y cantidad de tiempo que un supervisor pasa con su equipo de trabajo.
- **Retroalimentación:** Información que una persona recibe acerca de su desempeño y del cumplimiento de los objetivos de su cargo.
- **Colaboración:** Redes de colaboración que permiten a una persona sentirse valorada y apoyada en el trabajo. Esta colaboración puede ocurrir al interior del equipo o entre equipos de trabajo.
- **Autonomía:** Grado de control, libertad y flexibilidad que una persona posee en su trabajo. A mayor autonomía una persona tendrá más posibilidades de decidir la ruta a seguir para cumplir sus objetivos laborales.

Recursos Personales

- **Optimismo:** Confianza que una persona tiene respecto del futuro y la mirada positiva que mantiene hacia el mundo como consecuencia. Esta mirada está influida por la personalidad, pero también fuertemente por las circunstancias que le rodean en el trabajo.
- **Autoeficacia:** Confianza respecto a la propia capacidad para enfrentar las exigencias del trabajo. A mayor autoeficacia, una persona se sentirá mayor motivación y confianza de enfrentar mayores desafíos.

Demandas del Trabajo

- **Trabas del Trabajo:** Burocracia asociada a la resolución de obstáculos, autorizaciones administrativas o papeleos excesivos que constantemente dificultan y enlentecen el cumplimiento de objetivos en el trabajo.
- **Conflicto de Rol:** Tensión causada a una persona o equipo cuando existen expectativas en conflicto respecto de su trabajo. Esta situación ocurre cuando dos o más personas esperan cosas distintas, generando un conflicto de prioridad.
- **Demandas Emocionales:** Carga o impacto emocional asociado a la ejecución de un trabajo determinado, típicamente en cargos vinculados a la atención de público o pacientes, entrega de servicios a clientes, o relaciones poco respetuosas en el lugar de trabajo.
- **Demandas Cognitivas:** Nivel de concentración, atención y cuidado que el trabajo exige a una persona o equipo. 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 excesiva, puede generar agotamiento.
- **Presión en el trabajo:** Grado en que el trabajo exige a un equipo o persona cumplir con plazos demandantes o gran cantidad de tareas. 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 excesiva, puede generar agotamiento.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

RESULTADOS 2022: MUESTRA E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN





Durante los meses de febrero de 2022 y marzo de 2023, Circular HR realizó su novena medición de Engagement Laboral, donde se evaluó la experiencia de más de 19.238 personas y 82 empresas en 3 países de Latinoamérica (Chile, Costa Rica, y Ecuador). Estos datos se recopilaron utilizando una encuesta que evalúa la manera en que el trabajo hace sentir a las personas 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 mide el nivel de engagement de las personas.
- Escala de Agotamiento en el Trabajo, elaborada por los desarrolladores del modelo de Recursos y Demandas.
- Cuestionario de Recursos y Demandas del Trabajo que permite monitorear el ambiente laboral en función del modelo de mismo nombre.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en esta medición. En primer lugar, se presentarán los resultados de Chile, seguidos por los resultados resto de los países incluidos en la muestra.

Finalmente, se incluye un segmento adicional donde se exploran recomendaciones para la gestión del ambiente laboral basado en los datos recolectados y la experiencia práctica de líderes de equipos con un alto engagement laboral.

Resultados en Chile

Durante el ciclo de medición correspondiente al año 2022, la muestra chilena incluyó a un total de 10.291 personas evaluadas, recogiendo información de las experiencias laborales de 77 organizaciones.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

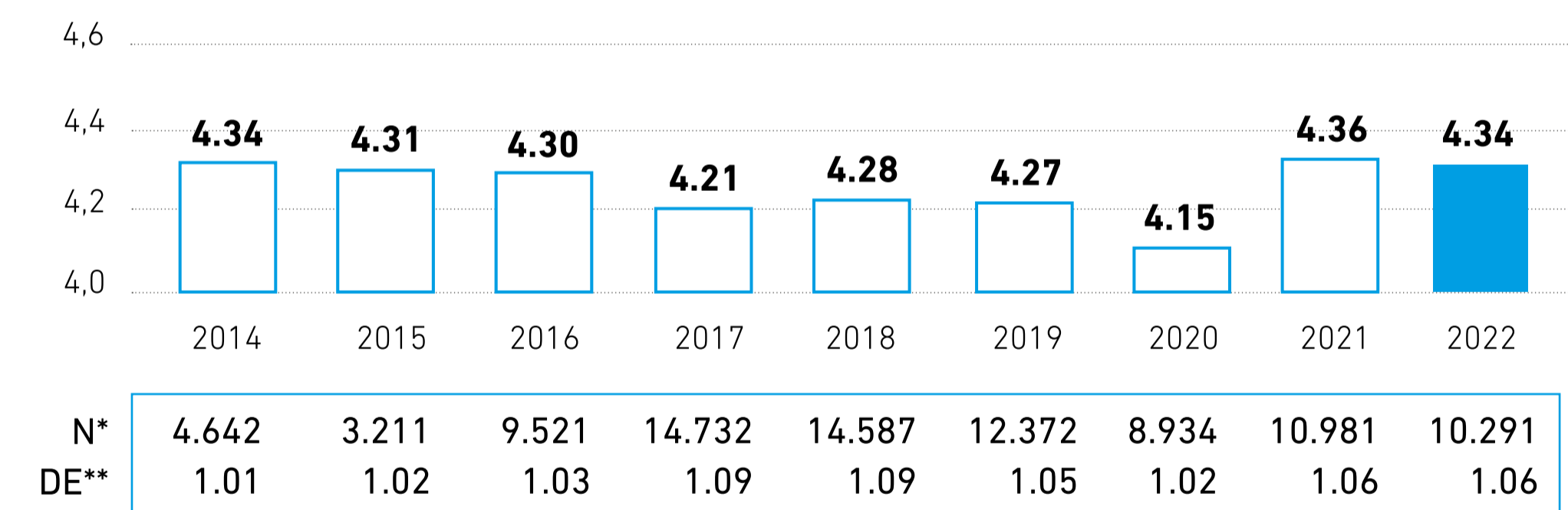
Niveles de Engagement y Agotamiento:

La evaluación de la energía y motivación en el trabajo se ven reflejados en los niveles de engagement que experimentan los colaboradores. **Si bien la experiencia, el entrenamiento y herramientas son las bases que determinan el desempeño de un equipo de trabajo, el engagement refleja las ganas e interés que esas tareas generan en una persona, lo que predice su esfuerzo, proactividad y rendimiento en el largo plazo.**

Durante la medición del 2022, el promedio obtenido por la muestra nacional en la escala de engagement corresponde a un 4,34 (en una escala de 0 a 6 puntos), resultado muy similar al reportado con la muestra del año 2021. Este resultado **se mantiene estable respecto al promedio de la muestra del año anterior**, que se caracterizó por una clara recuperación respecto de la caída del engagement detectada en la muestra 2020.

El que la mejora en los resultados en la muestra de 2021 se mantuviera también en la muestra 2022, sugiere que la recuperación detectada luego de las cuarentenas no haya sido sólo un hecho pasajero, asociado al alivio de la liberación de restricciones posterior a la pandemia Covid-19, sino que más bien se prolonga en el tiempo retomando tendencias de años anteriores.

Promedio Engagement - Chile



*Número de participantes, **Desviación estándar

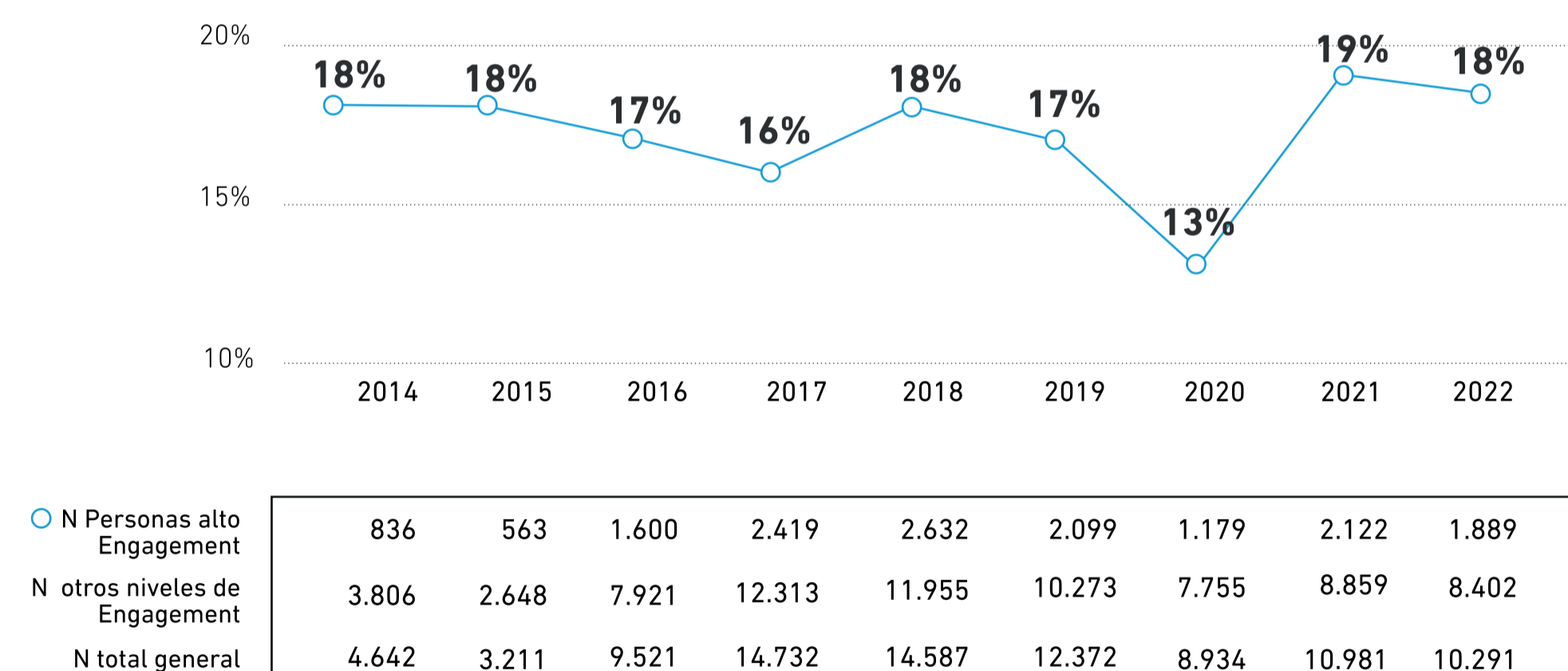
Escala de respuesta del Engagement va desde el 0 hasta el 6.

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**. Este indicador muestra la proporción de personas que puntuaron al tope de la escala de engagement y que clasifican en este estado como consecuencia.

Este grupo de personas 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. Quienes pertenecen a esta categoría se caracterizan por sentir pasión por su trabajo y tienden a desplegar mayor esfuerzo por sus objetivos, generando contagio emocional positivo en sus equipos.

Los resultados del año 2022 muestran una proporción de personas con altos niveles de engagement de 18,4%, resultado muy similar a lo reportado el año 2021.

Tendencia Personas con alto engagement - Chile



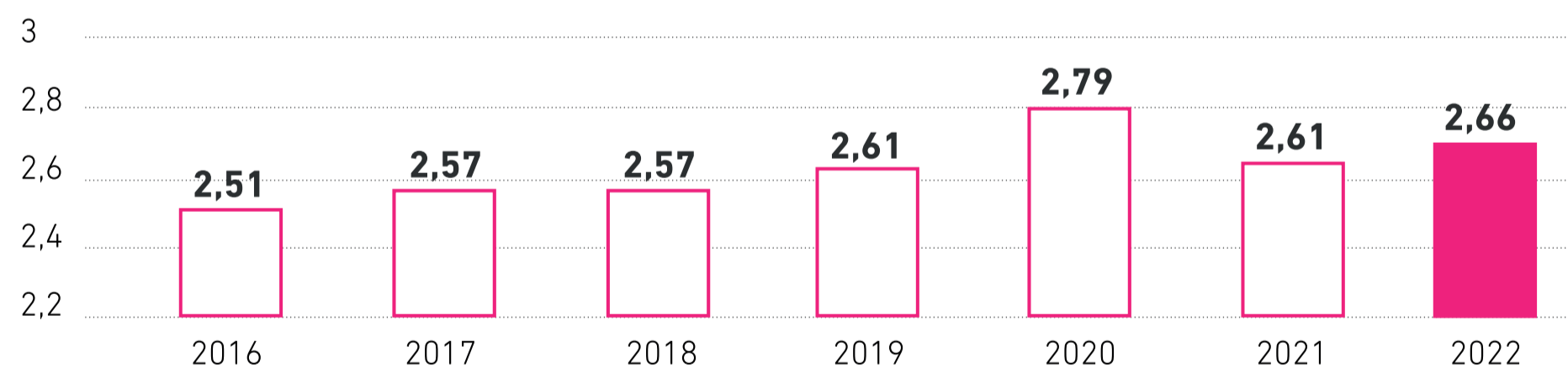
Por otra parte, la medición considera también el **agotamiento como indicador complementario al engagement para reflejar el bienestar de las personas** en su entorno laboral. Este indicador permite identificar los niveles de desgaste que los colaboradores están experimentando, para poder así monitorear y prevenir los efectos negativos asociados a una experiencia laboral asociada a niveles de estrés excesivos y sostenidos en el tiempo.

El puntaje promedio de agotamiento obtenido por la muestra chilena del año 2022 es de 2,66 (en una escala de 1 a 4 puntos), resultado mayor al del año 2021.

Este resultado revela un aumento respecto al puntaje promedio de la muestra del año anterior y podría sugerir que, posterior al periodo de normalización luego de las restricciones causadas por la pandemia Covid-19, existen elementos del trabajo que están causando una acumulación mayor de desgaste en el mundo del trabajo.

Si bien durante el año 2022 se vivió un periodo tumultuoso en el contexto político y constitucional, que pudieron generar un estado general de ansiedad y tensión, al mismo tiempo también pueden estar influyendo otros aspectos, como la presión por el retorno de la presencialidad, que conlleva retomar rutinas de transportes y las dificultades propias del trabajo en oficinas, o la disminución de espacios de tiempo de recuperación y descanso.

Promedio Agotamiento - Chile



N*	9.521	13.280	12.650	10.682	7.873	7.912	6.630
DE**	0.65	0.67	0.68	0.70	0.67	0.70	0.68

*Número de participantes, **Desviación estándar

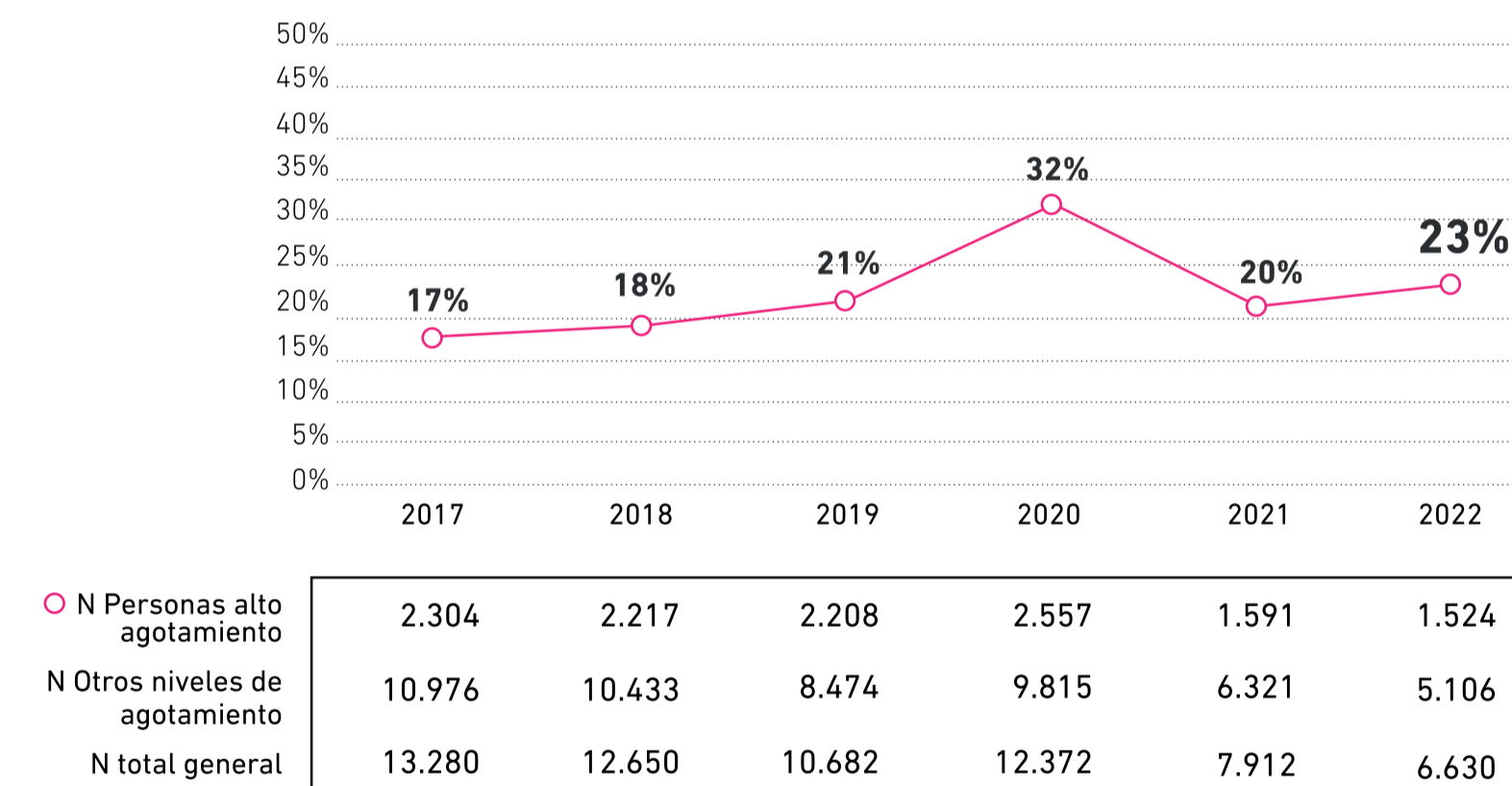
Escala de respuesta del Agotamiento va desde el 1 hasta el 4.

Al igual que con los puntajes de engagement, también es posible hacer un análisis en mayor profundidad de los resultados de agotamiento, al identificar la proporción de personas que se encuentra en niveles **de alto agotamiento**. Este indicador muestra la proporción de personas en la muestra que obtuvieron muy altos puntajes de engagement y que clasifican en esta categoría como consecuencia.

Quienes se encuentran en este estado de crítico de agotamiento sufren de un elevado grado de desgaste en su trabajo, caracterizado por la **sensación extrema de fatiga crónica y profunda, que aumenta la probabilidad de aparición de consecuencias asociadas al síndrome de Burnout⁹** (síndrome asociado a sentirse “fundido” o “quemado” por el trabajo) y sus consecuencias asociadas, tales como apatía hacia el trabajo, licencias médicas, ausentismo y la intención de renunciar.

Los resultados del año 2022 muestran un leve aumento de la proporción de personas en estados críticos de agotamiento en comparación al año anterior, con un total de 23% de la muestra en estados extremos de desgaste.

Tendencia Personas con alto agotamiento - Chile



Si bien el nivel detectado es mucho menor al registrado al comienzo de la pandemia Covid-19, se mantiene una **tendencia estable al alza que ha sido transversal a las distintas muestras obtenidas desde 2016**, que revela una acumulación de desgaste y aumento progresivo de **grandes volúmenes de personas en estados avanzados de deterioro a causa del agotamiento**.

9. Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies?. *Occupational medicine*, 50(7).

Demandas y Recursos Laborales

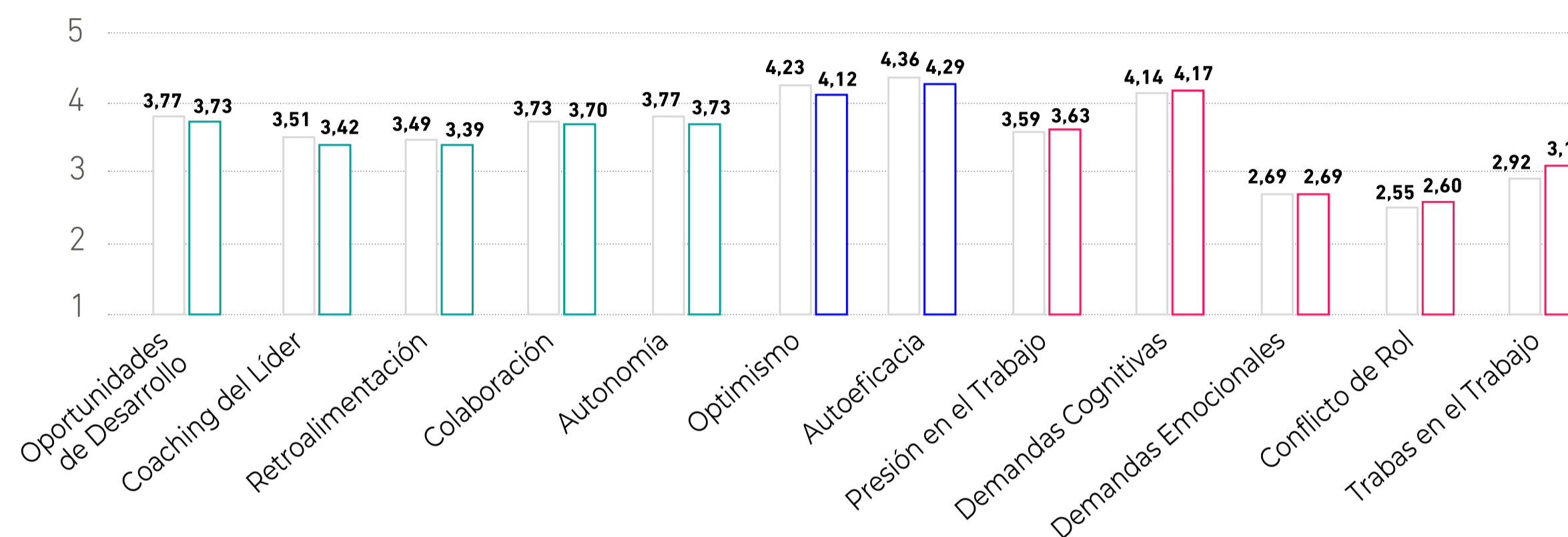
Los indicadores de engagement y agotamiento son un buen reflejo de los niveles de motivación, bienestar y efectividad en los trabajadores, para entender qué está causando esos indicadores, es importante monitorear el equilibrio de las principales características del trabajo que las personas experimentan en su trabajo cotidiano.

Basado en el Modelo de Demandas y Recursos del Trabajo¹⁰, las mediciones realizadas durante 2022 también mapean la experiencia de trabajo de las personas, evaluando los aspectos positivos y negativos de su ambiente laboral. Los aspectos positivos son de gran utilidad porque nos ayudan a enfrentar exitosamente las exigencias del trabajo y, al mismo tiempo, son intrínsecamente motivantes (como la retroalimentación o el aprendizaje). Mientras que los aspectos negativos corresponden a las exigencias del trabajo que nos demandan esfuerzo y acumulan agotamiento.

A continuación, se presentan los promedios de las Demandas y Recursos de la muestra nacional, durante el año 2022:

10. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53.

Recursos y Demandas Laborales - Chile



Barras grises reportan resultados año 2021 y Barras de color reportan resultados año 2022

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.

VARIABLES DEL MODELO	2021	2022	Diferencia
Oportunidades de Desarrollo	3,77	3,73	-0,04
Coaching del Líder	3,51	3,42	-0,09
Retroalimentación	3,49	3,39	-0,10
Colaboración	3,73	3,70	-0,03
Autonomía	3,77	3,73	-0,04
Optimismo	4,23	4,12	-0,11
Autoeficacia	4,36	4,29	-0,07
Presión en el Trabajo	3,59	3,63	0,04
Demandas Cognitivas	4,14	4,17	0,03
Demandas Emocionales	2,69	2,69	0,00
Conflicto de Rol	2,55	2,60	0,05
Trabas en el Trabajo	2,92	3,11	0,19
Total	6.153	6.699	

Al comparar la muestra del año 2021 con la del año 2022, se puede apreciar que la mayoría de las dimensiones muestra algún nivel de variación, a excepción de la **colaboración** y las **demandas emocionales**, que no alcanzan una diferencia estadísticamente significativa. Si bien es importante considerar que las muestras de cada año son distintas, estas variaciones reflejadas en las respuestas de miles de personas podrían ser indicativas de algunas de las transformaciones que están ocurriendo en el mundo del trabajo.

Específicamente, las personas evaluadas tendieron a reportar niveles de recursos levemente menores respecto a la muestra del año anterior, con una caída más marcada en las variables de **coaching del líder, retroalimentación y optimismo**. Por una parte, la caída del optimismo en la fuerza de trabajo podría estar explicada por el contexto de intensa incertidumbre vivido durante el periodo de 2022 (social, política y económica), pero es llamativo que aspectos como la relación con las jefaturas o la información respecto del desempeño también se hayan evaluado de esa forma. Esto es contraintuitivo considerando que muchas personas vivieron un retorno al trabajo presencial durante este periodo, lo que debería haber sido un estímulo a la cercanía de los líderes y la retroalimentación en general.

Al mismo tiempo, en cuanto a las demandas, las principales diferencias se encuentran en las **trabas en el trabajo**, las cuales aumentan considerablemente respecto al periodo anterior. Esta variación plantea distintas interrogantes y abre un espacio para seguir indagando el por qué las personas declararon un aumento tan significativo de trabas y si la tendencia de retorno a la presencialidad pudo haber influido en esta percepción.

Principales Predictores del engagement y agotamiento laboral:

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. **Las oportunidades de desarrollo este año es la variable 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 propio trabajo, y también construir una actitud positiva frente a los desafíos futuros, ayudando a que las personas se sientan convencidas y capaces para enfrentar exitosamente las exigencias del trabajo.**

En esta línea, el mayor desafío para las organizaciones chilenas que buscan potenciar el nivel de engagement de sus equipos, 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 entregar mayores espacios de autonomía, que permitan una mayor flexibilidad y autogestión del trabajo, pero con total claridad de 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 y la celebración posterior a cada logro.



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, seguido del **conflicto de rol** y las **trabas en el trabajo**. De esta manera, el nivel de **exposición a situaciones emocionalmente estresantes para los colaboradores, las expectativas conflictivas respecto de lo que una persona o equipo debiera hacer, así como también el exceso de elementos que interfieren en la ejecución del trabajo**, son los elementos que impactan con mayor fuerza a los niveles de agotamiento.

Considerando lo anterior, los principales desafíos para las organizaciones que busquen disminuir el riesgo de agotamiento en sus equipos 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 poder detectar equipos que estén sometidos a instrucciones o expectativas conflictivas respecto de cómo actuar o qué aspectos priorizar, generando mecanismos que den mayor gobernanza a las instrucciones que reciben. También resulta importante el análisis de procesos de trabajo, con el fin de hacerlos más efectivos, disminuyendo la burocracia organizacional, los obstáculos innecesarios que distraen del objetivo y el control excesivo que obstaculiza el avance en el trabajo.

¿SABÍAS QUÉ?

Normalmente el optimismo tiene una alta capacidad predictiva del engagement, en distintos tipos de organizaciones e industrias. Pero desde la pandemia, el optimismo también empezó a asociarse muy intensamente al agotamiento, siendo uno de sus más importantes factores predictores.

Esto es algo que no se había observado anteriormente y podría estar sugiriendo que, en un contexto de crisis y reacomodación, cuando las personas que pierden sus esperanzas respecto del futuro o de un proyecto particular, se sienten más agotados y se reduce su capacidad para sostener el esfuerzo en el tiempo.

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 y Costa Rica**. Aquí no se toman en cuenta los resultados de Chile.



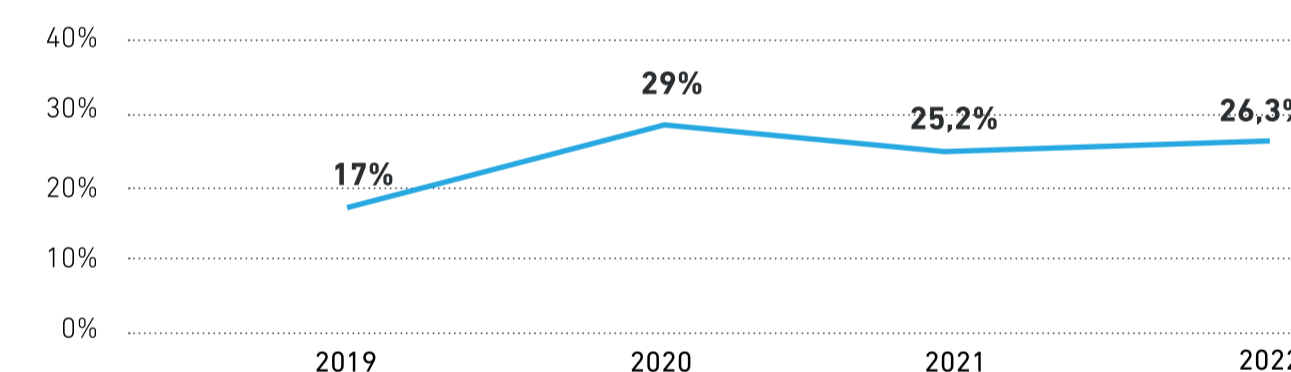
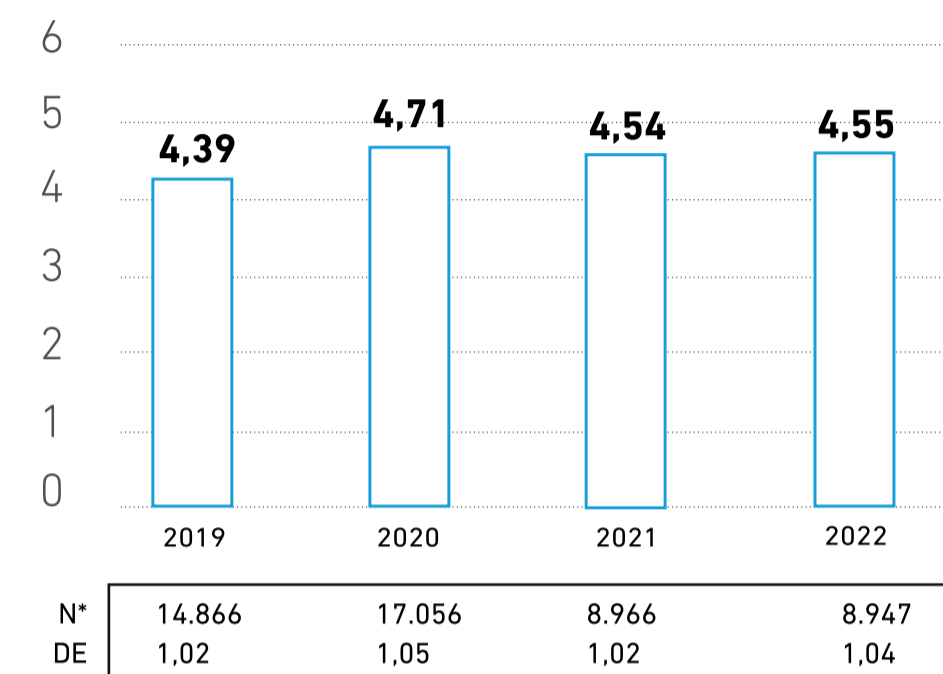
CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE

Niveles de Engagement y proporción de personas en alto engagement:

Los resultados de engagement de la muestra latinoamericana del año 2022 se mantienen estables respecto al año 2021, tanto a nivel de puntaje promedio como en la proporción de personas en altos niveles de engagement, tendencia similar a la muestra de Chile.

En la medición del 2022, el promedio obtenido en engagement por la muestra internacional corresponde a un 4,55, resultado prácticamente igual al obtenido en la muestra del año 2021. Este resultado revela una estabilidad entre datos de 2022 y 2021 que no se había registrado en las muestras obtenidas en años anteriores.

Promedio Engagement otros países Latam



%	N	%	N	%	N	%	N
17,0%	2577	29,2%	4980	25,2%	2263	26,3%	2357
83,0%	12339	70,8%	12076	74,8%	6703	73,7%	6590
100%	14866	100%	17056	100%	8966	100%	8947

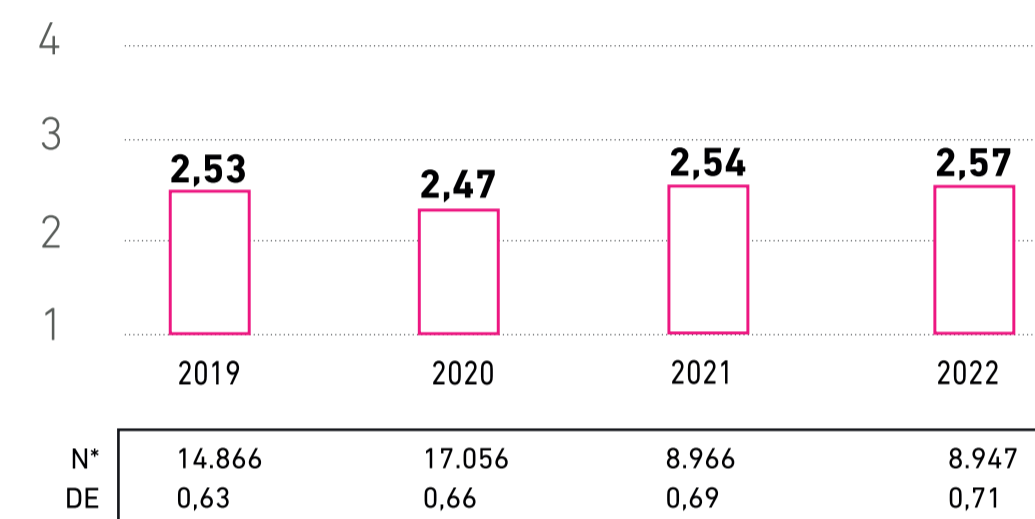
N Personas alto engagement
N Otros niveles de engagement
N total general

Tal como lo que ocurre con el promedio de engagement, los resultados de la muestra latinoamericana del año 2022 indican una proporción de personas con altos niveles de engagement de un 26,3%, el cual es muy similar al reportado el año 2021 y denota también una estabilidad que no se había visto en las muestras anteriores.

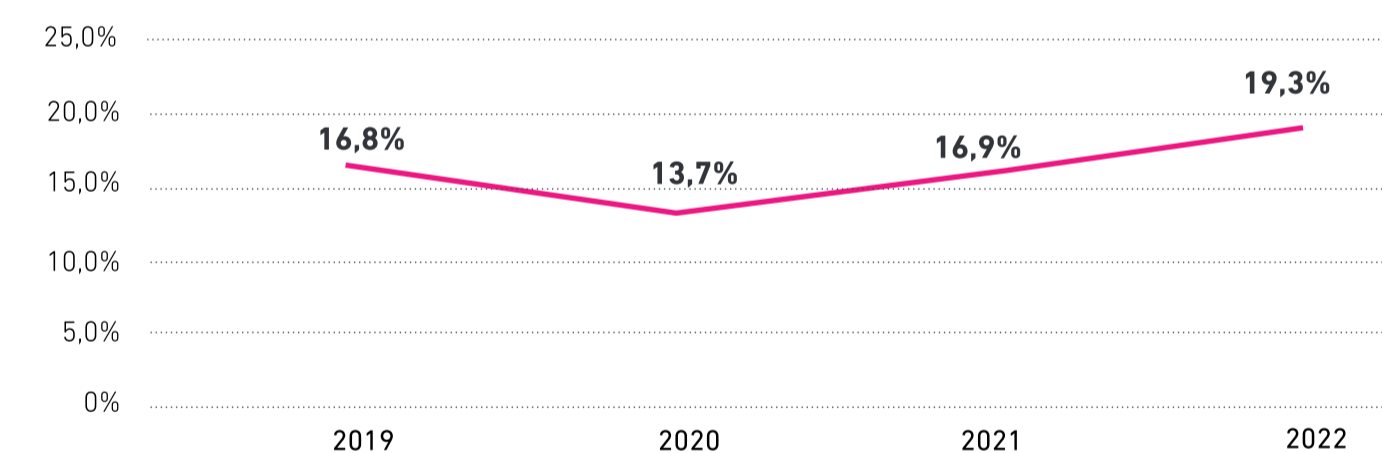
Niveles de Agotamiento y proporción de personas en alto agotamiento:

Los resultados de agotamiento de la muestra latinoamericana del año 2022 son levemente mayores que los reportados por la muestra del año 2021. El puntaje promedio de agotamiento obtenido en el año 2022 es de un 2,57, mientras que la proporción de personas con altos niveles de agotamiento corresponde a un 19,3%, situación similar a lo visto en la muestra de Chile.

Promedio Agotamiento otros países Latam



N*	2019	2020	2021	2022
N*	14.866	17.056	8.966	8.947
DE	0,63	0,66	0,69	0,71



%	N	%	N	%	N	%	N
16,8%	2497	13,7%	2337	16,9%	1519	19,3%	1728
83,2%	12369	86,3%	14719	83,1%	744	80,7%	7219
100,0%	14866	100,0%	17056	100,0%	8966	100,0%	8947

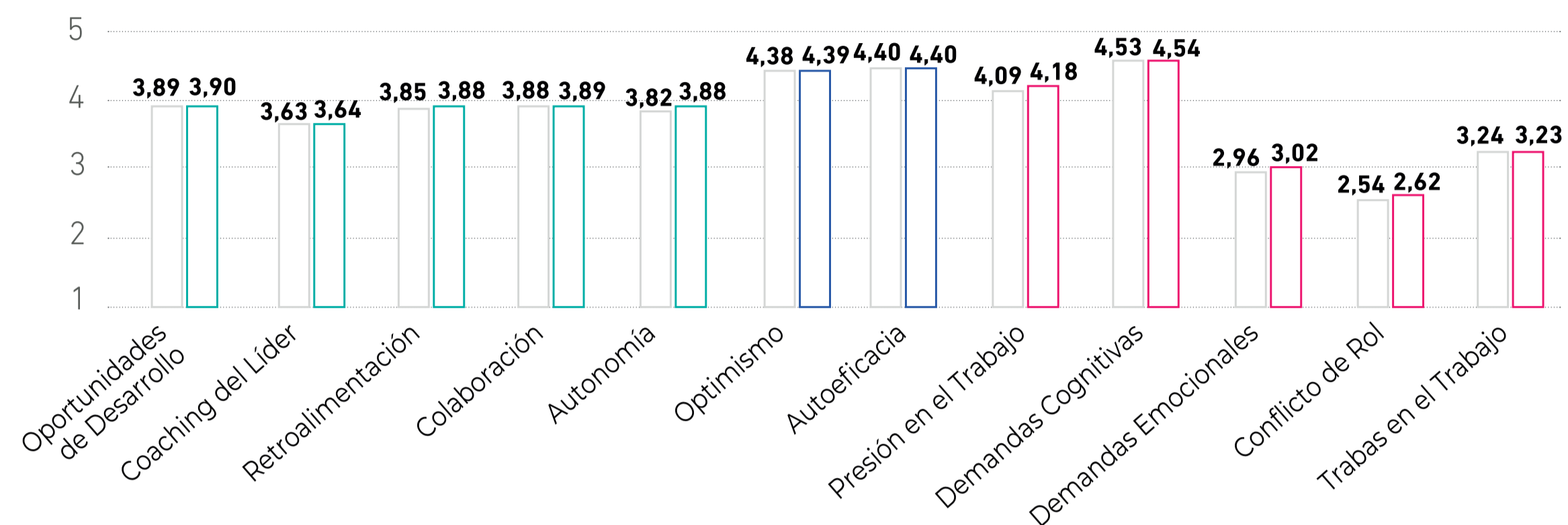
N Personas alto agotamiento
N Otros niveles de agotamiento
N total general

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 para la muestra de otros países LATAM, 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



Barras grises reportan resultados año 2021 y Barras de color reportan resultados año 2022

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	2021	2022	Diferencia
Oportunidades de Desarrollo	3,89	3,90	0,01
Coaching del Líder	3,63	3,64	0,01
Retroalimentación	3,85	3,88	0,04
Colaboración	3,88	3,89	0,00
Autonomía	3,82	3,88	0,05
Optimismo	4,38	4,39	0,01
Autoeficacia	4,40	4,40	0,00
Presión en el Trabajo	4,09	4,18	0,08
Demandas Cognitivas	4,53	4,54	0,00
Demandas Emocionales	2,96	3,02	0,05
Conflicto de Rol	2,54	2,62	0,08
Trabas en el Trabajo	3,24	3,23	-0,01
Total	8.058	8.505	

En general, los resultados de las demandas y recursos se mantienen de forma estable entre la muestra del año 2021 a la muestra de 2022. En los recursos, las mayores variaciones se dan en la autonomía y la retroalimentación, los cuales aumentan de forma significativa entre ambas muestras. Mientras, en las demandas, la presión en el trabajo, demandas emocionales y el conflicto de rol, aumentaron de forma significativa.

Más en profundidad, es importante también considerar que 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
- Conflicto de rol

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: CLAVES PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE AMBIENTES LABORALES



Introducir cambios positivos en los ambientes laborales supone descubrir cuáles son las buenas prácticas que marcan la diferencia y generan bienestar a los equipos de trabajo.

11. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). *Self-determination theory. In Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 1-7). Cham: Springer International Publishing.

Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). *Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. Career Development International, 25(4), 373-388.*

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). *Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. Motivation and emotion, 44, 1-31.*

Fundación Chile busca influir positivamente en las organizaciones e impulsar el bienestar y calidad de vida en el mundo laboral. Para influir positivamente en las organizaciones, no basta sólo visibilizar los resultados históricos acumulados y los factores más influyentes dentro de los ambientes laborales. Tal objetivo requiere entregar claves concretas basadas en los aprendizajes de quienes ya han avanzado en esta ruta. Por esto, Fundación Chile también busca compartir el conocimiento y aprendizaje acumulado en años de gestión práctica de los ambientes laborales, con organizaciones o con algunos de sus equipos de trabajo.

Lo primero que se debe considerar cuando buscamos potenciar la calidad del ambiente laboral, es que la experiencia de trabajo de las personas debe ser enriquecedora. Para esto, el principio básico es que las personas vean cubiertas sus necesidades psicológicas básicas¹¹: sentirse autónomas, competentes y conectadas socialmente al resto.

AUTONOMÍA: Sentir que se puede actuar de acuerdo con los propios intereses y voluntad.

COMPETENCIA: Sentirse efectivo y altamente capaz.

RELACIONES: Sentirse parte de una comunidad con las personas, sintiendo un vínculo y gusto por encontrarse.

Cuando nuestro entorno logra satisfacer estos tres aspectos, experimentamos mayor bienestar psicológico y, cuando el trabajo es capaz de satisfacer estas necesidades, el trabajo se transforma en algo atractivo, haciéndonos sentir intrínsecamente motivados por nuestro rol.

...Los cambios que vayan en contra de esos principios generarán resistencias y dificultades, causando que muchos buenos cambios organizacionales fracasen por falta de apoyo.



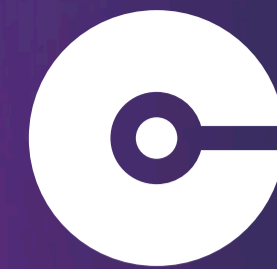
¿CÓMO PUEDEN SER USADOS ESTOS PRINCIPIOS POR LOS LÍDERES?

Cualquier líder de una organización o de un equipo de trabajo puede integrar estos principios como un filtro básico que guíe su gestión diaria y las decisiones que toma.

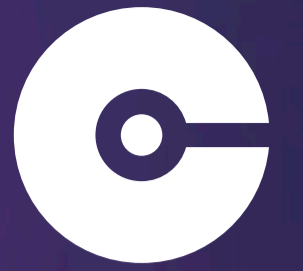
Si cualquier cambio que introduce restringirá la autonomía de su equipo, o les reducirá la posibilidad de vincularse satisfactoriamente con otros, o generará en ellos inseguridad haciéndolos que duden de su propia capacidad, automáticamente podemos anticipar que esa iniciativa tendrá un impacto negativo en la motivación y ánimo del equipo.

Por el contrario, los líderes pueden usar estos principios para sacar el máximo de motivación de las personas, al diseñar los roles y cargos dentro de sus equipos para que cuenten con estas características por diseño. También los líderes pueden actuar como un apoyo a sus colaboradores en las interacciones cotidianas, contribuyendo a que se sientan empoderados, confiados y seguros de sus capacidades, pero también fomentando relaciones cercanas y satisfactorias dentro del grupo.

Cuando las decisiones al interior de las organizaciones o equipos consideran estos tres aspectos, cualquier líder estará fortaleciendo las condiciones básicas para sostener la motivación de las personas en su trabajo. Por el contrario, si un cambio afecta negativamente estos principios, causará una actitud negativa hacia el cambio y resistencia desde las personas.



CIRCULAR HR
POR FUNDACIÓN CHILE



Algunas claves adicionales desde los datos:

Más allá de principios generales, los datos acumulados de cientos de equipos nos ayudan a identificar las buenas prácticas que cualquier equipo de trabajo puede integrar



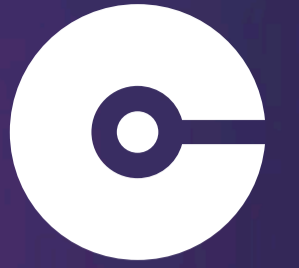
Si buscamos las claves que pueden ayudar a un equipo a potenciar el bienestar y protegerse frente a situaciones de alto estrés y exigencia, es necesario recurrir a un análisis de datos preciso a partir de la información que los mismos equipos de trabajo reportan sobre su realidad cotidiana.

Dentro de la medición, el cuestionario utilizado incluye treinta y seis preguntas o ítems que indagan respecto a los recursos y demandas del trabajo¹². Esto permite mapear los aspectos del trabajo que convierten la experiencia laboral en algo agradable, que activa y energiza a las personas, o en una fuente de desgaste que pone en riesgo el bienestar psíquico u emocional de los colaboradores.

Este mapeo de la experiencia de trabajo en cientos de equipos distintos permite utilizar los datos acumulados para identificar, con un alto grado de precisión, las claves que pueden ser utilizadas como herramientas para potenciar el engagement y prevenir el agotamiento crónico de los equipos.

Al analizar los datos recopilados durante el año 2022 un análisis estadístico de regresión lineal múltiple, podemos identificar los ítems del cuestionario que mayor capacidad predictiva tienen. Es decir, si buscamos hacer una exitosa gestión del ambiente laboral, este análisis nos entrega las claves para entender cuáles debieran ser los puntos clave a focalizar los esfuerzos.

12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.



Items de mayor asociación al engagement y agotamiento Laboral

Listado de ítems totales de la encuesta*

Dimensión Encuesta	Ítem
Oportunidades de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> En mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollar mis fortalezas En mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollarme Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aprender cosas nuevas
Coaching del Líder	<ul style="list-style-type: none"> Mi jefe/jefes me informan si están satisfechos con mi trabajo Mi jefe/jefes muestran consideración por mis problemas y aspiraciones laborales Me siento valorado por mi jefe/jefes Mi jefe/jefes son amistosos y abiertos conmigo
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> Recibo información suficiente sobre los objetivos de mi trabajo Mi trabajo ofrece oportunidades para averiguar qué tan bien me desempeño en mis funciones Recibo información suficiente respecto a los resultados de mi trabajo
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> Si es necesario, ¿le puedes pedir ayuda a tus colegas? Si aparecen dificultades en tu trabajo, ¿puedes contar con que tus colegas te apoyarán? En tu trabajo, ¿te sientes valorado por tus colegas?
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tienes flexibilidad para hacer tu trabajo? ¿Tienes control sobre la forma en que realizas tu trabajo? ¿Puedes participar en la toma de decisiones relacionada con tu trabajo?
Presión en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ¿Debes trabajar rápidamente? ¿Tienes mucho trabajo por hacer? ¿Qué tan seguido debes trabajar más intensamente con el fin de cumplir un plazo límite? Trabajas presionado por el tiempo?
Demandas Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tu trabajo requiere de mucha concentración? ¿Tu trabajo necesita mucho cuidado o precisión? ¿Consideras tu trabajo como mentalmente exigente? ¿Tu trabajo requiere mantenerte constantemente atento?
Demandas Emocionales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Tu trabajo es emocionalmente demandante? En tu trabajo, ¿te toca enfrentarte con cosas que te afectan en el ámbito personal? ¿Te enfrentas a situaciones laborales emocionalmente intensas? En tu trabajo, ¿debes tratar con clientes y/o colegas que se quejan todo el tiempo? ¿Debes tratar con clientes y/o colegas que no te tratan con el respeto y cortesía apropiada?
Conflicto de Rol	<ul style="list-style-type: none"> Recibo requerimientos contradictorios de personas distintas Las expectativas de mis colegas son contradictorias En mi trabajo, diferentes grupos de personas esperan cosas opuestas de mi
Trabas en el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Debo resolver muchas trabas para terminar mis proyectos/tareas Debo pasar por muchos trámites y papeleos para hacer mi trabajo En mi trabajo me enfrento a trabas inesperadas Debo pasar por muchas trabas para terminar mi trabajo

Claves para generar engagement:



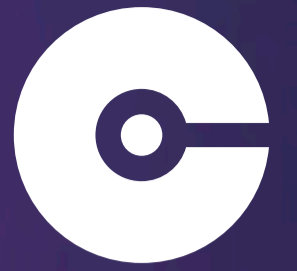
- En mi trabajo, tengo la oportunidad de desarrollarme
- Mi trabajo me ofrece la oportunidad de aprender cosas nuevas
- Recibo información suficiente sobre los objetivos de mi trabajo
- ¿Tienes control sobre la forma en que realizas tu trabajo?
- ¿Tu trabajo requiere de mucha concentración?
- ¿Tu trabajo requiere mantenerte constantemente atento?

Claves para prevenir el agotamiento



- Me siento valorado por mi jefe/jefes
- Trabajas presionado por el tiempo?
- ¿Tu trabajo es emocionalmente demandante?
- En tu trabajo, ¿te toca enfrentarte con cosas que te afectan en el ámbito personal?

*Se excluyen ítems de optimismo y auto eficacia, por ser aspectos personales y no características del trabajo.



¿Cuáles son las claves para proteger el bienestar y el engagement?



Asegurar espacios constantes de desarrollo y aprendizaje para las personas, que les permitan exponerse a cosas nuevas que rompan lo rutinario del trabajo.

Clave: Capacitación o aprendizaje en el puesto de trabajo.



Explotar las oportunidades para empoderar a las personas y entregarles espacios de autonomía en su trabajo, para decidir cómo hacer las cosas y buscar la mejor ruta para conseguir sus objetivos.

Clave: Gestión basada en objetivos, con acompañamiento de líder cuando persona requiera guía o apoyo.



Clarificar los objetivos que cada persona tiene a su cargo e informar respecto del resultado que está logrando respecto a esos objetivos.

Clave: Sesiones de 1 a 1 con jefatura, para revisar los objetivos del colaborador y sus resultados, explorando en conjunto estrategias para potenciarlos.



Asegurar que todo cargo involucre aspectos desafiantes que exijan concentración y atención para evitar que las personas caigan en un "piloto automático".

Clave: Integrar nuevos desafíos de forma continua, que renueven la novedad y el grado de desafío del trabajo.

Del total de ítems respecto del trabajo de las personas, a través de un análisis estadístico se identificaron las que más influyen sobre el engagement y el agotamiento, conformando las claves de la gestión exitosa de ambientes laborales.

¿Cuáles son las claves para combatir la tensión y el agotamiento?



Mantener relaciones cercanas entre los líderes y sus equipos, que logren transmitir preocupación y valoración por cada individuo.

Clave: Entrenar a líderes para ayudarles a identificar y adquirir las conductas críticas a desplegar en un rol de supervisión.



Proteger a las personas de las fuentes de estrés emocional innecesarias en el trabajo, o al menos contenerlas.

Clave: No admitir un trato poco cortés o agresivo al interior del equipo y asegurar contención a quienes les toca enfrentar este tipo de exigencias como parte de su cargo (por ejemplo, atención de público).



Administrar las exigencias y tareas innecesarias, para hacer el trabajo más eficiente, de manera de evitar la sensación constante de estar presionado por el tiempo.

Clave: Instalar en los equipos el hábito de revisar periódicamente las principales fuentes de retraso o tiempos perdidos para actuar tempranamente y corregir las causas raíz de la sobrecarga innecesaria de tareas.

ANEXOS



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

ANEXOS CHILE

Genero	Femenino	Masculino	S/D	Total General
N	3396	6858	37	10291
Promedio Engagement	4,22	4,40	3,58	4,34
Personas en alto engagement	17%	19%	14%	18%
Promedio Agotamiento	2,74	2,61		2,66
Personas en alto Agotamiento	27%	21%		23%
N	1901	2798		4699
Oportunidades de Desarrollo	3,70	3,74		3,73
Coaching del Líder	3,40	3,44		3,42
Retroalimentación	3,36	3,41		3,39
Colaboración	3,67	3,71		3,70
Autonomía	3,63	3,80		3,73
Optimismo	4,10	4,14		4,12
Autoeficacia	4,25	4,32		4,29
Presión en el Trabajo	3,72	3,56		3,63
Demandas Cognitivas	4,16	4,17		4,17
Demandas Emocionales	2,78	2,63		2,69
Conflicto de Rol	2,55	2,64		2,60
Trabas en el Trabajo	3,06	3,15		3,11

Generación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z	S/D	Total General
N	751	2238	3532	103	3667	10291
Promedio Engagement	4,57	4,33	4,06	4,24	4,58	4,34
Personas en alto engagement	23%	16%	10%	16%	27%	18%
Promedio Agotamiento	2,44	2,62	2,74	2,78	2,71	2,66
Personas en alto Agotamiento	15%	20%	27%	26%	17%	23%
N	489	1618	2525	61	6	4699
Oportunidades de Desarrollo	3,70	3,69	3,75	4,01	4,33	3,73
Coaching del Líder	3,31	3,37	3,49	3,28	3,75	3,42
Retroalimentación	3,33	3,38	3,41	3,36	4,00	3,39
Colaboración	3,33	3,63	3,81	4,05	4,00	3,70
Autonomía	3,72	3,77	3,71	3,75	4,33	3,73
Optimismo	4,18	4,16	4,09	3,94	3,50	4,12
Autoeficacia	4,29	4,29	4,30	4,02	4,00	4,29
Presión en el Trabajo	3,43	3,63	3,67	3,25	2,50	3,63
Demandas Cognitivas	4,07	4,18	4,18	4,03	2,25	4,17
Demandas Emocionales	2,45	2,68	2,76	2,47	1,60	2,69
Conflicto de Rol	2,58	2,62	2,60	2,60	2,33	2,60
Trabas en el Trabajo	2,82	3,08	3,20	2,93	2,50	3,11

GENERO

GENERACIÓN

ANEXOS CHILE

ANTIGÜEDAD

Antigüedad	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Total General	S/D
N	874	1744	1210	1251	1551	10291	3661
Promedio Engagement	4,47	4,38	4,06	3,97	4,18	4,34	4,58
Personas en alto engagement	19%	15%	11%	10%	14%	18%	27%
Promedio Agotamiento	2,57	2,66	2,69	2,74	2,64	2,66	
Personas en alto Agotamiento	19%	23%	25%	26%	21%	23%	
N	574	1041	915	966	1203	4699	
Oportunidades de Desarrollo	4,12	3,89	3,71	3,48	3,62	3,73	
Coaching del Líder	3,68	3,53	3,48	3,28	3,28	3,42	
Retroalimentación	3,59	3,48	3,42	3,25	3,33	3,39	
Colaboración	3,94	3,79	3,77	3,58	3,54	3,70	
Autonomía	3,88	3,80	3,74	3,61	3,69	3,73	
Optimismo	4,21	4,18	4,12	4,02	4,11	4,12	
Autoeficacia	4,26	4,31	4,31	4,27	4,29	4,29	
Presión en el Trabajo	3,52	3,61	3,66	3,62	3,66	3,63	
Demandas Cognitivas	4,07	4,13	4,18	4,20	4,20	4,17	
Demandas Emocionales	2,42	2,57	2,78	2,80	2,77	2,69	
Conflicto de Rol	2,44	2,60	2,62	2,68	2,61	2,60	
Trabas en el Trabajo	2,96	3,13	3,20	3,17	3,06	3,11	

NIVEL EDUCACIONAL

Nivel Educativo	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Educación Universitaria Completa	Post grado (no aplica Diplomado)	S/D	Total General
N	186	233	1066	1136	2682	729	4259	10291
Promedio Engagement	4,81	4,63	4,40	4,23	4,05	4,10	4,54	4,34
Personas en alto engagement	29%	22%	16%	12%	9%	13%	27%	18%
Promedio Agotamiento	2,78	2,77	2,59	2,60	2,72	2,63	2,62	2,66
Personas en alto Agotamiento	27%	27%	21%	19%	26%	21%	18%	23%
N	70	90	661	782	1958	540	598	4699
Oportunidades de Desarrollo	3,71	3,82	3,76	3,64	3,66	3,67	4,07	3,73
Coaching del Líder	3,18	3,13	3,29	3,26	3,38	3,47	3,98	3,42
Retroalimentación	3,28	3,38	3,40	3,30	3,31	3,33	3,84	3,39
Colaboración	3,09	3,37	3,52	3,53	3,73	3,76	4,09	3,70
Autonomía	3,68	3,78	3,78	3,69	3,63	3,66	4,12	3,73
Optimismo	4,14	4,12	4,27	4,22	4,02	4,05	4,20	4,12
Autoeficacia	4,02	4,02	4,31	4,33	4,27	4,30	4,35	4,29
Presión en el Trabajo	3,37	3,26	3,34	3,48	3,69	3,68	3,94	3,63
Demandas Cognitivas	3,83	3,98	4,19	4,18	4,17	4,13	4,20	4,17
Demandas Emocionales	2,39	2,52	2,49	2,66	2,80	2,86	2,53	2,69
Conflicto de Rol	2,93	3,13	2,69	2,66	2,58	2,56	2,41	2,60
Trabas en el Trabajo	2,99	2,91	2,81	2,97	3,20	3,21	3,33	3,11

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	S/D	Total General
N	110	76	157	589	4545	196	4618	10291
Promedio Engagement	4,41	4,34	4,04	4,11	4,20	4,32	4,51	4,34
Personas en alto engagement	17%	14%	10%	10%	13%	12%	26%	18%
Promedio Agotamiento	2,55	2,43	2,73	2,78	2,67	2,62	2,60	2,66
Personas en alto Agotamiento	19%	14%	31%	30%	23%	21%	18%	23%
N	70	46	85	382	3005	154	957	4699
Oportunidades de Desarrollo	3,83	3,88	3,75	3,75	3,65	3,65	3,95	3,73
Coaching del Líder	3,40	3,59	3,31	3,45	3,30	3,10	3,85	3,42
Retroalimentación	3,56	3,49	3,25	3,31	3,31	3,33	3,69	3,39
Colaboración	3,54	3,73	3,74	3,87	3,58	3,59	4,01	3,70
Autonomía	3,80	3,46	3,26	3,58	3,67	3,77	4,02	3,73
Optimismo	4,20	4,21	3,95	4,03	4,11	4,27	4,19	4,12
Autoeficacia	4,10	4,28	4,13	4,24	4,29	4,38	4,34	4,29
Presión en el Trabajo	3,35	3,16	3,73	3,57	3,57	3,56	3,87	3,63
Demandas Cognitivas	4,22	4,08	4,26	4,14	4,15	4,25	4,22	4,17
Demandas Emocionales	2,56	2,75	3,16	2,81	2,72	2,72	2,53	2,69
Conflicto de Rol	2,50	1,97	2,25	2,46	2,69	2,72	2,45	2,60
Trabas en el Trabajo	2,68	2,55	2,84	3,00	3,10	3,19	3,26	3,11

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	S/D	Total General
N	4122	497	442	285	252	214	4479	10291
Promedio Engagement	4,15	4,22	4,27	4,36	4,57	4,43	4,52	4,34
Personas en alto engagement	12%	10%	11%	16%	19%	14%	26%	18%
Promedio Agotamiento	2,69	2,66	2,68	2,61	2,50	2,62	2,60	2,66
Personas en alto Agotamiento	25%	23%	24%	23%	14%	20%	18%	23%
N	2784	307	304	183	172	131	818	4699
Oportunidades de Desarrollo	3,59	3,77	3,97	3,97	3,97	3,96	3,95	3,73
Coaching del Líder	3,26	3,41	3,55	3,58	3,67	3,49	3,85	3,42
Retroalimentación	3,25	3,42	3,51	3,51	3,69	3,65	3,71	3,39
Colaboración	3,57	3,70	3,88	3,77	3,84	3,72	4,01	3,70
Autonomía	3,58	3,79	3,90	3,87	3,98	3,99	4,04	3,73
Optimismo	4,10	4,12	4,12	4,12	4,24	4,12	4,18	4,12
Autoeficacia	4,25	4,38	4,37	4,30	4,41	4,37	4,33	4,29
Presión en el Trabajo	3,48	3,67	3,82	3,82	3,82	3,93	3,89	3,63
Demandas Cognitivas	4,13	4,17	4,25	4,17	4,21	4,19	4,23	4,17
Demandas Emocionales	2,68	2,78	2,78	2,79	2,89	3,15	2,52	2,69
Conflicto de Rol	2,62	2,70	2,72	2,69	2,48	2,78	2,44	2,60
Trabas en el Trabajo	3,00	3,25	3,35	3,25	3,24	3,41	3,26	3,11

ANEXOS CHILE

Formato de trabajo	Mixto	Presencial	Remoto	S/D	Total General
N	4462	1229	341	4259	10291
Promedio Engagement	4,21	4,16	4,22	4,54	4,34
Personas en alto engagement	13%	10%	14%	27%	18%
Promedio Agotamiento	2,70	2,62	2,47	2,62	2,66
Personas en alto Agotamiento	26%	18%	13%	18%	23%
N	2806	936	317	640	4699
Oportunidades de Desarrollo	3,62	3,80	3,77	4,07	3,73
Coaching del Líder	3,22	3,61	3,62	3,98	3,42
Retroalimentación	3,28	3,44	3,46	3,84	3,39
Colaboración	3,57	3,78	3,87	4,09	3,70
Autonomía	3,60	3,79	3,95	4,12	3,73
Optimismo	4,11	4,09	4,17	4,20	4,12
Autoeficacia	4,26	4,33	4,33	4,35	4,29
Presión en el Trabajo	3,55	3,66	3,54	3,94	3,63
Demandas Cognitivas	4,18	4,10	4,13	4,20	4,17
Demandas Emocionales	2,78	2,64	2,37	2,53	2,69
Conflicto de Rol	2,69	2,54	2,40	2,41	2,60
Trabas en el Trabajo	3,06	3,18	3,01	3,33	3,11

Perfil	Administrativos	Directivos, Gerentes y Subgerentes	Jefaturas	Operarios y Auxiliares	Profesionales y Técnicos	Vendedores	S/D	Total General
N	658	355	810	1633	3018	156	3661	10291
Promedio Engagement	4,15	4,56	4,36	4,41	4,02	4,39	4,58	4,34
Personas en alto engagement	12%	24%	15%	18%	10%	16%	27%	18%
Promedio Agotamiento	2,60	2,42	2,62	2,65	2,74	2,52	2,66	2,66
Personas en alto Agotamiento	21%	13%	20%	24%	25%	17%	23%	23%
N	459	289	585	934	2307	125	4699	4699
Oportunidades de Desarrollo	3,64	4,22	3,92	3,60	3,68	3,94	3,73	3,73
Coaching del Líder	3,42	3,90	3,60	3,12	3,44	3,58	3,42	3,42
Retroalimentación	3,29	3,83	3,57	3,27	3,36	3,51	3,39	3,39
Colaboración	3,54	4,07	3,82	3,47	3,74	3,75	3,70	3,70
Autonomía	3,70	4,26	3,96	3,68	3,63	3,81	3,73	3,73
Optimismo	4,20	4,19	4,16	4,23	4,03	4,36	4,12	4,12
Autoeficacia	4,30	4,41	4,38	4,27	4,25	4,39	4,29	4,29
Presión en el Trabajo	3,63	3,86	3,92	3,26	3,67	3,62	3,63	3,63
Demandas Cognitivas	4,20	4,12	4,23	4,12	4,18	3,89	4,17	4,17
Demandas Emocionales	2,59	2,70	2,82	2,50	2,75	2,76	2,69	2,69
Conflicto de Rol	2,61	2,46	2,65	2,78	2,54	2,52	2,60	2,60
Trabas en el Trabajo	3,04	3,21	3,40	2,83	3,15	3,35	3,11	3,11

ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

Género	Femenino	Masculino	Total General
N	4447	4500	8947
Promedio Engagement	4,49	4,60	4,55
Personas en alto engagement	26%	27%	26%
Promedio Agotamiento	2,61	2,53	2,57
Personas en alto Agotamiento	21%	18%	19%
N	4185	4320	8505
Oportunidades de Desarrollo	3,91	3,89	3,90
Coaching del Líder	3,67	3,61	3,64
Retroalimentación	3,92	3,85	3,88
Colaboración	3,91	3,86	3,89
Autonomía	3,84	3,91	3,88
Optimismo	4,38	4,40	4,39
Autoeficacia	4,37	4,43	4,40
Presión en el Trabajo	4,17	4,18	4,18
Demandas Cognitivas	4,55	4,52	4,54
Demandas Emocionales	3,00	3,03	3,02
Conflicto de Rol	2,58	2,66	2,62
Trabas en el Trabajo	3,19	3,27	3,23

GENERO

Generación	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z	Total General
N	241	2029	6055	622	8947
Promedio Engagement	4,98	4,77	4,48	4,29	4,55
Personas en alto engagement	44%	34%	24%	18%	26%
Promedio Agotamiento	2,31	2,46	2,61	2,7	2,57
Personas en alto Agotamiento	10%	16%	20%	24%	19%
N	239	1976	5685	605	8505
Oportunidades de Desarrollo	4,08	4	3,85	3,96	3,9
Coaching del Líder	3,81	3,75	3,61	3,5	3,64
Retroalimentación	3,99	4,03	3,84	3,8	3,88
Colaboración	3,77	3,87	3,89	4	3,89
Autonomía	4,02	3,98	3,83	3,89	3,88
Optimismo	4,45	4,48	4,37	4,27	4,39
Autoeficacia	4,49	4,51	4,38	4,21	4,4
Presión en el Trabajo	4,06	4,24	4,19	3,9	4,18
Demandas Cognitivas	4,49	4,6	4,54	4,34	4,54
Demandas Emocionales	2,96	3,05	3,02	2,86	3,02
Conflicto de Rol	2,4	2,5	2,66	2,76	2,62
Trabas en el Trabajo	3,12	3,3	3,23	3,03	3,23

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
N	415	1313	1460	1635	4124	8947
Promedio Engagement	4,59	4,53	4,41	4,52	4,61	4,55
Personas en alto engagement	25%	24%	20%	25%	30%	26%
Promedio Agotamiento	2,40	2,53	2,62	2,56	2,59	2,57
Personas en alto Agotamiento	11%	17%	22%	19%	20%	19%
N	412	1195	1351	1535	4012	8505
Oportunidades de Desarrollo	4,01	3,95	3,76	3,85	3,94	3,90
Coaching del Líder	3,73	3,64	3,43	3,50	3,76	3,64
Retroalimentación	3,85	3,81	3,73	3,78	4,00	3,88
Colaboración	3,99	4,03	3,84	3,82	3,87	3,89
Autonomía	3,84	3,86	3,75	3,84	3,94	3,88
Optimismo	4,41	4,36	4,33	4,38	4,42	4,39
Autoeficacia	4,31	4,32	4,33	4,38	4,46	4,40
Presión en el Trabajo	3,98	4,01	4,13	4,20	4,26	4,18
Demandas Cognitivas	4,29	4,46	4,50	4,52	4,61	4,54
Demandas Emocionales	2,61	2,84	2,98	3,01	3,12	3,02
Conflicto de Rol	2,52	2,62	2,66	2,68	2,59	2,62
Trabas en el Trabajo	2,89	3,05	3,11	3,19	3,37	3,23

Nivel Educativo	Educación Básica Incompleta	Educación Básica Completa	Educación Media Completa	Educación Técnica Completa	Post grado (no aplica Diplomado)	Educación Técnica Completa	Total General
N	30	315	1335	1062	4992	1213	8947
Promedio Engagement	5,16	4,80	4,57	4,49	4,51	4,63	4,55
Personas en alto engagement	43%	33%	26%	25%	26%	30%	26%
Promedio Agotamiento	2,51	2,45	2,52	2,61	2,60	2,50	2,57
Personas en alto Agotamiento	20%	15%	16%	19%	21%	17%	19%
N	29	314	1287	1026	4709	1140	8505
Oportunidades de Desarrollo	4,09	3,78	3,76	3,84	3,95	3,92	3,90
Coaching del Líder	3,53	3,02	3,21	3,39	3,83	3,74	3,64
Retroalimentación	3,97	3,42	3,62	3,73	4,02	3,91	3,88
Colaboración	3,53	3,41	3,67	3,77	3,98	3,99	3,89
Autonomía	3,71	3,78	3,79	3,82	3,91	3,92	3,88
Optimismo	4,56	4,27	4,31	4,33	4,42	4,45	4,39
Autoeficacia	4,31	4,18	4,26	4,29	4,44	4,54	4,40
Presión en el Trabajo	4,21	4,00	4,09	4,12	4,21	4,24	4,18
Demandas Cognitivas	4,53	4,28	4,44	4,49	4,59	4,54	4,54
Demandas Emocionales	2,91	2,77	2,97	3,02	3,05	2,99	3,02
Conflicto de Rol	2,77	2,88	2,79	2,76	2,55	2,54	2,62
Trabas en el Trabajo	2,66	2,89	3,02	3,13	3,29	3,38	3,23

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
N	699	99	33	4779	2972	365	8947
Promedio Engagement	4,53	4,76	4,61	4,53	4,55	4,71	4,55
Personas en alto engagement	26%	31%	27%	25%	28%	34%	26%
Promedio Agotamiento	2,64	2,45	2,47	2,54	2,59	2,71	2,57
Personas en alto Agotamiento	21%	13%	21%	18%	21%	27%	19%
N	650	91	33	4604	2794	333	8505
Oportunidades de Desarrollo	3,91	3,90	3,84	3,91	3,88	3,98	3,90
Coaching del Líder	3,62	3,49	3,65	3,65	3,64	3,51	3,64
Retroalimentación	3,92	3,80	3,95	3,88	3,89	3,88	3,88
Colaboración	3,84	3,77	3,95	3,92	3,86	3,76	3,89
Autonomía	3,82	4,05	4,05	3,88	3,88	3,80	3,88
Optimismo	4,37	4,40	4,37	4,38	4,41	4,43	4,39
Autoeficacia	4,34	4,38	4,42	4,39	4,42	4,50	4,40
Presión en el Trabajo	4,15	4,15	4,04	4,12	4,25	4,43	4,18
Demandas Cognitivas	4,53	4,45	4,55	4,51	4,58	4,60	4,54
Demandas Emocionales	3,06	3,10	3,01	2,94	3,08	3,34	3,02
Conflicto de Rol	2,68	2,74	2,97	2,59	2,63	2,77	2,62
Trabas en el Trabajo	3,21	3,04	2,99	3,17	3,30	3,52	3,23

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
N	6318	769	688	506	447	219	8947
Promedio Engagement	4,46	4,59	4,71	4,82	4,94	4,85	4,55
Personas en alto engagement	24%	28%	33%	32%	39%	32%	26%
Promedio Agotamiento	2,60	2,58	2,50	2,49	2,43	2,54	2,57
Personas en alto Agotamiento	20%	20%	17%	17%	18%	21%	19%
N	5998	729	655	486	428	209	8505
Oportunidades de Desarrollo	3,84	3,84	4,00	4,12	4,19	4,26	3,90
Coaching del Líder	3,63	3,57	3,58	3,74	3,78	3,78	3,64
Retroalimentación	3,87	3,77	3,89	3,95	4,09	4,12	3,88
Colaboración	3,89	3,82	3,85	3,90	3,91	3,93	3,89
Autonomía	3,81	3,89	4,01	4,08	4,11	4,23	3,88
Optimismo	4,36	4,40	4,43	4,50	4,52	4,50	4,39
Autoeficacia	4,36	4,40	4,47	4,54	4,62	4,58	4,40
Presión en el Trabajo	4,15	4,18	4,28	4,27	4,27	4,33	4,18
Demandas Cognitivas	4,54	4,52	4,57	4,52	4,56	4,54	4,54
Demandas Emocionales	2,99	2,95	3,04	3,11	3,22	3,33	3,02
Conflicto de Rol	2,61	2,69	2,59	2,59	2,66	2,74	2,62
Trabas en el Trabajo	3,20	3,25	3,26	3,27	3,36	3,46	3,23

ANEXOS OTROS PAÍSES LATAM

Formato de trabajo	Mixto	Presencial	Remoto	Total General
N	5126	1921	1900	8947
Promedio Engagement	4,50	4,64	4,58	4,55
Personas en alto engagement	25%	28%	28%	26%
Promedio Agotamiento	2,62	2,54	2,46	2,57
Personas en alto Agotamiento	21%	19%	14%	19%
N	4701	1906	1898	8505
Oportunidades de Desarrollo	3,80	4,06	3,99	3,90
Coaching del Líder	3,44	3,88	3,91	3,64
Retroalimentación	3,77	4,02	4,02	3,88
Colaboración	3,76	3,99	4,08	3,89
Autonomía	3,73	4,02	4,09	3,88
Optimismo	4,37	4,44	4,40	4,39
Autoeficacia	4,33	4,50	4,46	4,40
Presión en el Trabajo	4,21	4,21	4,07	4,18
Demandas Cognitivas	4,55	4,55	4,50	4,54
Demandas Emocionales	3,14	2,96	2,75	3,02
Conflicto de Rol	2,76	2,53	2,36	2,62
Trabas en el Trabajo	3,26	3,29	3,09	3,23

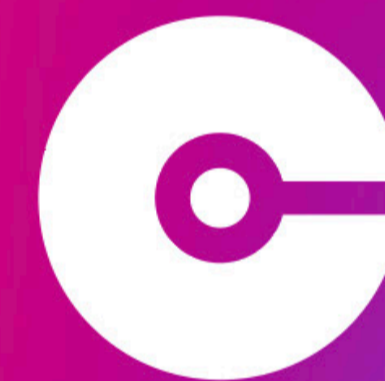
FORMATO DE TRABAJO

Perfil	Administrativos	Directivos, Gerentes y Subgerentes	Jefaturas	Operarios y Auxiliares	Profesionales y Técnicos	Vendedores	Total General
N	898	322	725	1454	4682	866	8947
Promedio Engagement	4,39	5,12	4,87	4,71	4,43	4,56	4,55
Personas en alto engagement	22%	41%	36%	29%	24%	27%	26%
Promedio Agotamiento	2,60	2,26	2,45	2,42	2,62	2,75	2,57
Personas en alto Agotamiento	19%	13%	17%	12%	21%	28%	19%
N	898	312	689	1324	4554	728	8505
Oportunidades de Desarrollo	3,86	4,45	4,20	3,62	3,90	3,91	3,90
Coaching del Líder	3,64	4,01	3,81	2,85	3,78	3,89	3,64
Retroalimentación	3,88	4,36	4,01	3,33	3,96	4,09	3,88
Colaboración	3,93	4,11	4,03	3,41	3,98	3,88	3,89
Autonomía	3,94	4,31	4,16	3,78	3,85	3,70	3,88
Optimismo	4,32	4,64	4,52	4,33	4,37	4,46	4,39
Autoeficacia	4,31	4,70	4,63	4,24	4,40	4,45	4,40
Presión en el Trabajo	3,98	4,19	4,32	4,09	4,16	4,55	4,18
Demandas Cognitivas	4,53	4,48	4,56	4,32	4,58	4,67	4,54
Demandas Emocionales	2,95	3,02	3,09	2,86	3,00	3,42	3,02
Conflicto de Rol	2,60	2,41	2,59	2,92	2,55	2,70	2,62
Trabas en el Trabajo	2,98	3,35	3,33	2,83	3,26	3,93	3,23

PERFIL



Medición
Engagement
IMPACTO EN EDUCACIÓN
2022



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

Conoce más en www.circularhr.cl

