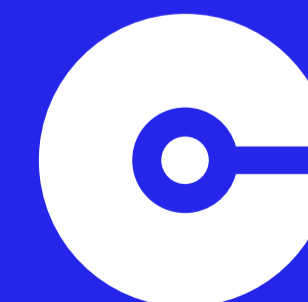


2024

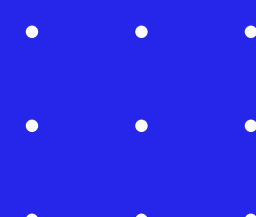
# MEDICIÓN AGOTAMIENTO Y ENGAGEMENT LABORAL

HALLAZGOS E INSIGHTS PARA IMPULSAR LA GESTIÓN DE PERSONAS

[WWW.CIRCULARHR.CL](http://WWW.CIRCULARHR.CL)



**CIRCULAR**HR  
somos FCh





**CIRCULAR** HR  
somos FCh

# EL MUNDO DEL TRABAJO EN 2024: AGUAS TURBULENTAS

En este año 2024 el mundo del trabajo se encuentra en un estado increíblemente cambiante y el futuro promete aún más transformaciones. Estamos viviendo los primeros pasos de un futuro ya no tan lejano, que abre nuevos y apasionantes escenarios, donde las transformaciones tecnológicas y la irrupción de nuevas formas de organización del trabajo prometen grandes nuevas oportunidades, aunque a la vez también toda transición involucra riesgos y amenazas.





Durante el año 2023 vimos profundas transformaciones de la realidad que históricamente ha dominado la forma en que las personas trabajamos. Desde un piloto de semana laboral de solo 4 días, a gran escala y en múltiples países<sup>1</sup>, hasta la irrupción vertiginosa de nuevas tecnologías de inteligencia artificial generativa que se volvieron más accesibles y fueron rápidamente adoptadas por los trabajadores del conocimiento y por los estudiantes a nivel global<sup>2</sup>.

Pero la mayoría de la fuerza de trabajo no son trabajadores del conocimiento. Los segmentos más masivos de trabajadores en la economía están aún lejos de esas grandes tendencias de cambio globales, pero sin duda durante el año 2024 están viviendo a nivel local profundas transformaciones por la entrada en vigencia de nuevas normativas legales. Entre ellas se encuentran la disminución progresiva de horas en la jornada, la prevención del acoso y violencia en los lugares de trabajo, o el ajuste al sueldo mínimo legal. Incluso, próximamente también se debatirán los ajustes al diseño del sistema de seguridad social y pensiones para los trabajadores.

Hoy, el mundo de la gestión de personas y recursos humanos se encuentra en una gran transición donde muchos de los paradigmas históricos están siendo abandonados. La automatización de muchos de sus procesos recurrentes libera capacidades para tener conversaciones sobre capacidades estratégicas con las áreas de negocio. La entrada de nuevas generaciones desafía hábitos y formas de organización del trabajo, con una amplificación de posibilidades entregada por la modalidad de trabajo híbrido. Incluso, algunos de estas transformaciones recién empiezan a ser visibles, pero prometen ser revolucionarias, como es la evolución desde sistemas de selección de personal basados en títulos profesionales, hacia una apreciación cada vez mayor enfocada en las capacidades y competencias, aun cuando no se hayan completado estudios universitarios formales en la temática<sup>3</sup>.

1. 4 Day Week Global

2. McKinsey & Company

3. Society for Human Resource Management



En este entorno de cambios y transformaciones en múltiples niveles, el foco de la gestión de personas, a nivel nacional e internacional, sigue puesto en algunos temas clave.

01

Por una parte, se fortalece cada vez más el foco en el desafío de asegurar una experiencia de trabajo para los colaboradores que resulte satisfactoria, amable y atractiva. En esta línea, el desarrollo de capacidades para la diversión, equidad e inclusión en las organizaciones se ha vuelto un tema de alto interés, acompañado de una necesidad cada vez más manifiesta por proteger el balance entre la vida personal y profesional de las personas. Todo esto enmarcado en un contexto donde el trabajo híbrido llegó para quedarse.

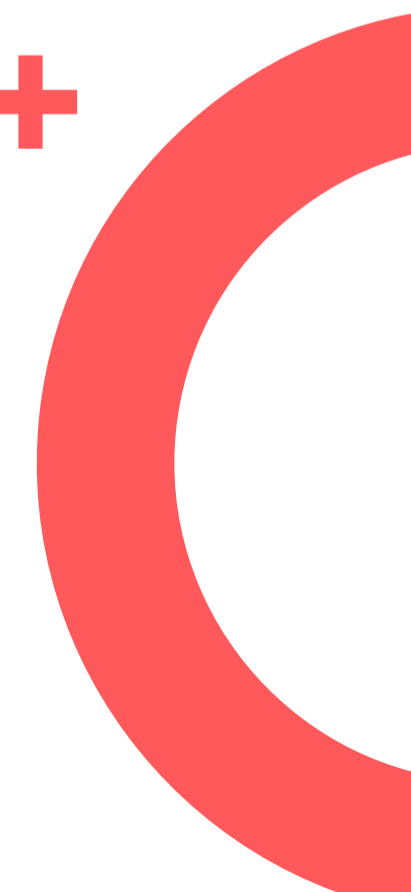
02

Al mismo tiempo, la escasez de talento y la necesidad de asegurar capacidades clave para enfrentar operaciones cada vez más exigidas por abruptos saltos tecnológicos y panoramas mundiales cambiantes. El nivel de exigencia de clientes o usuarios es cada vez mayor y la entrada de nuevas generaciones a los lugares de trabajo desafían muchas convenciones respecto de los estilos, vestimentas, hábitos de trabajo que son aceptables en una organización. Esto es cada vez más notorio con la irrupción de muchas startups y compañías tecnológicas nacionales que se han vuelto exitosas, desafiando muchos antiguos paradigmas respecto de cómo es "adecuado" trabajar si se quiere ser exitoso.

03

Finalmente, también abrimos este año 2024 como uno de los momentos más inestables de la política internacional en el último tiempo. Con intensas tensiones geopolíticas entre las potencias mundiales, nuevos conflictos armados (muchas veces con implicancias étnicas o religiosas), pero también polarización cada vez mayor en la política interna de los países. Todo este entorno puede convertirse en un campo fértil de conflictos al interior de los equipos como no se había visto hasta ahora, que desafía a los líderes de equipo a aprender nuevas capacidades para mediar conflictos en sus equipos.

**Este año 2024 promete continuar la senda de transformaciones que nos dejó el año anterior. Este escenario en evolución constante que hace cada vez más complejo predecir con certezas cómo se verá el futuro de trabajo en las próximas décadas. En un contexto de aguas turbulentas y en constante cambio, este reporte busca destacar algunos importantes desafíos en base a los hallazgos obtenidos durante los estudios de ambientes laborales desarrollados por Fundación Chile durante el año 2023. Esperamos que este documento sea un aporte para la reflexión sobre qué necesidades requerimos resolver hoy para navegar con éxito hacia el futuro del trabajo.**



# ¿QUIENES PARTICIPARON DE ESTE ESTUDIO? CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA QUE SE INCLUYE EN ESTE REPORTE

Total: 7630 personas.  
País: Chile.

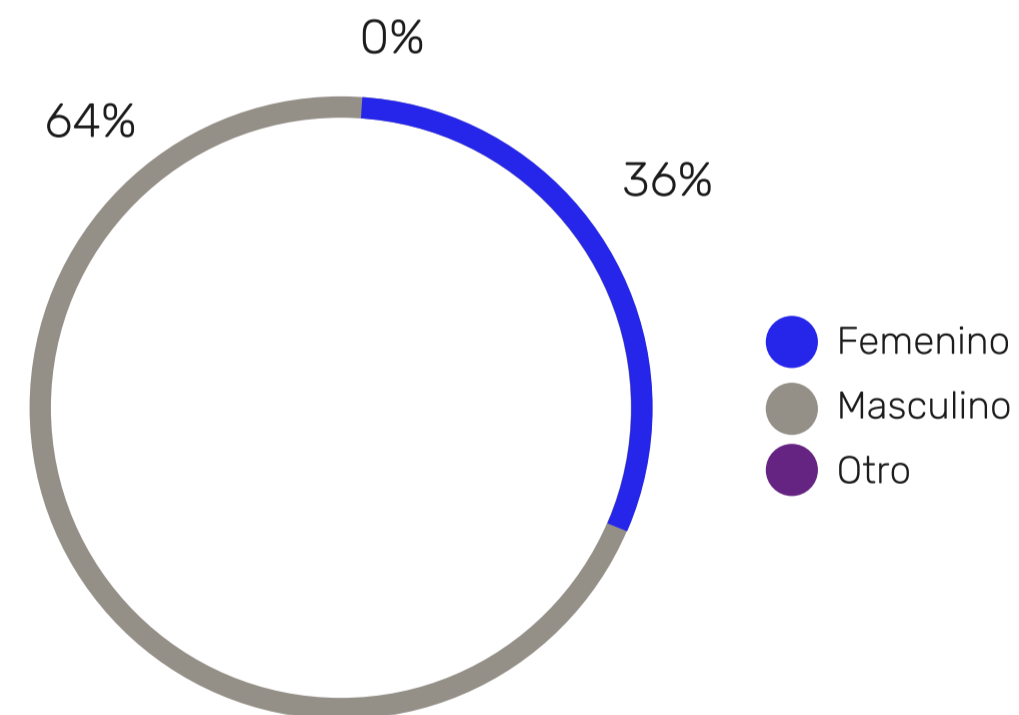


## Muestra Chile según Género

Reporte anual 2024

Género	Femenino	Masculino	Otro	Trabajadores sin datos demográficos	Total
N	2727	4847	7	49	7630
%	36%	64%	0%		

\*Para gráfico y porcentajes se excluye los trabajadores sin datos



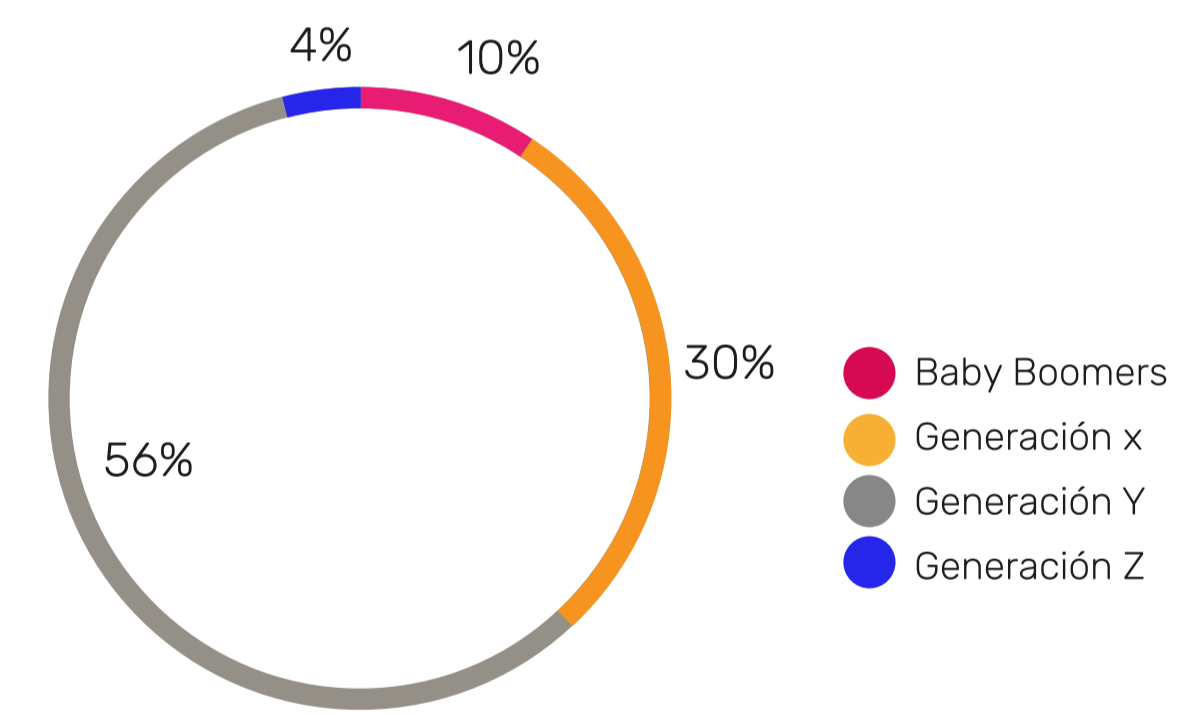
En cuanto al género de los participantes en Chile, un 64% declara pertenecer al género masculino (4847), un 36% al género femenino (2727) y un 0% (7) declaró pertenecer a "Otro" género.

## Muestra Chile según Edad

Reporte anual 2024

Edad	Baby Boomers (Nacidos antes de 1965)	Generación x (Nacidos entre 1966 a 1979)	Generación Y (Nacidos entre 1980 a 1997)	Generación z (Nacidos después de 1998)	Trabajadores sin datos demográficos	Total
N	282	843	1564	108	4833	7630
%	10%	30%	56%	4%		

\*Para gráfico y porcentajes se excluye los trabajadores sin datos



Respecto a la generación de los participantes en Chile, un 56% pertenece a la Generación Y, un 30% a la Generación X, un 10% a Baby Boomers y un 4% a la Generación Z.

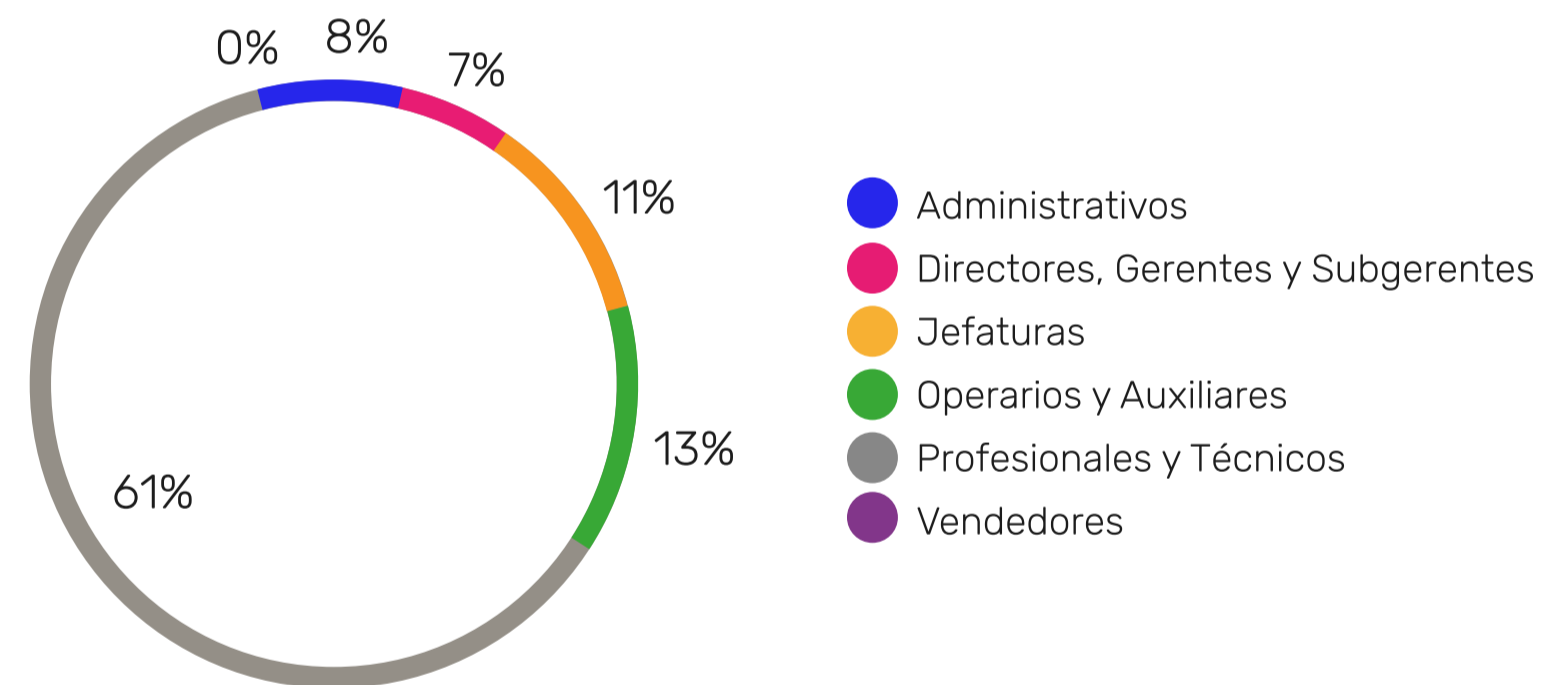


### Muestra Chile según Perfil

Reporte anual 2024

Perfil	Administrativos	Directores, Gerentes y Subgerentes	Jefaturas	Operarios y Auxiliares	Profesionales y técnicos	Vendedores	Trabajadores sin datos demográficos	Total
N	348	338	494	589	2807	7	3047	7630
%	8%	7%	11%	13%	61%	0%		

\*Para gráfico y porcentajes se excluye los trabajadores sin datos



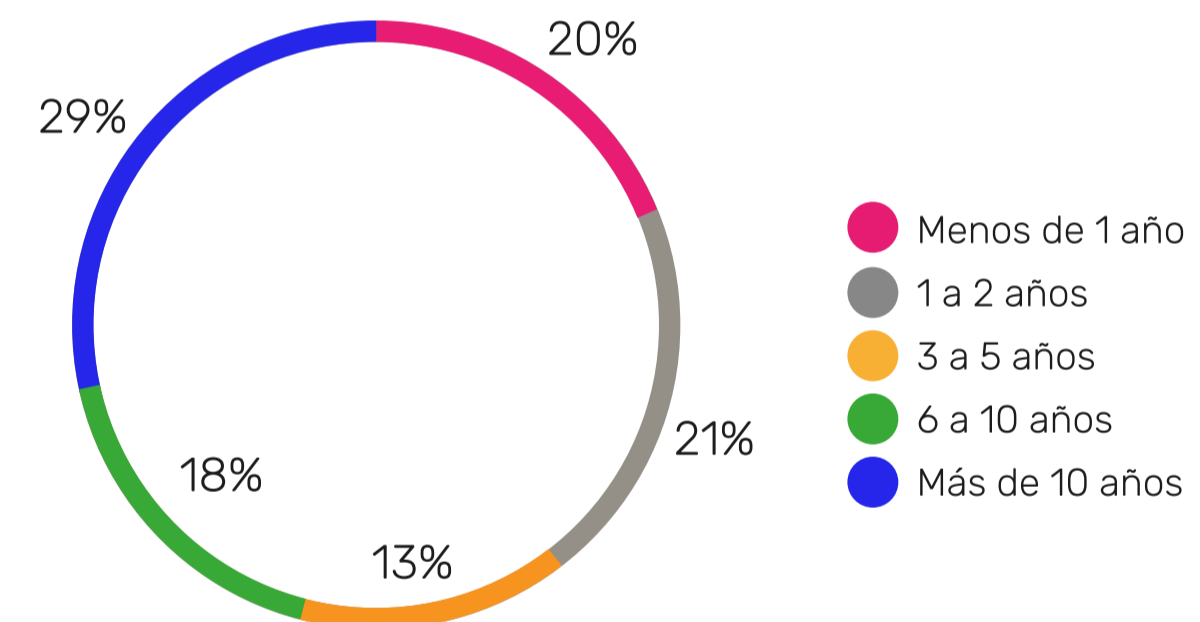
En cuanto al Perfil de los colaboradores de la muestra de Chile, un 61% pertenece al perfil Profesionales y Técnicos. Le sigue un 13% que pertenece al perfil Operarios y Auxiliares, 11% a Jefaturas, 8% Administrativos, un 7% Directivos, Gerentes y Subgerentes y un 0% a Vendedores.

### Muestra Chile según Antigüedad:

Reporte anual 2024

Antigüedad	Menos de 1 año	1 a 2 años	3 a 5 años	6 a 10 años	Más de 10 años	Trabajadores sin datos demográficos	Total
N	546	582	359	492	818		4833
%	20%	21%	13%	18%	29%		

\*Para gráfico y porcentajes se excluye los trabajadores sin datos



Respecto a la antigüedad en la organización de los colaboradores de Chile, un 29% lleva más de 10 años en la organización, un 21% entre 1 a 2 años, 20% menos de 1 año, 18% de 6 a 10 años y un 13% entre 3 a 5 años.



HALLAZGO N1:

NIVEL DE  
AGOTAMIENTO  
LABORAL SE  
ESTABILIZA



**CIRCULAR**HR  
somos FCh



El agotamiento en los equipos de trabajo es un indicador altamente relevante porque permite entender el grado de desgaste profundo y crónico que están experimentando sus miembros. Las métricas de agotamiento tienen el beneficio de alertar tempranamente del riesgo que los equipos acumulan de desarrollar estados de desgaste extremo asociados al Síndrome del Burnout laboral o Síndrome del quemado. Este tipo de condiciones normalmente generan consecuencias negativas en las personas, como la desmotivación, la desconexión mental respecto al trabajo, sintomatología clínica asociada al estrés laboral y también la intención de renunciar al actual trabajo.

Cuando las organizaciones o equipos de trabajo acumulan altos niveles de agotamiento, es más probable que sus miembros perciban el trabajo como una amenaza y asuman una posición defensiva hacia él. Cuando esto ocurre, las personas dejan de poner el mismo esfuerzo en sus tareas y se abren a nuevas oportunidades laborales. Esto supone un aumento en el riesgo de las operaciones asociado a una pérdida de productividad en el largo plazo y a un aumento de los costos asociado al aumento en la rotación.

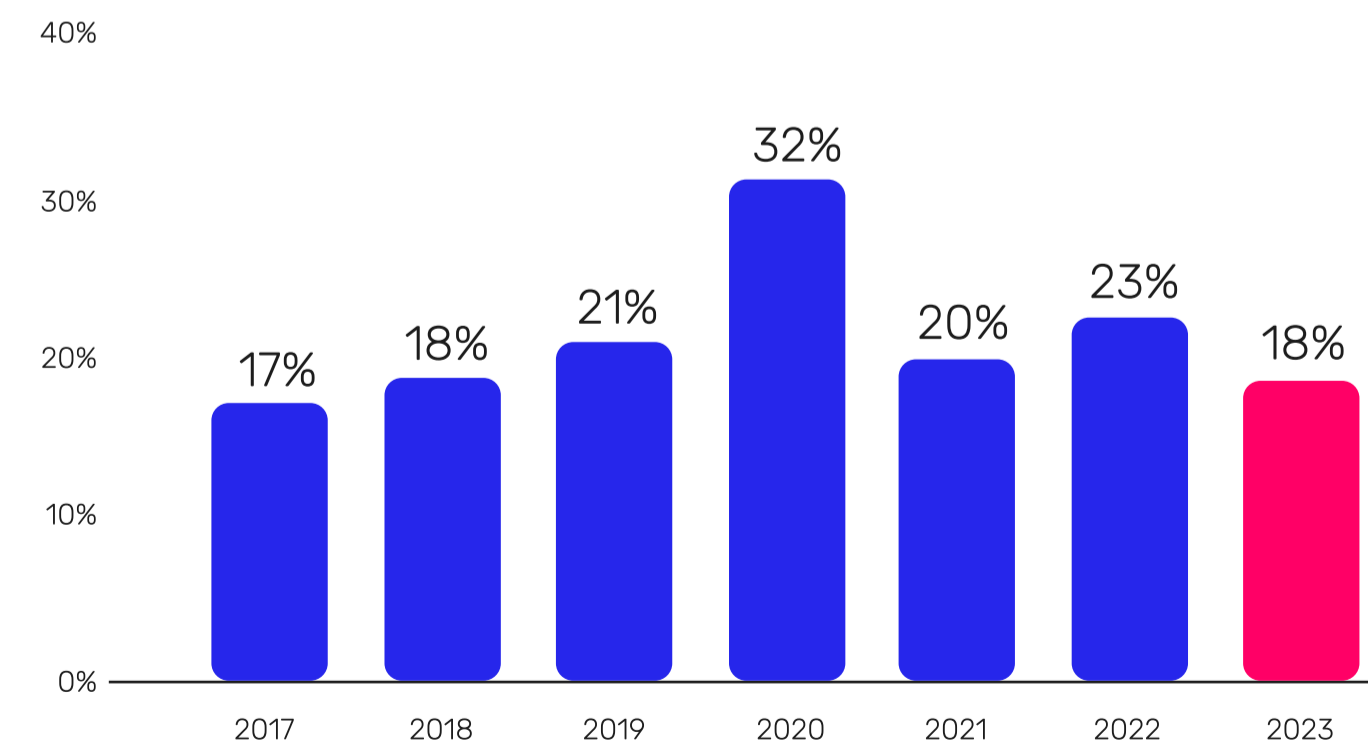
Desde 2019 y hasta 2022, sin considerar el peak experimentado durante el año 2020, se detectó un incremento sostenido en los niveles de agotamiento reportado por los trabajadores encuestados

Por primera vez, desde el año 2017, se observa una caída en la proporción de colaboradores en alto grado de agotamiento respecto a los años anteriores (Ver Gráfico 1), volviendo a los niveles reportados en las muestras de años previos al estallido social (2018). Esta tendencia se da al excluir el resultado del año 2020 en que inició la pandemia, donde se vivió el peak histórico de personas con un alto nivel de agotamiento a causa de las condiciones adversas globales que se produjeron en ese álgido momento de nuestra historia.

El retorno a niveles pre pandemia, e incluso pre estallido social, es una noticia alentadora que no se había vivido en años y rompe una tendencia que auguraba alcanzar altas proporciones de trabajadores agotados en pocos años. Si bien este quiebre en la tendencia es una excelente noticia, es importante mantener la atención en este indicador hacia el futuro y redoblar los esfuerzos para proteger la energía y bienestar de las personas en los lugares de trabajo.

#### Gráfico 1

Proporción de personas en alto nivel de agotamiento según año.



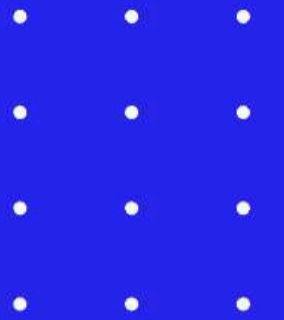
## ¿SABÍAS QUÉ?

El punto máximo de agotamiento registrado en los estudios realizados por Fundación Chile corresponde a la muestra obtenida durante el año de inicio de la pandemia (2020) cuando la tensión, incertidumbre y aumento en el desafío requerido para sostener las operaciones de cualquier organización, generaron un aumento generalizado del grado de desgaste reportado por los equipos.



HALLAZGO N2:

# AGOTAMIENTO LABORAL MÁS ALTO EN MUJERES



**CIRCULAR**HR  
somos FCh

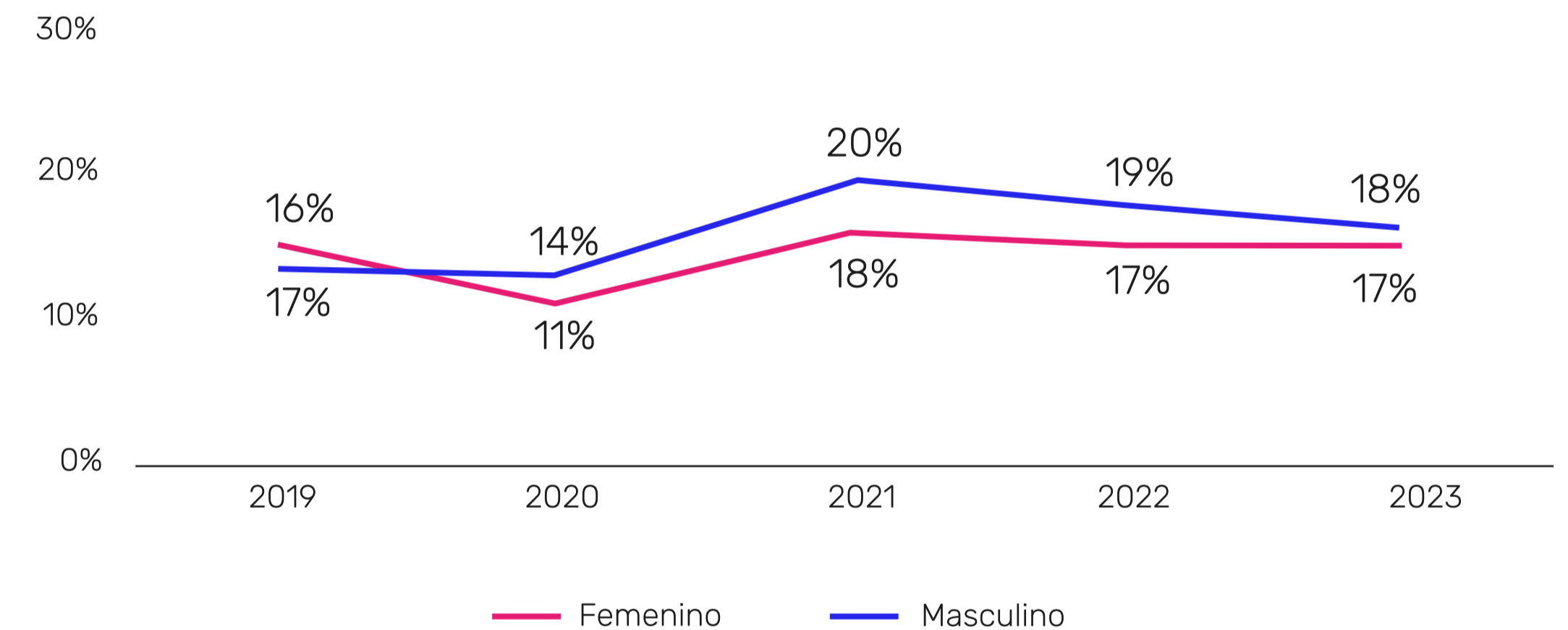
Si bien la motivación laboral o el grado de desgaste acumulado por la carga de trabajo es algo que no se esperaría que dependiera del género de las personas, los hallazgos obtenidos durante 2023 desafían esta idea y proponen una dificultad por resolver.

Las diferencias entre géneros femenino y masculino es algo que se comenzó a manifestar desde la pandemia de COVID 19, que fue el momento donde se detectaron las mayores diferencias según género. Posterior al año 2020, esta brecha disminuyó tanto en los indicadores de engagement como en el agotamiento laboral, pero sin llegar a cerrarse completamente, manteniéndose hasta el 2023.

En el caso del engagement laboral, que representa el nivel de energía, entusiasmo y foco que las personas sienten en su trabajo, se produjo una diferencia en el nivel reportado entre hombres y mujeres durante el inicio de la pandemia de COVID – 19. Esta distancia disminuyó en años posteriores hasta llegar a su menor expresión en la muestra recolectada durante 2023.

### Gráfico 2

Proporción de personas en alto engagement, comparando hombres y mujeres.

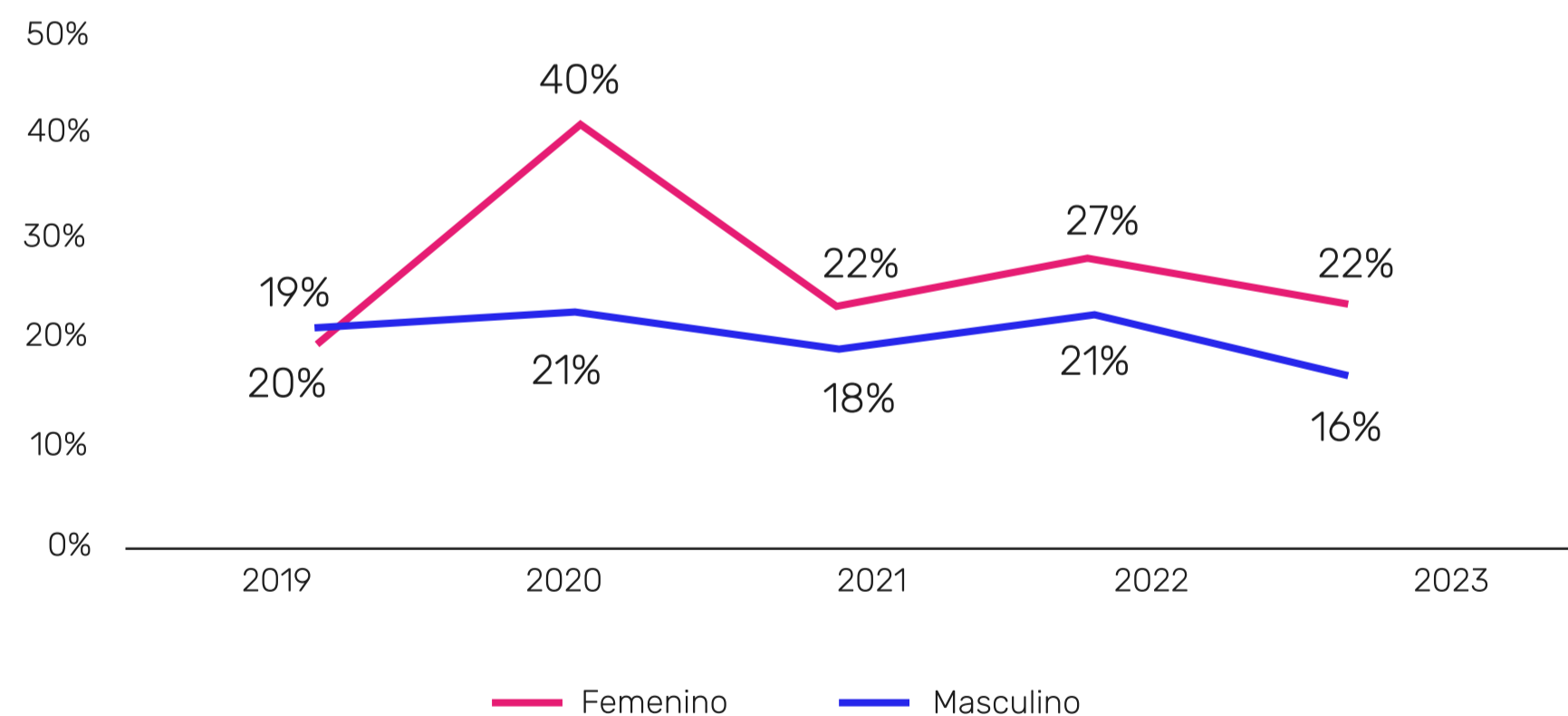




Mientras que, en el caso del agotamiento laboral, durante el inicio de la pandemia también se produjo una brecha entre géneros, aunque muchísimo más marcada, donde existía el doble de mujeres en niveles de alto agotamiento que los hombres en la muestra. Esta diferencia disminuyó en los años siguientes, aunque siempre manteniendo una brecha entre géneros.

### Gráfico 3

Proporción de personas en alto agotamiento, comparando hombres y mujeres.



La brecha que se arrastra entre géneros en la proporción de personas viviendo un alto nivel de agotamiento es un problema complejo de abordar, pero al mismo tiempo muy relevante de resolver.

Si bien esta diferencia podría tener que ver con factores externos al trabajo, como la sobrecarga de tareas de cuidado del hogar o la necesidad de apoyo en exigencias escolares de hijos, es importante tomar acción por las implicancias que existen para la realidad laboral y el desempeño de las mujeres. Este grupo muestra una mayor vulnerabilidad sostenida en el tiempo, donde más de un 20% reporta niveles preocupantes de agotamiento que podrían transformarse en sintomatología clínica asociada al Síndrome del Burnout<sup>3</sup>.

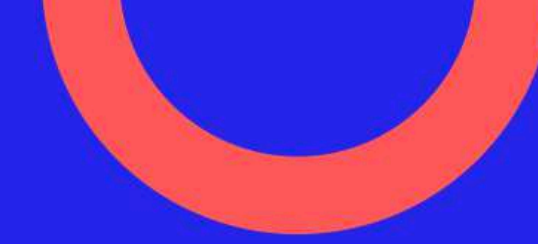
Si bien la literatura especializada ha tenido resultados mixtos respecto a las diferencias de género, este resultado desafía algunos de los resultados previamente generados desde la investigación científica<sup>4</sup> en relación a diferencias entre género y manifestación de sintomatología de Burnout.

Este hallazgo plantea el desafío de que las organizaciones estén más atentos a grupos de mujeres experimentando altos niveles de desgaste acumulado, tanto del trabajo como también otros ámbitos (como el del hogar o el familiar), para ofrecerles alternativas de flexibilidad en sus jornadas o entrenamientos que les ayuden a administrar mejor esta carga y aprender a realizar ciclos de recuperación de manera sistemática, que permitan restaurar energías y obtener un espacio de descompresión más allá de sus responsabilidades.



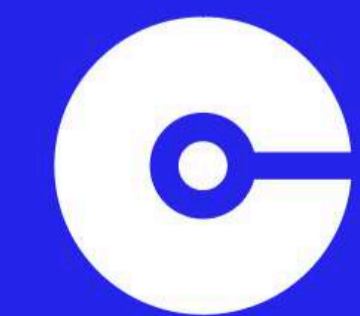
3. Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout European journal of work and organizational psychology, 11(4), 423-441.

4. Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. Journal of vocational behavior, 77(2), 168-185.



HALLAZGO N3:

# EL DESAFÍO CON LAS NUEVAS GENERACIONES



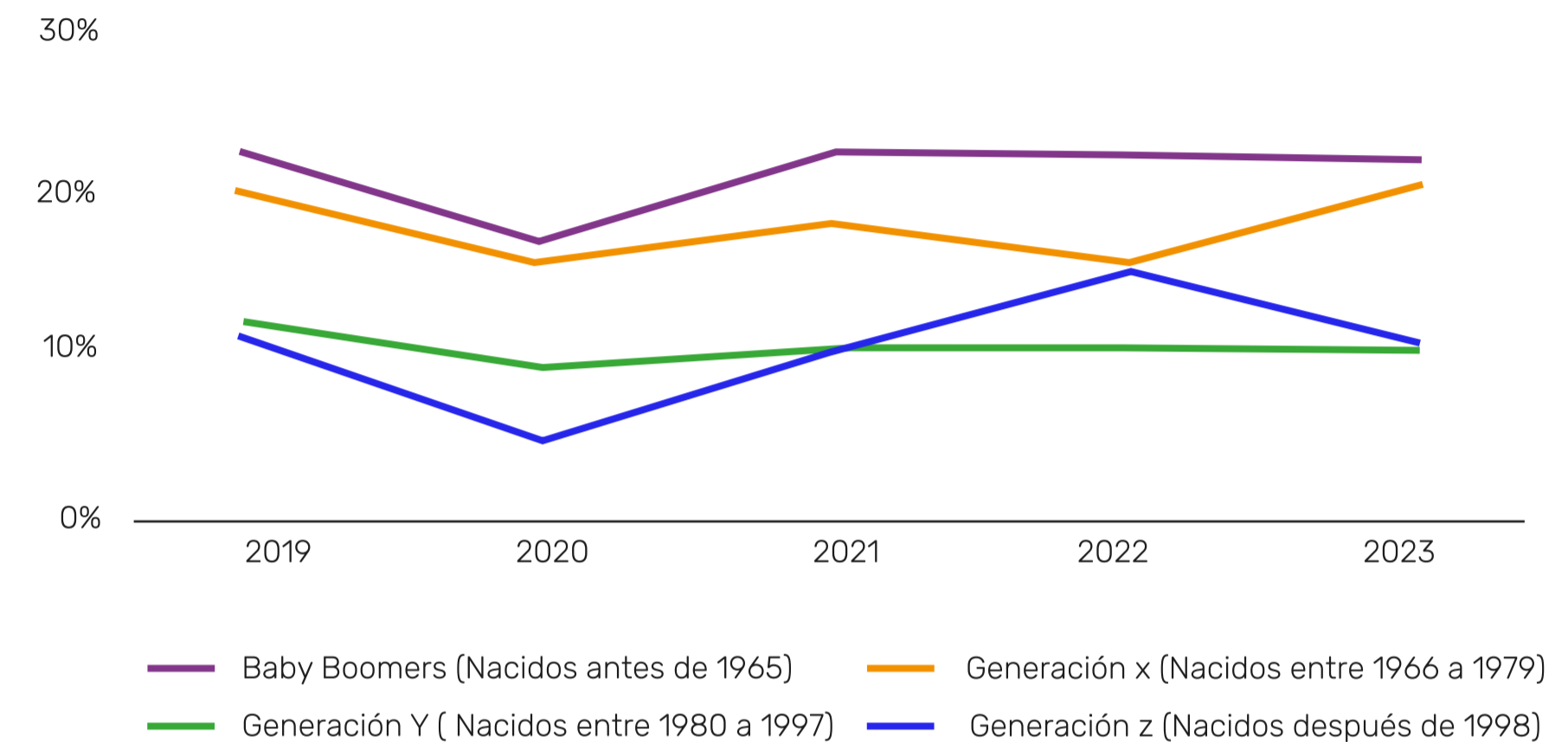
**CIRCULAR**HR  
somos FCh

Un hallazgo que ha emergido durante los últimos años en los estudios de ambientes laborales es que las nuevas generaciones en la fuerza laboral reportan un vínculo más débil con su trabajo en comparación a las que les antecedieron.

Las generaciones que nacieron después de 1980 se caracterizan por mostrar niveles más bajos de engagement laboral y también un nivel de agotamiento mayor. Esto incluye también a la generación Z, que corresponde al grupo de personas que vienen recientemente integrándose al mundo del trabajo, nacidos después de 1998.

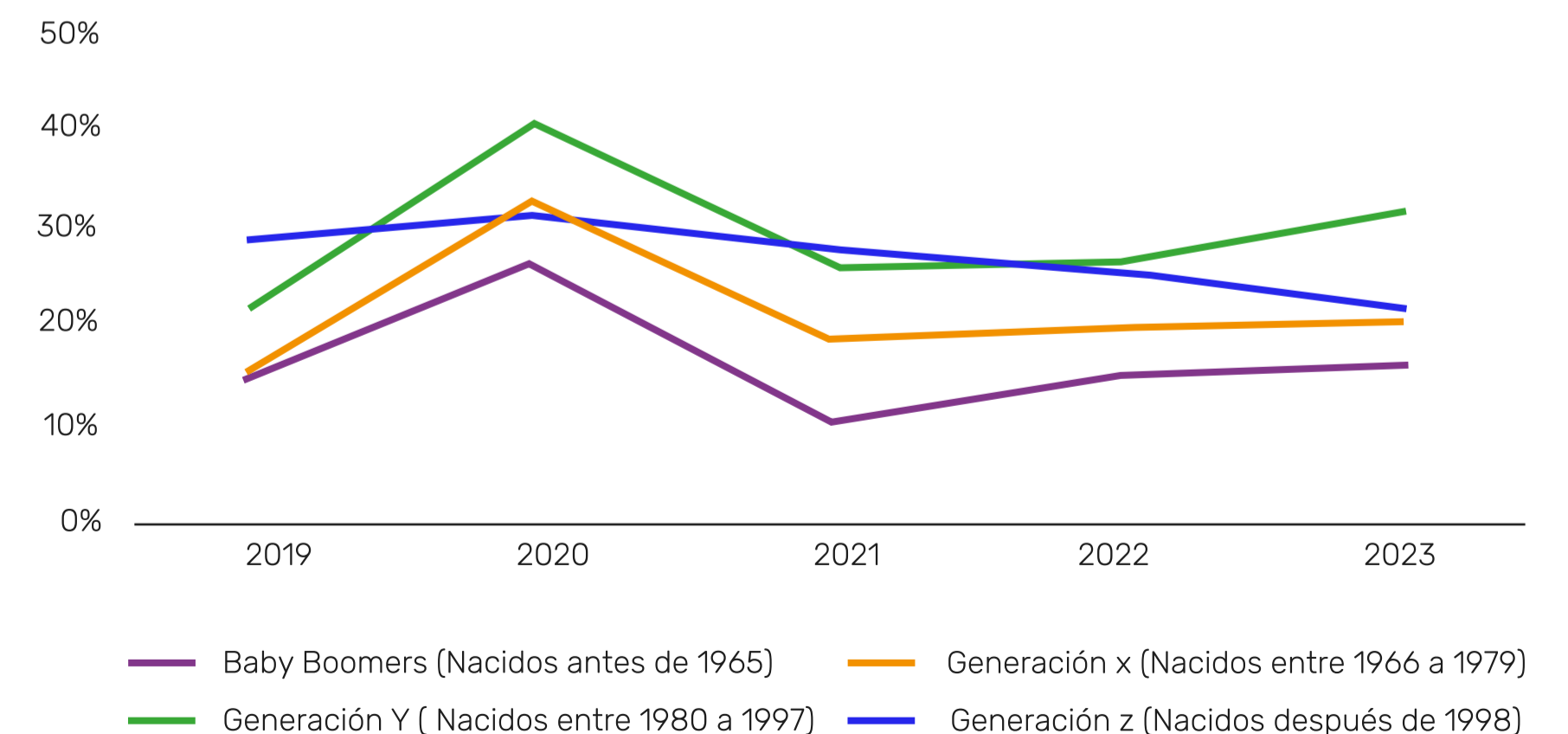
**Gráfico 4**

Proporción de personas en alto engagement, comparando generaciones.



**Gráfico 5**

Proporción de personas en alto agotamiento, comparando generaciones.





Esta desafección identificada en los trabajadores más jóvenes no ocurre porque sean un segmento naturalmente desmotivado o agotado. Más bien, esto se explica principalmente por el desalineamiento entre las expectativas de los trabajadores jóvenes y las características de los actuales lugares de trabajo<sup>5</sup>.

Las organizaciones han sido diseñadas por las generaciones que hoy están en puestos directivos y que llevan largo tiempo en la fuerza laboral. Es decir, las reglas y sistemas responden a lo que hace sentido a un grupo conformado principalmente por Baby Boomers (nacidos antes de 1965), pero que rigen para una fuerza laboral conformada en una gran parte por trabajadores pertenecientes a la Generación Y (nacidos entre 1980 y 1997) y cada vez más Zentennials (nacidos después de 1998). Esto genera un conflicto natural, porque el diseño del trabajo actual entra en tensión con las expectativas cada vez más exigentes de los trabajadores jóvenes, que buscan encontrar ambientes de trabajo amables, desafiantes, con espacios para el aprendizaje, mucha autonomía y retroalimentación constante.

Las organizaciones, que han sido diseñadas por quienes van de salida del mundo laboral, deberán encontrar una fórmula para reinventarse y ofrecer una experiencia de trabajo más alineada con las expectativas de las nuevas generaciones.

Esta situación supone un desafío de enorme relevancia estratégica para las empresas y para todo tipo de organizaciones, porque este descalce entre las expectativas de los trabajadores jóvenes y las características del trabajo actual harán notoriamente más difícil retener o atraer nuevos talentos de ese segmento.

Al mismo tiempo, este panorama sugiere que las organizaciones tendrán más dificultades en mantener a esta nueva fuerza de trabajo motivada y resistente al desgaste natural del trabajo, lo que ya se empieza a hacer notar en fenómenos virales como la "renuncia silenciosa"<sup>6</sup> (desconexión mental y esfuerzo al mínimo, en vez de renunciar al trabajo), o el aumento de atenciones médicas asociadas a riesgos en salud mental<sup>7</sup>.

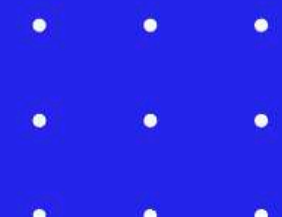
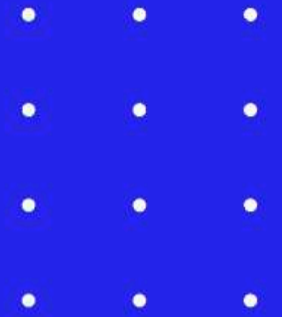
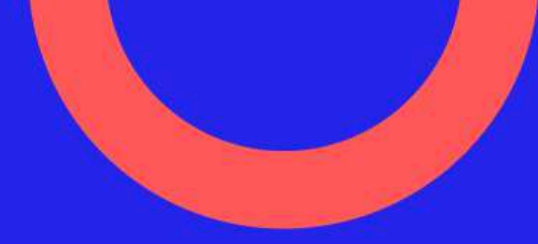
Probablemente la parte más alarmante de este escenario es que no sólo es complejo de resolver, sino que también se encuentra corriendo contra el tiempo. Si esta tensión no es resuelta, las generaciones de más experiencia comenzarán a retirarse de la fuerza laboral y la masa de trabajadores principal corresponderá a estos nuevos segmentos que hoy se consideran trabajadores jóvenes. Si bien es esperable que estos segmentos regulen algunas de sus expectativas, especialmente cuando acumulen mayor experiencia laboral o asuman responsabilidades financieras (como una hipoteca o el tener hijos), probablemente estas expectativas no cambien completamente. Después de todo, la generación Y (nacidos entre 1980 y 1997) lleva un periodo importante siendo parte de la masa laboral y nunca ha llegado al punto de equiparar sus niveles de engagement y agotamiento con las generaciones que les antecedieron.





HALLAZGO N4:

# PRINCIPALES PROTECTORES DEL ENGAGEMENT LABORAL



**CIRCULAR**HR  
somos FCh

Una idea ampliamente difundida es que las dificultades o exigencias en el trabajo afectan negativamente a las personas. Se entiende que cuando el trabajo involucra demandas, éstas actúan como estresores y hacen que las personas se encuentren menos satisfechas y felices con su trabajo. Básicamente, a mayor exigencia en su trabajo, una persona tendrá menos motivación y afectará su bienestar, lo que naturalmente afectaría su efectividad. Pero, a través de estudios de ambientes laborales que aborden distintos elementos negativos y positivos de la experiencia de trabajo, al analizar los resultados generados es posible darse cuenta que el efecto de las exigencias del trabajo es más complejo de predecir.

Esta complejidad se debe a que los factores protectores son capaces de moderar el impacto negativo de las exigencias asociadas al trabajo y mantener la motivación, energía y foco de las personas a pesar del contexto adverso. Este hallazgo muestra que las organizaciones pueden tomar acción para generar condiciones protectoras en los trabajos de las personas, que les ayuden a mantener el entusiasmo e interés, aún en condiciones de alta exigencia.

Durante los estudios de ambientes laborales desarrollados por Circular HR, desarrollados en base al modelo de Demandas y Recursos del Trabajo, se monitorean de forma recurrente un grupo de factores protectores para las personas, que se conocen en la literatura especializada como recursos. En particular, entre estos factores se incluyen el **aprendizaje** y la **autonomía** por su potencial motivacional, el **coaching del líder** (la cercanía con la jefatura) y la **retroalimentación** por su capacidad para ayudar a enfrentar exitosamente el trabajo, y también la **colaboración** con otras personas, por su importancia para hacer sentir a las personas apoyadas y en un ambiente de confianza.

Además, se incluyen dos aspectos personales que están fuertemente influidos por el ambiente laboral: el **optimismo** y la **autoeficacia**, entendidos respectivamente como la confianza de que ocurrirán cosas positivas en el futuro y la confianza en las propias capacidades.

Al analizar cómo se ve impactado el engagement laboral a causa de las exigencias del trabajo, es posible identificar que ciertos recursos tienen la capacidad de sostener la motivación de las personas, aun estando sometidas a estos intensos estresores. A continuación, se presentan los principales hallazgos recopilados durante el año 2023, que ilustran este efecto protector frente a las demandas y exigencias del trabajo.

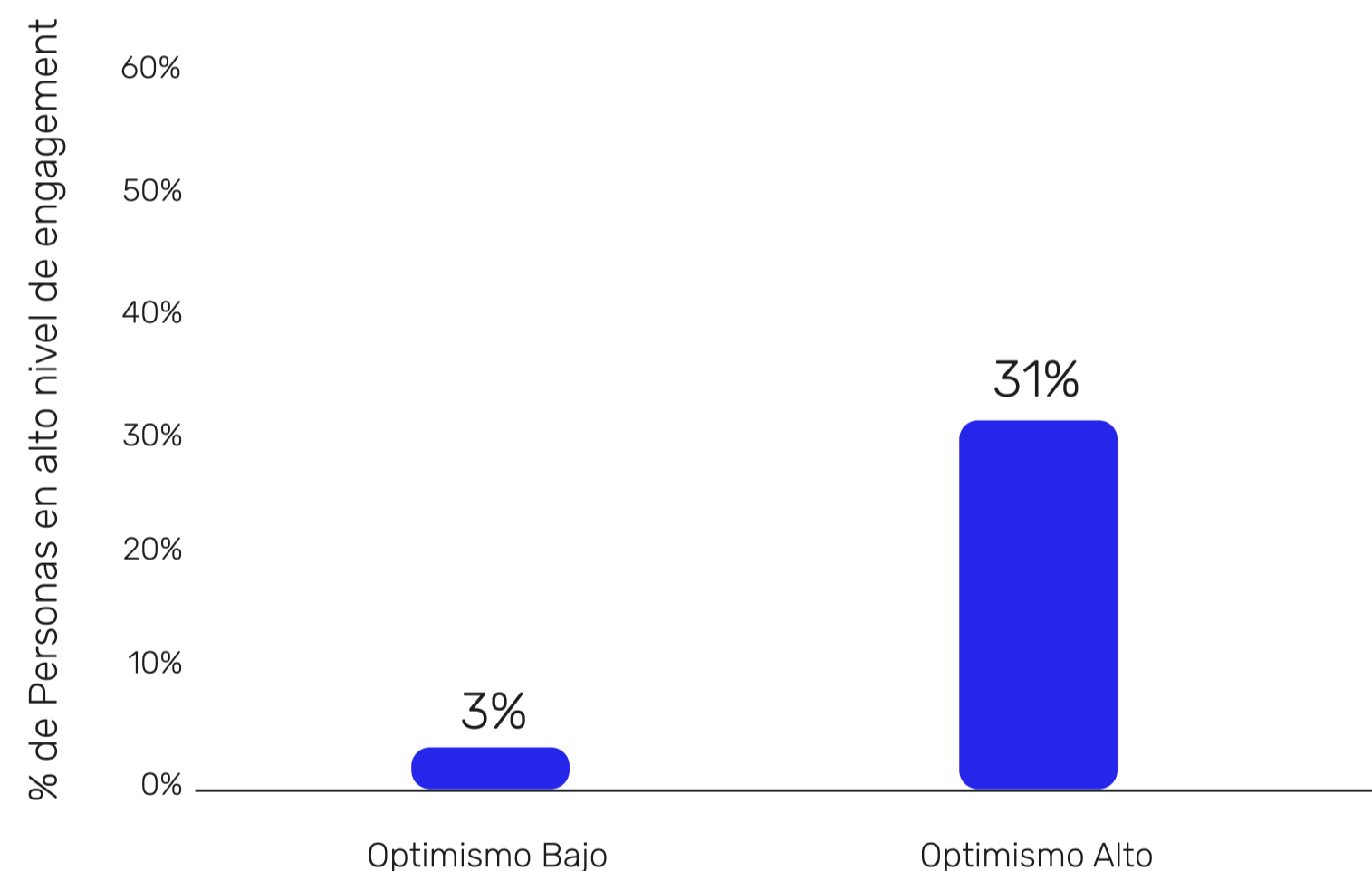
## El optimismo puede proteger en entornos de alta presión

Uno de los principales estresores para las personas es la **presión en el trabajo**. Esta presión involucra la exigencia de tener que trabajar más rápidamente o cumplir un plazo muy exigente, lo que lleva a aumentar la intensidad con que se debe trabajar. Este tipo de presión, cuando es excesiva, tiene una influencia dañina sobre la motivación y energía de las personas. Sin embargo, este efecto no siempre se manifiesta claramente porque se ve reducido por distintos factores protectores.

**Uno de los factores que mejor protege el engagement laboral en situaciones de alta presión es el optimismo respecto del futuro.** Cuando las personas mantienen una mirada optimista y esperanzada de lo que viene, son capaces de enfrentar ese alto grado de exigencia con la confianza y esperanza de que el esfuerzo demandado traerá buenos resultados en el futuro. Por el contrario, **el engagement cae drásticamente cuando las personas están en situaciones de alta presión y se desesperanzan, perdiendo su mirada optimista de lo que vendrá a futuro** (Ver gráfico 6). **En este tipo de situaciones, las personas no le asignan un sentido o beneficio al soportar esa presión y dejan de sentir que vale la pena el esfuerzo.**

### Gráfico 6

Proporción de personas en nivel de alto engagement bajo condiciones de alta presión en el trabajo, según nivel de optimismo.



El gráfico muestra la diferencia entre personas de alto y bajo nivel de optimismo. Si bien ambos grupos están expuestos a una intensa presión en su trabajo, los primeros son capaces de mantener sus niveles de engagement porque el optimismo actúa como un factor protector frente a la presión del trabajo.

En un entorno de alta presión, las personas que siguen esperanzadas del futuro y esperan con optimismo que sus esfuerzos traerán un resultado positivo y beneficioso les ayuda a resignificar su dedicación, viéndolo como un sacrificio que vale la pena porque traerá un resultado deseado.

Adicionalmente, los datos recopilados durante el año 2023 indican que, para enfrentar exitosamente situaciones de alta presión en el trabajo, también es de gran utilidad contar con coaching de parte del líder y oportunidades de aprendizaje. Esto es porque el coaching del líder permite contar con la posibilidad de apoyarse en alguien de más experiencia para ser guiado y porque el aprendizaje entrega como recompensa el beneficio de adquirir habilidades o conocimientos nuevos, a cambio de enfrentar un trabajo de alta exigencia.

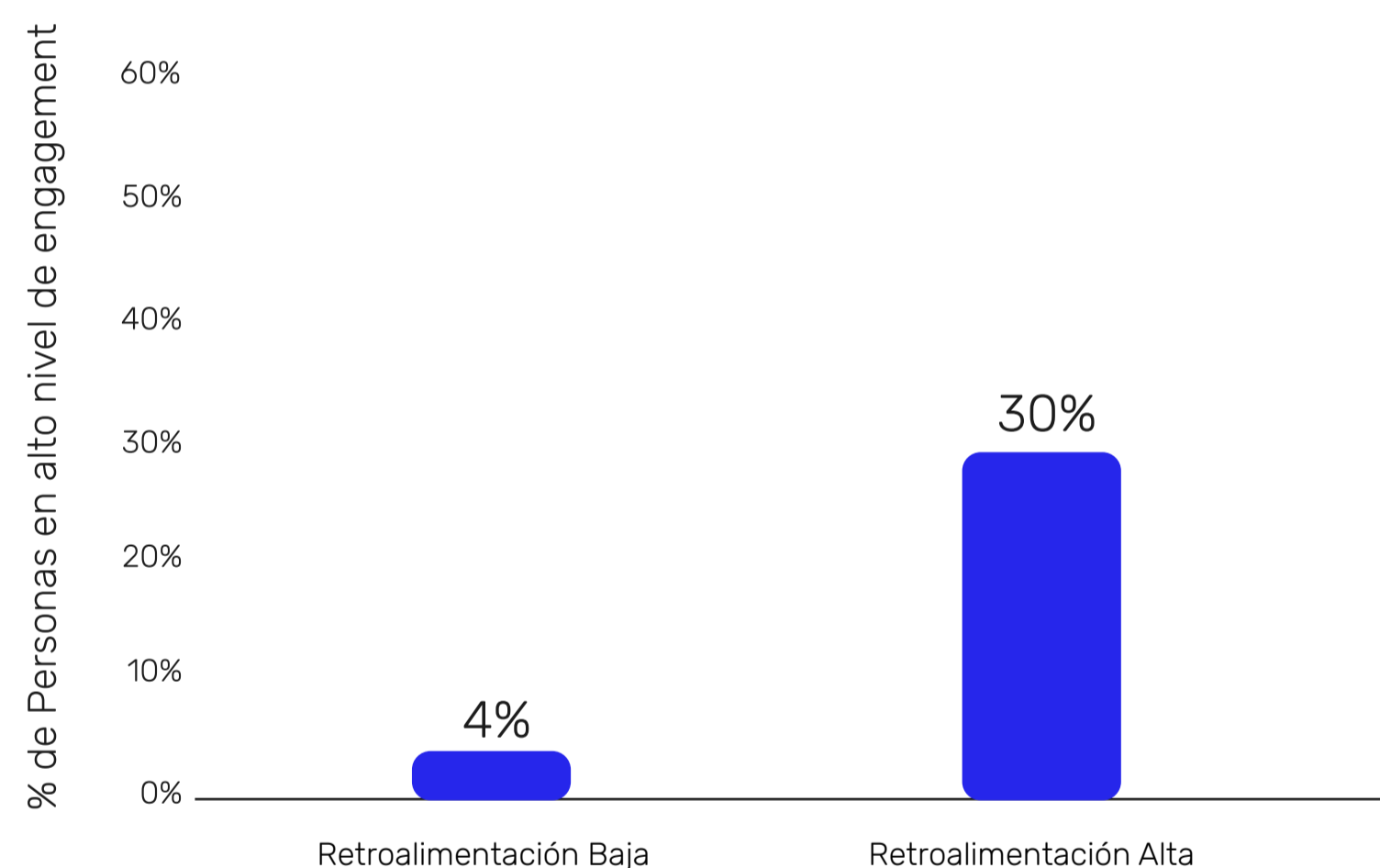
## La retroalimentación puede proteger frente al estrés emocional

El estrés emocional es otro tipo de demanda asociada al trabajo que desgasta a las personas a nivel emocional o personal. Este tipo de exigencia se encuentra típicamente en cargos asociados a la atención de público, trabajos donde las personas no reciben el respeto y cortesía adecuados, o de alta carga emocional como educación o salud. Por estas razones, una alta demanda emocional puede llevar a que las personas se desencanten con sus trabajos, responsabilidades y tareas, disminuyendo su nivel de motivación y agrado en el trabajo.

Tal como ocurre con la presión en el trabajo en el segmento anterior, el efecto negativo de las demandas emocionales del trabajo es menor cuando existen factores protectores que aminoren su influencia. La evidencia indica que una de las mejores formas de protegerse de un trabajo emocionalmente exigente, es que existan espacios de retroalimentación que permitan a las personas conocer explícitamente sus objetivos y tener de forma visible el resultado de su trabajo (Ver gráfico 7).

### Gráfico 7

Proporción de personas en nivel de alto engagement bajo condiciones de demanda emocional en el trabajo, según nivel de retroalimentación.



El gráfico muestra la diferencia entre las personas que reciben alto y bajo nivel de retroalimentación. Si bien ambos grupos están expuestos a un fuerte estrés emocional en su trabajo, los primeros son capaces de mantener sus niveles de engagement porque la retroalimentación actúa como un factor protector frente a la exigencia emocional del trabajo.

En la medida que un trabajo emocionalmente exigente entrega oportunidades para saber el resultado o impacto del esfuerzo realizado, es más posible darle un significado a ese desgaste y entender el impacto logrado a través del sacrificio realizado. Por el contrario, cuando esta retroalimentación no existe, el nivel de engagement de las personas se ve fuertemente afectado porque no es posible visibilizar el logro asociado a su esfuerzo.

Adicionalmente, los datos recopilados durante el año 2023 también muestran que para enfrentar exitosamente situaciones de alto estrés emocional también es crucial que existan oportunidades de aprendizaje y una mirada optimista de la situación. Esto es porque una visión optimista permitirá sostener la creencia de que el esfuerzo emocional realizado vale la pena y porque el aprendizaje entrega como recompensa el beneficio de adquirir habilidades o conocimientos nuevos.

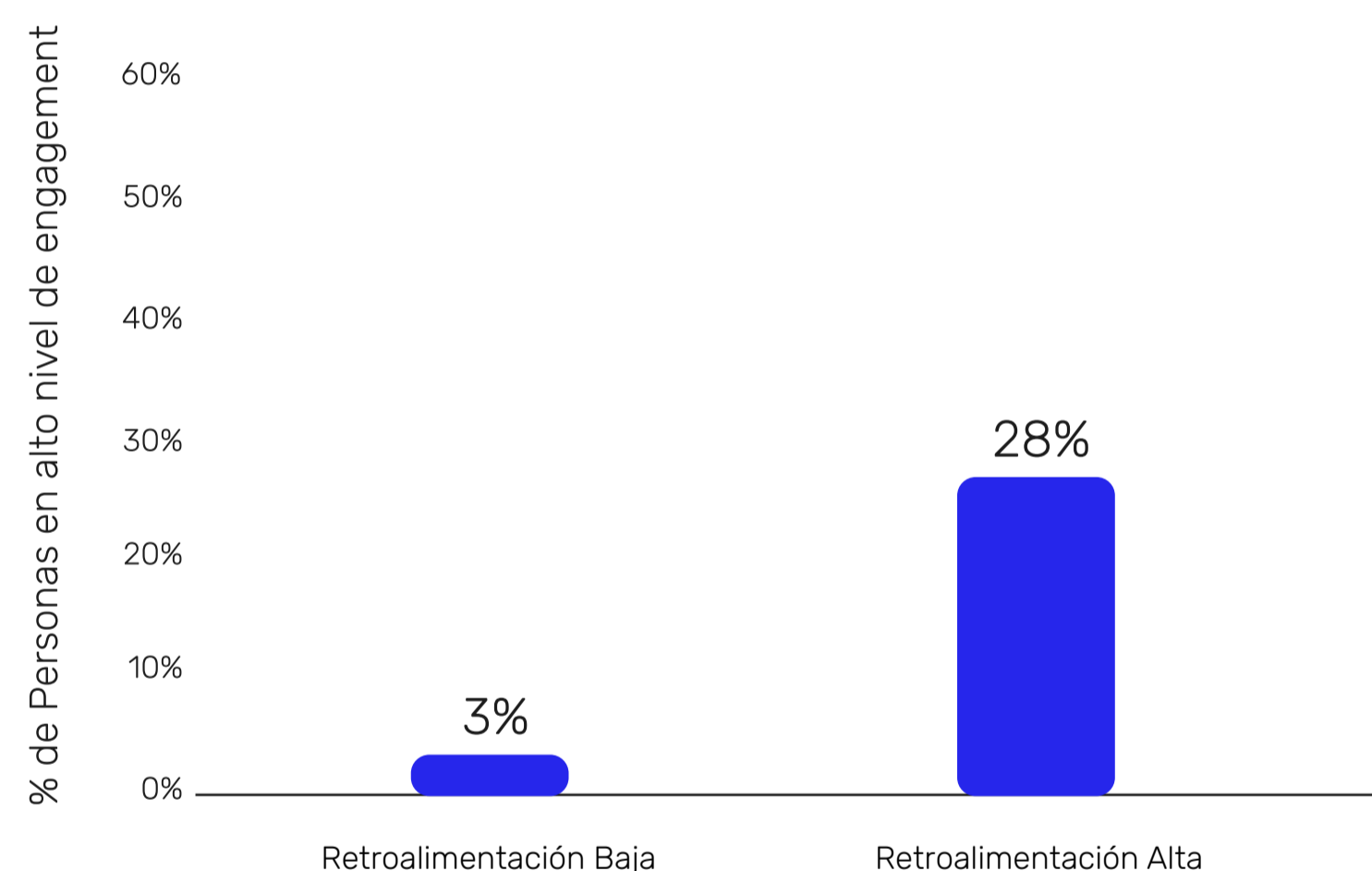
## La retroalimentación ayuda a resistir frente a las trabas del trabajo

En entornos laborales, un factor que tiene el potencial para dañar gravemente la motivación y energía de las personas son las trabas que obstaculizan el avance y los resultados. Cuando las personas persiguen objetivos y necesitan generar resultados, la aparición de trabas como burocracia, reglas, aprobaciones, papeleo o incluso regulaciones de una entidad externa, pueden ser una fuente de desgaste y frustración muy importante.

Este tipo de trabas tiene el potencial de dañar la moral de un equipo a través de la frustración y desesperanza que genera, asociado al tener que dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a desarrollar acciones que no tienen que ver con el objetivo deseado. Esto se expresa de forma práctica cuando alguien busca desarrollar un nuevo producto, pero debe pasar por docenas de aprobaciones y evaluaciones, lo que lleva a que la motivación y el entusiasmo naturalmente decaiga. Lo mismo ocurre en un escenario donde un vendedor está cerrando una venta, pero desde otra área se le obliga a cumplir un conjunto de exigencias, chequeos y procesos que finalmente llevan a perder al cliente. El control y el orden de los procesos es una condición absolutamente necesaria para mantener la efectividad de cualquier organización, pero al mismo tiempo, siempre serán una amenaza para la motivación de las personas y su engagement laboral. El impacto negativo de las trabas es considerablemente menor cuando existen factores protectores que reducen su influencia sobre los equipos de trabajo. En particular, la retroalimentación tiene la capacidad de reducir el efecto de las trabas sobre la motivación intrínseca que genera el trabajo, protegiendo su engagement laboral (Ver gráfico 8).

### Gráfico 8

Proporción de personas en nivel de alto engagement enfrentando trabas en el trabajo, según nivel de retroalimentación



El gráfico muestra la diferencia entre personas que reciben alto y bajo nivel de retroalimentación. Si bien ambos grupos están expuestos a intensas trabas en su trabajo, los primeros son capaces de mantener sus niveles de engagement porque la retroalimentación actúa como un factor protector frente a la molestia y desmotivación causada por las trabas.

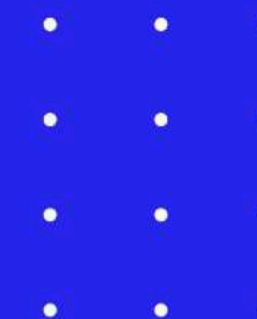
Cuando el trabajo presenta continuos obstáculos y trabas, la posibilidad de tener visibilidad respecto del avance que estamos logrando nos permite salir del campo operativo y ampliar la perspectiva hacia el objetivo final. Es decir, las fuentes de retroalimentación distraen nuestra atención desde la molestia del esfuerzo de sacar adelante esas trabas y la dirigen sobre el resultado conseguido a través de nuestro esfuerzo.

De igual forma, los datos obtenidos durante 2023 indican que **también el coaching del líder y las oportunidades de aprendizaje pueden tener una marcada influencia en reducir el efecto negativo de las trabas.** Esto es porque esa cercanía del líder permitiría buscar apoyo, guía y ayuda frente a la presencia de trabas que obstaculicen el trabajo y porque el adquirir nuevas habilidades y conocimientos hará más llevadero la molestia causada por las trabas.

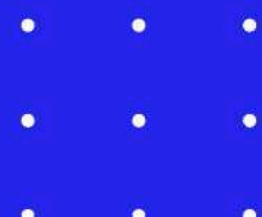


HALLAZGO N5:

# FACTORES CLAVES PARA COMBATIR EL AGOTAMIENTO EN SITUACIONES DE ESTRÉS



**CIRCULAR**HR  
somos FCh





Cuando nos encontramos en circunstancias de alto estrés laboral, causado por una sobrecarga o exceso de demanda en el trabajo, es muy probable que desarrollemos como respuesta un peligroso aumento en nuestros niveles de agotamiento. Cuando se produce ese incremento en los niveles de desgaste percibidos, podemos incluso caer en estados extremos de agotamiento asociados al síndrome del burnout<sup>9</sup>.

Distintas causas pueden influir sobre el agotamiento en el trabajo. Uno de estos factores es la sobrecarga que nos hace sentir una exigencia más allá de lo que creemos que somos capaces. De igual forma, también otros elementos del trabajo cotidiano juegan un importante rol en nuestro grado de agotamiento, incluyendo el sentir escaso control sobre los resultados que se nos pide, la injusticia con que creemos que fuimos tratados, o incluso, la ausencia de recompensas (tangibles o intangibles) luego de periodos de esfuerzo prolongado, pueden transformarse en una amenaza muy real de desarrollar agotamiento crónico y profundo en los equipos de trabajo.

Mucho de estos factores, tienden a darse naturalmente y de forma frecuente en los lugares de trabajo, en Chile y el mundo. Naturalmente, esto nos llevaría a pensar que el agotamiento de las personas y el síndrome del burnout son condiciones muy ampliamente extendidas entre los trabajadores de todo tipo y sector. Aunque esto efectivamente llega a ocurrir con algunas personas, existen otros que aun bajo condiciones de alta exigencia y enfrentando distintos tipos de estresores, logran combatir el agotamiento y sostener sus niveles de energía que los mantienen activos, motivados y productivos.

Aunque hay personas que bajo condiciones de alta exigencia y estrés desarrollan un agotamiento crónico y profundo, otras personas en iguales condiciones son capaces de resistirse al agotamiento laboral y al “fundirse” a causa de la presión. La pregunta es ¿por qué? Para responder esa pregunta es necesario identificar cuáles son los factores comunes de quienes logran aguantar esas condiciones.





Durante los estudios de ambientes laborales desarrollado por Circular HR, desarrollados en base al modelo de Demandas y Recursos del Trabajo<sup>10</sup>, se monitorean los elementos positivos del trabajo que nos mantienen motivados frente a los desafíos. Esos elementos tienen la utilidad de que actúan como protectores para las personas y se conocen en la literatura especializada como recursos.

En particular, entre estos factores se incluyen el **aprendizaje** y la **autonomía** por su potencial motivacional, el **coaching del líder** (la cercanía con la jefatura) y la **retroalimentación** por su capacidad para contar con una guía al enfrentar situaciones de alta exigencia y también la **colaboración** con otras personas, por su importancia para hacer sentir apoyadas a las personas y en un ambiente de confianza. Además, se incluyen dos aspectos personales que están fuertemente influidos por el ambiente laboral: el **optimismo** y la **autoeficacia**, entendidos respectivamente como la confianza de que ocurrirán cosas positivas en el futuro y la confianza en las propias capacidades.

Al incluir estos elementos positivos de los espacios de trabajo en el análisis, es posible **detectar que algunos de estos factores caracterizan a los grupos que mantienen bajo agotamiento aún en situaciones de alta demanda.**

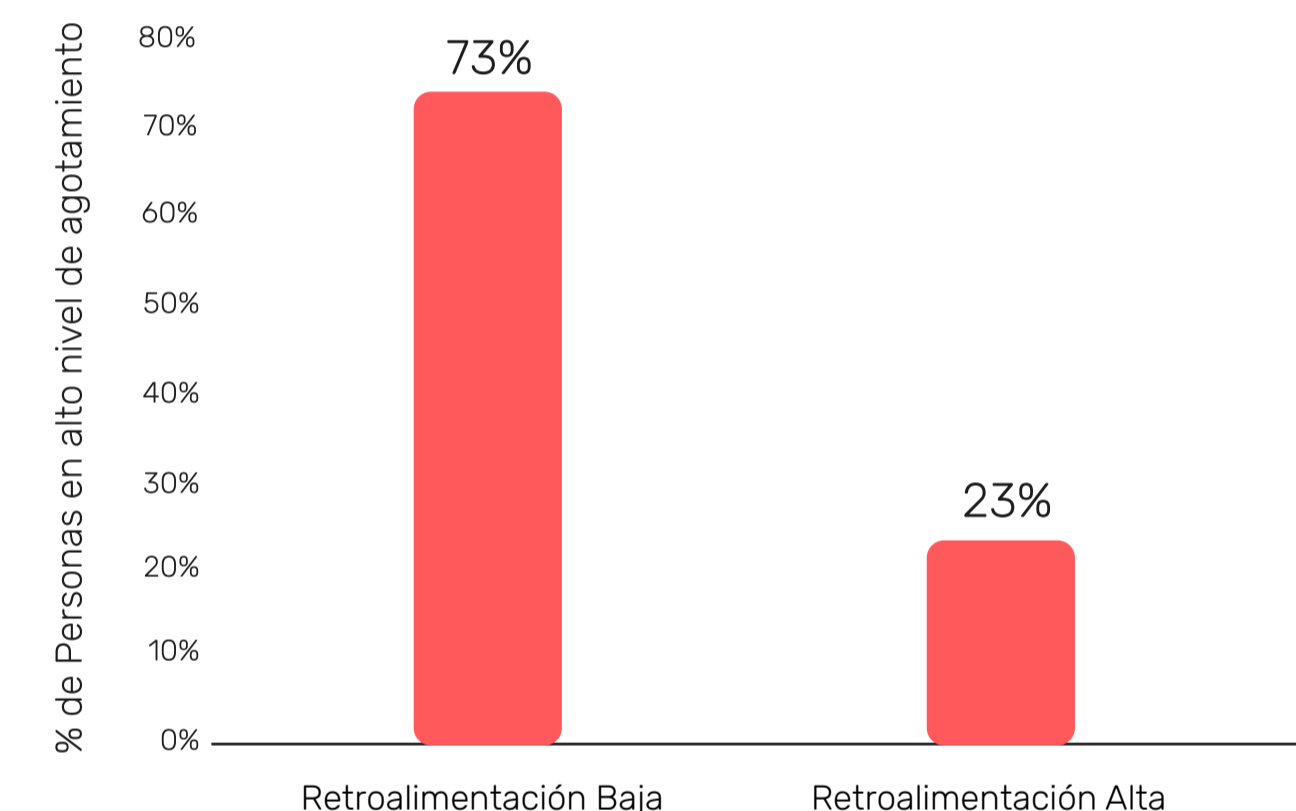
## La presión en el trabajo no significa necesariamente mayor agotamiento

Uno de los principales estresores para las personas es la **presión en el trabajo**. Esta presión involucra la exigencia de tener que ejecutar más rápidamente o cumplir un plazo muy exigente, lo que lleva a aumentar la intensidad con que se debe trabajar. Este tipo de presión, cuando es excesiva, desgasta a las personas y las lleva a experimentar un agotamiento cada vez más agudo y crónico. Sin embargo, su influencia sobre el desgaste de las personas en condiciones laborales es moderada cuando existen elementos protectores en la experiencia de trabajo.

**Uno de los factores que evita que las personas se agoten en situaciones de alta presión en el trabajo, es contar con fuentes de retroalimentación que les informe el resultado de sus esfuerzos** (Ver gráfico 9). Cuando las personas cuentan con objetivos claros e información sobre el nivel de cumplimiento de esos objetivos, experimentan considerablemente menor agotamiento. **Contar con una guía constructiva respecto de cómo orientar mejor los esfuerzos, permite dirigir las acciones de manera más eficiente**, para enfrentar el trabajo y la carga asociada a un menor costo energético. Cuando esta retroalimentación no está disponible, ocurre lo contrario, porque es complejo lograr esa mirada externa y realizar una auto evaluación certera. Naturalmente, los espacios para optimizar la manera en que estamos enfrentando esa sobrecarga de trabajo (o al menos hacerlo de manera más eficiente) se ven fuertemente reducidos.

**Gráfico 9**

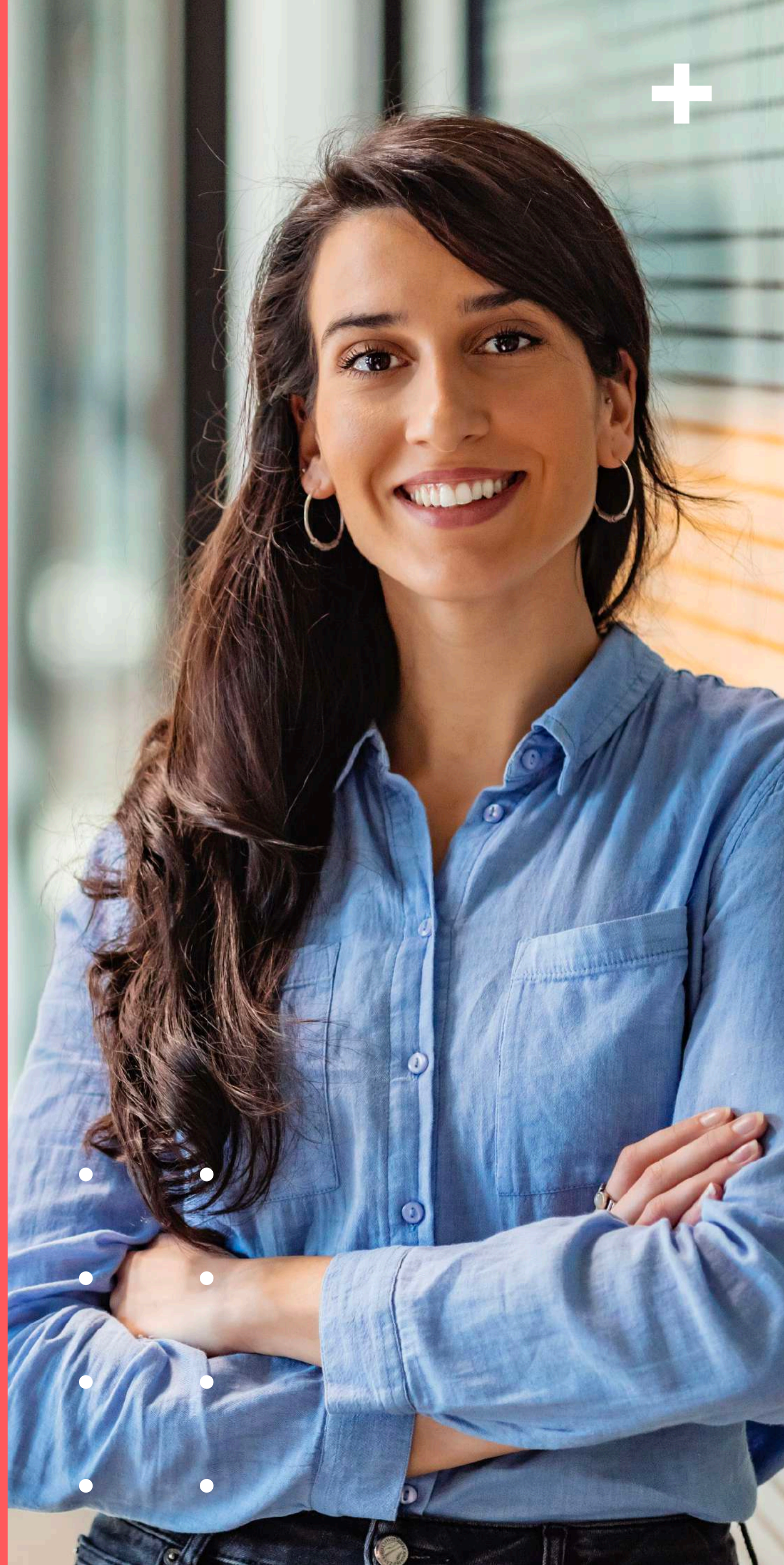
Proporción de personas en alto nivel de agotamiento bajo condiciones de alta presión en el trabajo, según nivel de retroalimentación.



El gráfico muestra la diferencia entre personas que cuentan con alto y bajo nivel de retroalimentación. Si bien ambos grupos están expuestos a una intensa presión en su trabajo, los primeros son capaces de mantener una proporción mucho más acotada de personas en alto agotamiento.

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.





Además de la influencia positiva de la retroalimentación, los datos recopilados durante el año 2023 indican que, **para evitar desarrollar altos niveles de agotamiento en ambientes de alta presión en el trabajo, también es de gran utilidad contar con autonomía y optimismo.**

Esto es porque la autonomía permite operar de forma más ágil y resolutiva en situaciones de sobrecarga laboral y también porque el optimismo mantiene viva la expectativa de lograr el resultado deseado, lo que sostiene la motivación intrínseca de las personas por mayor tiempo.

## El estrés emocional causa agotamiento, pero su impacto puede ser reducido

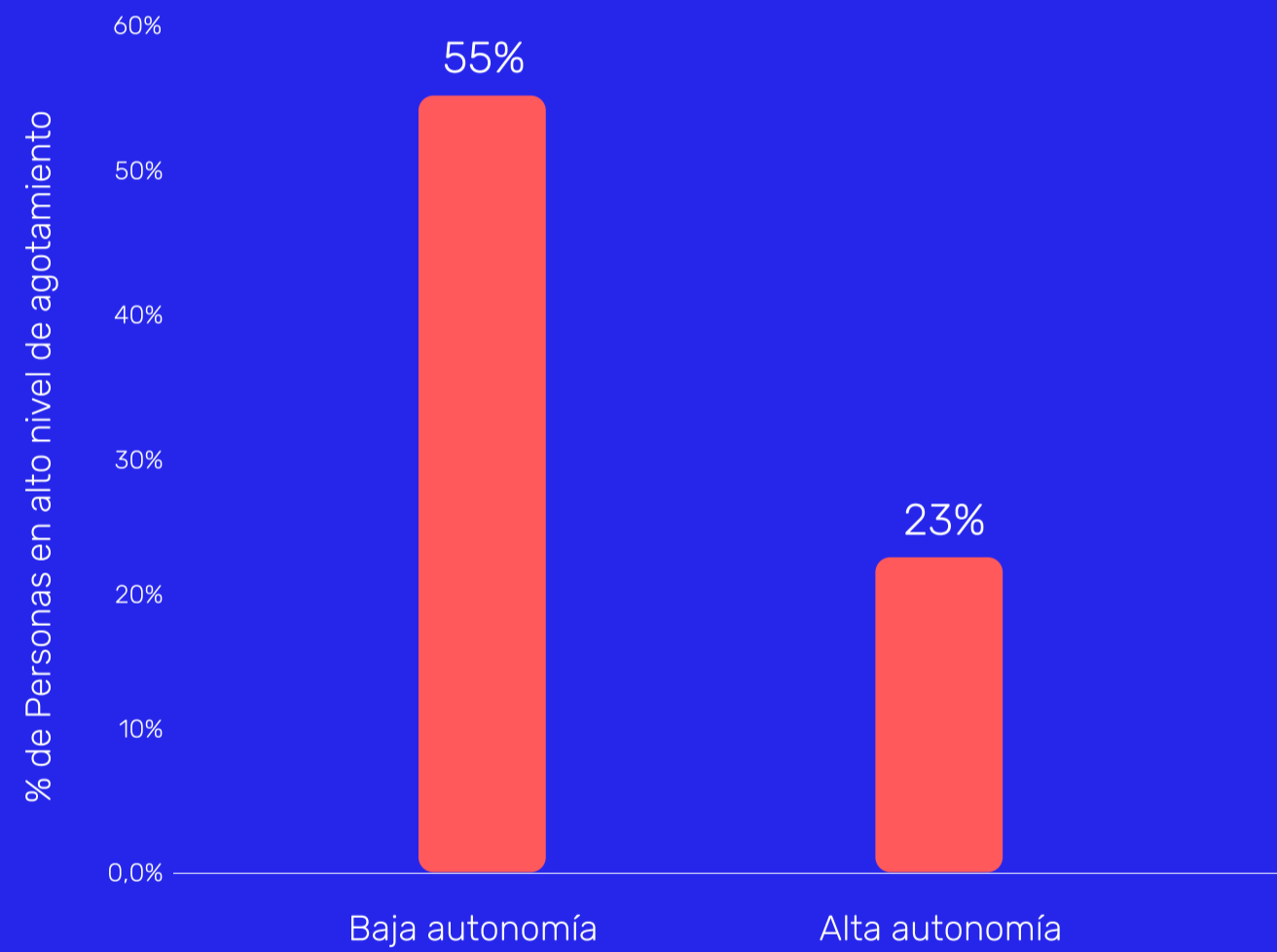
El **estrés emocional** es una forma de demanda asociada al trabajo que desgasta a las personas a nivel personal y emocional. Este tipo de exigencia se encuentra típicamente en cargos asociados a la atención de público, trabajos donde las personas no reciben el respeto y cortesía adecuados, o de alta carga emocional como educación o salud. Por estas razones, una alta demanda emocional ha sido históricamente uno de los principales predictores del agotamiento laboral.

Pero, aún cuando los **desafíos de orden emocionales sean uno de los principales causantes de agotamiento en el trabajo, su efecto negativo se ve fuertemente reducido cuando existen factores protectores** que aminoren su influencia y protejan la experiencia de trabajo de esas personas. Es particular, existen dos tipos de elementos en el trabajo que destacan por su capacidad de actuar como un “colchón” protector hacia las personas. **El primero corresponde al nivel de autonomía que las personas cuentan en su trabajo y el segundo, tal como ocurre en entornos de alta presión, corresponde a las fuentes de retroalimentación disponibles** (Ver gráficos 10 y 11).

Por una parte, la autonomía de las personas permite contar con mayor libertad para lidiar con situaciones donde una persona no está recibiendo un trato adecuado, lo que ayuda a reducir el efecto dañino de la carga emocional del trabajo en este tipo de situaciones. Incluso, mayores niveles de autonomía permiten tener más espacio de decisión para ordenar el trabajo, permitiendo evitar las fuentes de tensión emocional cuando la persona más lo requiere. Al mismo tiempo, el contar con fuentes de retroalimentación que ayuden a entender la forma en que estos estresores nos afectan e identificar cómo hacerles frente de mejor manera, permiten reducir el efecto negativo del estrés emocional en condiciones de trabajo.

### Gráfico 10

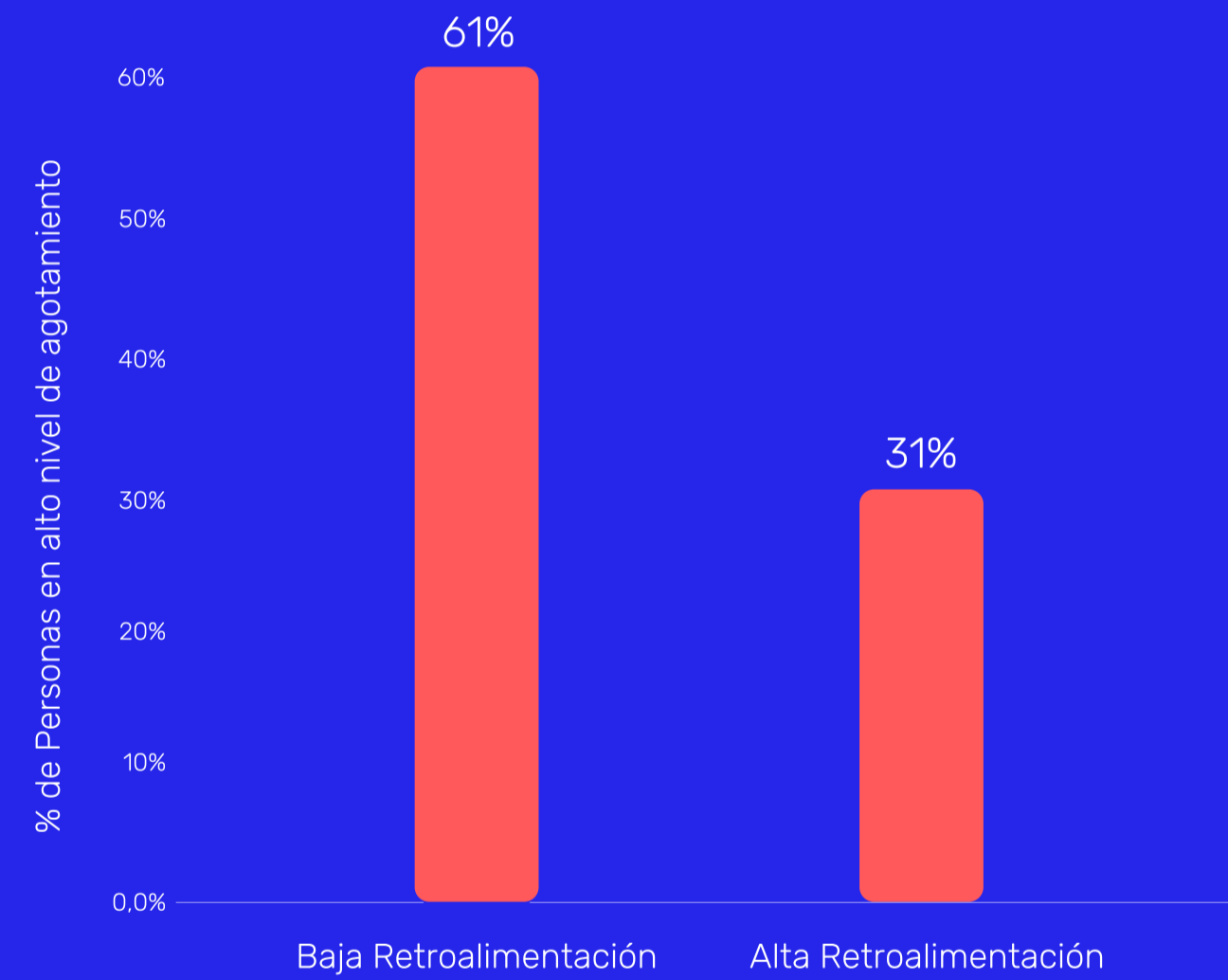
Proporción de personas en alto nivel de agotamiento bajo condiciones de estrés emocional, según nivel de autonomía.



El gráfico muestra la diferencia entre personas que cuentan con alto y bajo nivel de autonomía. Si bien ambos grupos están sometidos a estrés emocional en el trabajo, los primeros son capaces de mantener una menor proporción de personas en alto agotamiento.

### Gráfico 11

Proporción de personas en alto nivel de agotamiento bajo condiciones de estrés emocional, según nivel de retroalimentación.



El gráfico muestra la diferencia entre personas que cuentan con alto y bajo nivel de retroalimentación. Si bien ambos grupos están sometidos a estrés emocional en el trabajo, los primeros son capaces de mantener una menor proporción de personas en alto agotamiento.



## Las trabas generan frustración y desgaste, hasta que se entrega mayor autonomía

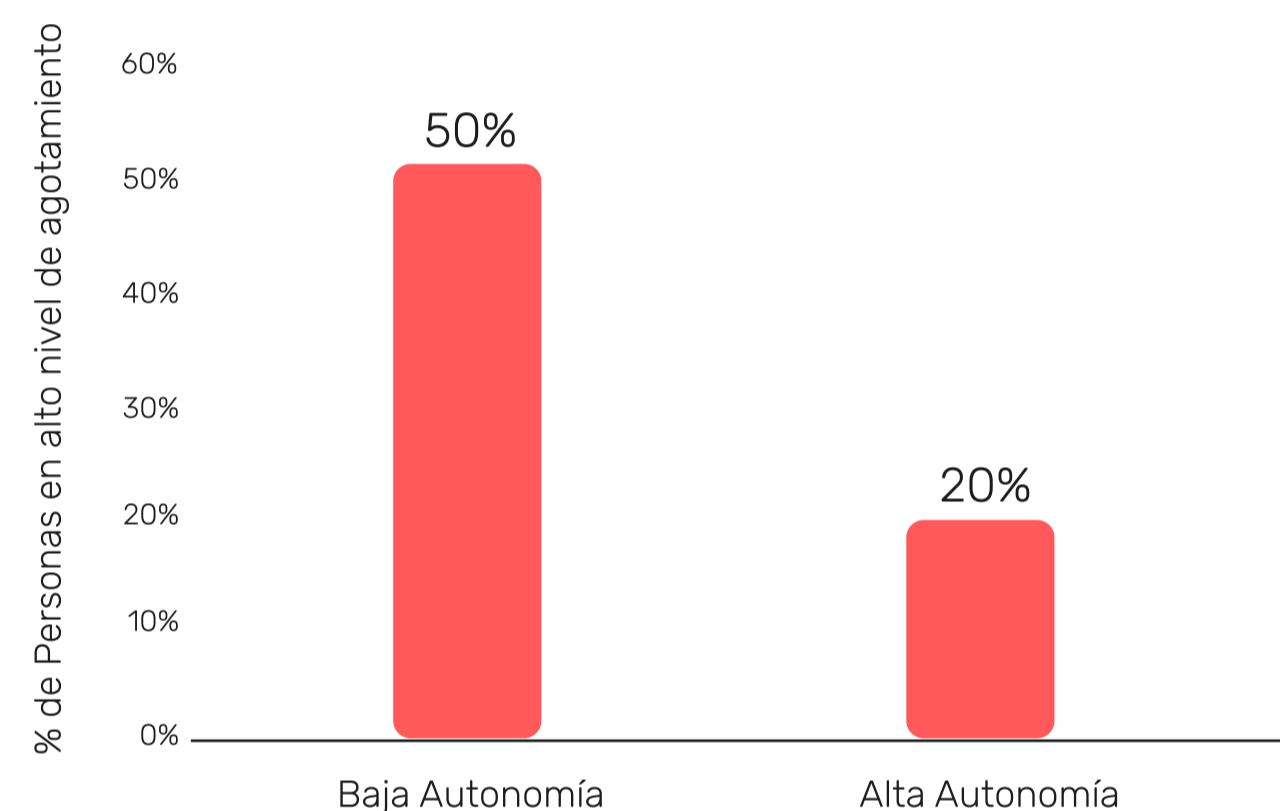
En entornos laborales, un factor que tiene el potencial para dañar gravemente la motivación y energía de las personas son las **trabas que obstaculizan el avance y los resultados**. Cuando las personas persiguen objetivos y necesitan generar resultados, la aparición de trabas como burocracia, reglas, aprobaciones, papeleo o incluso regulaciones de una entidad externa, pueden ser una fuente de desgaste y frustración muy importante.

Este tipo de trabas tiene el **potencial de frustrar a las personas por el tiempo y esfuerzo perdido, que los lleva a desgastarse de forma continua hasta acumular un agotamiento que se transforma en crónico**. Cada vez que se debe pasar por aprobaciones y validaciones, o cumplir con protocolos y políticas excesivas, las personas destinan energía y voluntad a cumplir con esas otras tareas que no son el objetivo originalmente deseado. El problema es que la energía y la voluntad son recursos finitos y pueden agotarse.

El impacto negativo de las trabas es considerablemente menor cuando a las personas se les entrega la libertad para buscar soluciones creativas que les permitan anticiparse a esas trabas, buscar formas de planificarlas y abordarlas de manera más eficiente, que involucren desgastarse menos al encontrarse con ellas de manera inesperada. En particular, **el grado de autonomía que se les entrega a los equipos tiene la capacidad de reducir el efecto de las trabas sobre el agotamiento laboral** (Ver gráfico 12).

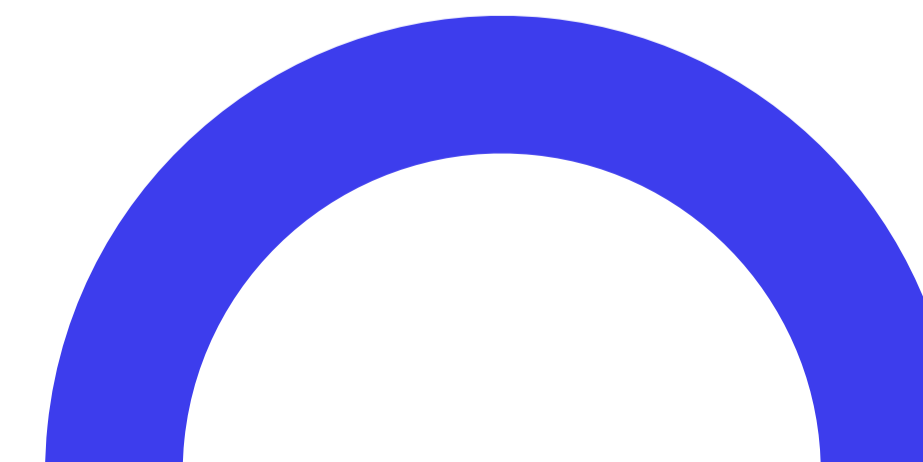
### Gráfico 12

Proporción de personas en alto nivel de agotamiento bajo condiciones de excesivas trabas para desarrollar su trabajo, según nivel de autonomía.



El gráfico muestra la diferencia entre personas que cuentan con alta y baja autonomía. Si bien ambos grupos están expuestos a intensas trabas en su trabajo, los primeros son capaces de mantener una menor proporción de personas en alto agotamiento. Esto es porque este grupo cuenta la libertad para buscar soluciones o estrategias creativas para anticiparse a esos obstáculos.

Además de la importancia de la autonomía en los equipos, los datos obtenidos durante 2023 indican que también la retroalimentación y el coaching del líder tienen el beneficio de reducir la influencia negativa de las trabas y su impacto en el agotamiento de los equipos. Esto es porque la posibilidad de tener disponible información sobre los resultados de nuestro trabajo, con recomendaciones constructivas sobre cómo podría hacerse mejor, así como también la cercanía del líder que permiten conseguir apoyo, guía y ayuda frente a la presencia de esas trabas.



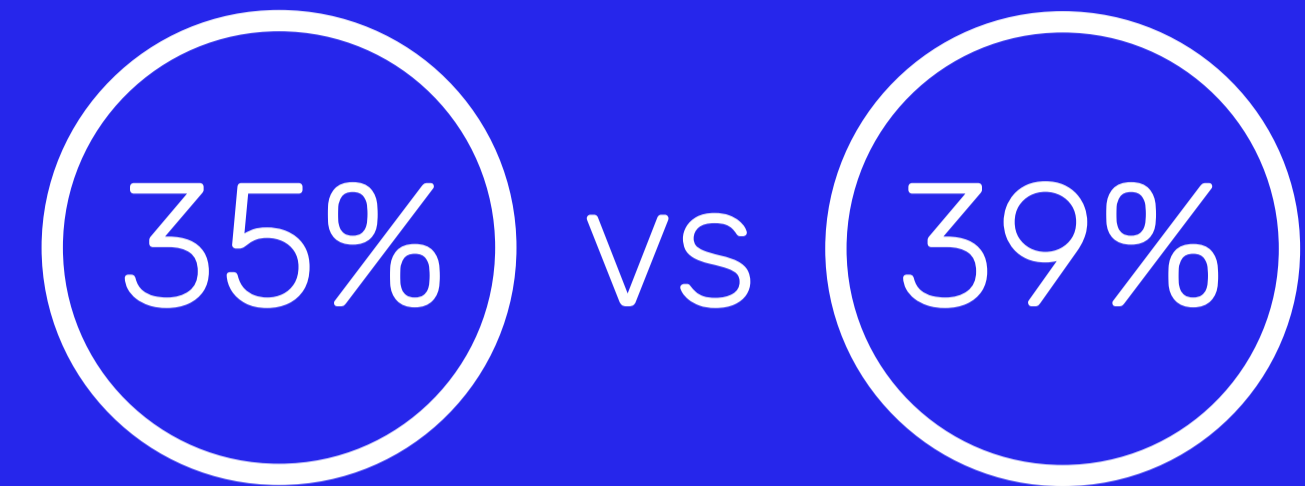
## ¿SABÍAS QUÉ?

El único elemento en el entorno laboral que mostró nulo potencial para reducir algunas de las exigencias del trabajo es la colaboración o apoyo social, es decir, el poder apoyarse o pedir ayuda a compañeros.

Más específicamente, la colaboración prácticamente no hace diferencias o no tiene la capacidad de reducir el efecto del conflicto de rol sobre el agotamiento de las personas.

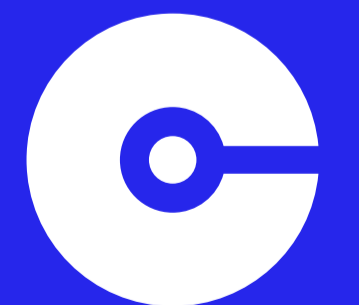
El conflicto de rol refiere a situaciones en que distintas personas tienen expectativas contradictorias respecto de cómo deberíamos actuar, o existen objetivos contrapuestos respecto de lo que se nos pide lograr en el trabajo (por ejemplo, aumentar la velocidad en la producción y disminuir la cantidad de errores al mismo tiempo). En general, cualquier factor protector como la autonomía, la retroalimentación o incluso la autoeficacia ayudan a disminuir el efecto negativo del conflicto de rol, excepto la colaboración que no genera ninguna diferencia de utilidad.

Comparación proporción de personas en alto agotamiento al comparar grupos que reportan alta vs baja colaboración, en condiciones de conflicto de rol.



Grupo Bajo Nivel de Colaboración

Grupo Alta Nivel de Colaboración



**CIRCULAR**HR  
somos FCh

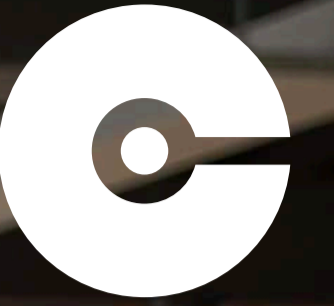
# HACIA EL 2025: DESAFÍOS PENDIENTES Y MUCHO POR DESCUBRIR

En medio de un momento de transformación acelerado del mundo del trabajo, **este reporte busca proveer algunas reflexiones necesarias para acompañar la evolución que se vive en los lugares de trabajo** y que se volverá aún más intensa a partir de ahora.

En este documento, **se plantean tanto desafíos como también oportunidades que permiten a los equipos de gestión de personas abordar tensiones de forma preventiva y repensar cómo queremos diseñar los puestos de trabajo.** Cómo aseguramos que existan ciertos elementos protectores clave que han visto comprobada su efectividad, especialmente si son roles que estarán sometidos a demandas y exigencias particulares.

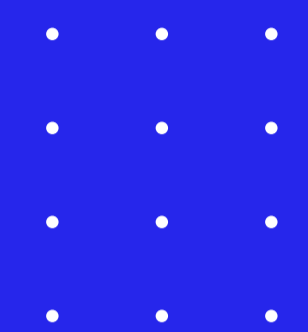
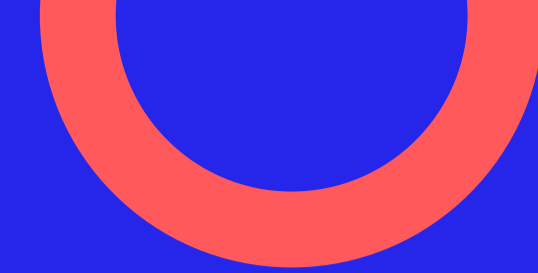
Este llamado a usar estos aprendizajes involucra también una **invitación a pensar qué tipo de prácticas de trabajo queremos asegurar de incluir en la gestión de equipos.** Qué conocimientos y herramientas necesitamos enseñar a nuestros líderes que administran grupos de personas. Cómo utilizamos lo que hasta ahora hemos aprendido para proteger mejor la experiencia de trabajar de las personas, en un momento de evolución y transformaciones tan profundas.

Hacia el 2025, buscamos nuevos descubrimientos. El horizonte es llegar más lejos y llegar más profundo. El **desafío ahora es investigar de lleno las tácticas que las personas implementan**, para identificar aquellas prácticas concretas que los equipos destacados utilizan en su día a día. Sólo así, seremos capaces de ir un paso más allá y proponer recomendaciones basadas en las mejores prácticas que puedan ser luego replicadas y adoptadas por otros grupos u organizaciones.



**CIRCULAR**HR  
somos FCh



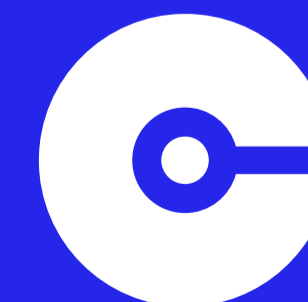


2024

# MEDICIÓN AGOTAMIENTO Y ENGAGEMENT LABORAL

HALLAZGOS E INSIGHTS PARA IMPULSAR LA GESTIÓN DE PERSONAS

[WWW.CIRCULARHR.CL](http://WWW.CIRCULARHR.CL)



**CIRCULAR**HR  
somos FCh

