

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial

"Análisis empírico de los beneficios laborales no monetarios y su relación con el bienestar organizacional, el estrés laboral y la intención de permanencia de los trabajadores en Chile"

Tesis presentada por
Sandie Catalina Valenzuela Myrik

Para optar al título de
Ingeniería Comercial

Profesor guía:
Marcelo Villena

Santiago, enero 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado ☒

Título del trabajo: *"Análisis empírico de los beneficios laborales no monetarios y su relación con el bienestar organizacional, el estrés laboral y la intención de permanencia de los trabajadores en Chile"*

Nombre del candidato(a): Sandie Catalina Valenzuela Myrik

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Marcelo Julian Villena Chamorro, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo NO contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo CONTIENE información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: Firma:



Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 26/10/2026 Firma: Jande.

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Contenido

ABSTRACT 7
CAPÍTULO I 8
1. INTRODUCCIÓN 8
1.1 Presentación del tema de investigación 8
1.2 Planteamiento del problema 10
CAPÍTULO II 13
2. OBJETIVOS 13
2.1 Objetivo general 13
2.3 Hipótesis de trabajo 13
CAPÍTULO III 14
3. PROBLEMATICA 14
3.1 Limitaciones en la oferta de beneficios laborales no monetarios 15
3.2 Diversidad generacional y expectativas laborales divergentes 16
3.3 Impacto de la rotación en la cultura organizacional 17
3.4 Estrés y bienestar laboral 17
3.5 Implicancias económicas y sociales de la rotación en pymes 18
3.6 Ausencia de políticas públicas focalizadas en beneficios no monetarios 18
3.7 Digitalización, gestión de beneficios e inteligencia artificial. 18
CAPÍTULO IV 22
4. REVISIÓN LITERATURA 22
4.1 Gestión de personas y experiencia del colaborador 22
4.1.1 Employer branding y propuesta de valor al empleado 23
4.2 Beneficios laborales y compensación monetaria 24
4.2.1 Conceptualización de los beneficios laborales 24
4.2.2 Salario emocional 24
4.2.3 Flexibilidad de beneficios y personalización 25
4.2.4 Beneficios y productividad marginal 27
4.2.5 Rotación laboral, costos organizacionales y pymes 28
4.3 Bienestar organizacional y satisfacción laboral 29
4.3.1 Bienestar organizacional 29
4.3.2 Satisfacción laboral 30
4.3.3 Enfoques motivacionales: Maslow y Herzberg como marcos interpretativos 30
4.2.6 Teoría de los dos factores de Herzberg 31

4.4 Estrés laboral 32
4.4.1 Diferencias de género en el estrés laboral 32
4.5 Transformación digital y uso de inteligencia artificial en el trabajo 33
4.5.1 Digitalización de la gestión de personas 33
4.5.2 Percepción y adopción de la IA en el trabajo 34
4.6 Estado del arte y metodologías en el campo 35
CAPÍTULO V 36
5. METODOLOGÍA 36
5.1 Enfoque de la investigación 36
5.2 Instrumento 36
5.3 Población y muestra 37
5.4 Variables y operacionalización 37
5.5 Diseño y metodología estadística 39
5.5.1 Análisis descriptivo 39
5.5.2 Modelos estadísticos 41
CAPÍTULO VI 44
6. RESULTADOS 44
6.1 Análisis de la percepción de beneficios laborales no monetarios 44
6.2 Resultados análisis de la perspectiva de la inteligencia artificial en el trabajo. 46
6.3 Resultados análisis del estrés laboral 50
6.4 Discusión de resultados 55
Capítulo VII 57
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 57
7.1 Conclusiones 57
7.2 Recomendaciones 58
REFERENCIAS 60

Índice de Figuras

Figura 1 Tasas de rotación Laboral, Tasa de Entrada y Tasas de Salida, según tamaño de empresas. Junio 2023 14
Figura 2 Tasas de rotación Laboral, Tasa de Entrada y Tasas de Salida, según tamaño de empresas. Junio 2024 14
Figura 3 . Distribución de uso de fuentes de financiamiento. 15
Figura 4 Beneficios valorados por las distintas generaciones. 16
Figura 5 Rendimiento relativo de uso de IA de los 19 países de América Latina y el Caribe 21
Figura 6 Jerarquía de necesidades de Maslow 31
Figura 7 Probabilidad estimada de usar IA según conocimiento y cargo 48
Figura 8 Probabilidad estimada de amenaza alta según cargo y conocimiento 49
Figura 9. Efecto Marginal del bienestar organizacional. 51
Figura 10. Efecto Marginal del respeto por el tiempo libre. 52
Figura 11. Probabilidades predichas de niveles de estrés según género 53
Figura 12. Efecto marginal del bienestar sobre la probabilidad de estrés alto 54
Figura 13. Efecto marginal del respeto por el tiempo libre sobre estrés alto 55

Índice de Tablas

Tabla 1. Revisión literatura de la gestión de beneficios 22
Tabla 2 . Revisión literatura del salario emocional 25
Tabla 3 Revisión de literatura de los campos de estudio. 35
Tabla 4 Variables y operacionalización 38
Tabla 5 Estadísticos descriptivos de las variables principales 40
Tabla 6 Estadísticos descriptivos oferta de beneficios 40
Tabla 7 Estadísticos descriptivos estés laboral por género 40
Tabla 8 Distribución de la intención de permanencia 40
Tabla 9 Nivel de valoración de los beneficios no monetarios 40
Tabla 10 Resultados de la Regresión Lineal Múltiple percepción de beneficios laborales no monetarios 44
Tabla 11 Resultados de la Regresión Ordinal percepción de beneficios laborales no monetarios 45
Tabla 12 perspectiva de la inteligencia artificial en el trabajo 46
Tabla 13 Regresión ordinal para la percepción de amenaza de la IA 48
Tabla 14 Resultados de la Regresión Lineal Múltiple estrés laboral 50
Tabla 15 Resultados modelo de Regresión Ordinal estrés laboral 52

RESUMEN

En las empresas en general, pero en gran parte de las pequeñas y medianas empresas chilenas, la gestión de personas enfrenta desafíos en la rotación laboral, bienestar de las personas y la capacidad de ofrecer beneficios que sean más allá de su remuneración económica. Los beneficios laborales no monetarios conocidos también como salario emocional nacen como una herramienta para fortalecer la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Además de la creciente incorporación de tecnologías digitales y las herramientas con inteligencia artificial llama a nuevas oportunidades, aunque también brechas, en la gestión de beneficios.

Dada la literatura que explica la importancia de la existencia de este tipo de beneficios, y que la intención de permanencia y satisfacción laboral. Se suma se destacan factores como el reconocimiento, flexibilidad, respeto por tiempo personal y las oportunidades de desarrollo actúan como determinantes clave del compromiso y la retención, es especial en espacios donde los recursos tienden a ser más limitados. Incluso se destaca que las relaciones no son homogéneas, sino que van a variar en función de las características individuales, como el género, edad o cargo. Reforzando la idea de modelos explicativos que incluyan variables de bienestar y percepción, más que solo atributos estructurales. Y se añade el uso de herramientas digitales e inteligencia artificial puede ampliar estos efectos al facilitar la personalización de beneficios, el trabajo del día a día.

Por estas razones, se llevó a cabo estudio de tipo cuantitativo, con un diseño transversal con enfoque no experimental con la participación de 401 trabajadores de diversas áreas y empresas de Chile con más de 100 colaboradores. Con el fin de analizar la relación que hay entre la percepción del salario emocional y variables claves de la experiencia laboral (intención de permanencia, nivel de estrés laboral y bienestar organizacional), considerando además el rol del uso y conocimiento de las herramientas de inteligencia artificial.

Los resultados obtenidos permiten identificar que una evaluación positiva de los beneficios laborales se asocia a una mayor intención de permanecer, pero no la mera existencia de ellos. Asimismo, en cuanto a la inteligencia artificial su uso se relaciona positivamente con el nivel de conocimiento y en menor medida con el nivel de cargo. Por otro lado, se identifican diferencias en los niveles de estrés entre hombres y mujeres, sin embargo, la diferencia se reduce, pero no completamente cuando se incluye variables de bienestar organizacional y respeto por el tiempo libre. En síntesis, se halló que esto refuerza que se debe diseñar estrategia de beneficios centradas más en el bienestar y la personalización, más que una implementación formal y legal, se aporta evidencia relevante para la gestión de personas tanto en las pequeñas y medianas empresas como en las grandes compañías en Chile.

ABSTRACT

In companies in general, but especially in many Chilean small and medium-sized enterprises (SMEs), human resource management faces challenges related to employee turnover, employee well-being, and the ability to offer benefits beyond monetary compensation. Non-monetary employee benefits, also known as emotional salary, have emerged as a tool to strengthen job satisfaction and retention. The increasing integration of digital technologies and artificial intelligence tools presents new opportunities, but also gaps, in benefits management.

Given the literature explaining the importance of these types of benefits and their impact on retention and job satisfaction, it is worth noting that factors such as recognition, flexibility, respect for personal time, and development opportunities act as key determinants of commitment and retention, particularly in environments where resources tend to be more limited. It is also highlighted that these relationships are not homogeneous but vary according to individual characteristics such as gender, age, and workload. Reinforcing the idea of explanatory models that include well-being and perception variables, rather than just structural attributes, the use of digital tools and artificial intelligence can amplify these effects by facilitating the personalization of benefits and day-to-day work.

For these reasons, a quantitative, cross-sectional, non-experimental study was conducted with the participation of 401 workers from various departments and companies in Chile with more than 100 employees. The aim was to analyze the relationship between the perception of emotional salary and key variables of the work experience (intention to remain with the company, level of work-related stress, and organizational well-being), also considering the role of the use and knowledge of artificial intelligence tools.

The results obtained indicate that a positive evaluation of employee benefits is associated with a greater intention to remain with the company, but not the mere existence of those benefits. Similarly, regarding artificial intelligence, its use is positively related to the level of knowledge and, to a lesser extent, to the level of workload. On the other hand, differences in stress levels between men and women were identified; however, this difference is reduced, but not entirely eliminated, when organizational well-being and respect for leisure time are included. In summary, this finding reinforces the need to design benefits strategies focused more on well-being and personalization, rather than on formal and legal implementation. This provides relevant evidence for human resource management in both small and medium-sized enterprises and large companies in Chile.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del tema de investigación

La gestión de personas a través de los años ha aumentado su relevancia en las organizaciones en las transformaciones en el mundo del trabajo, ya ha habido cambios en las expectativas de los colaboradores y un aumento en la visibilidad de problemáticas de bienestar y estrés laboral. Las prácticas tradicionales centradas exclusivamente en la compensación monetaria han demostrado ser insuficientes para explicar los fenómenos como la satisfacción laboral, intención de permanencia y compromiso organizacional, provocando un paso a un enfoque más integral de la experiencia del colaborador. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones- Décima Edición, 2017).

Los beneficios laborales no monetarios, entendidos también como salario emocional, han sido como un componente central de la propuesta de valor al colaborador y para la marca del empleador. Estos beneficios tienen dimensiones que se vinculan a la flexibilidad laboral, el apoyo al bienestar físico y mental, el reconocimiento, desarrollo profesional y equilibrio entre la vida personal y laboral. La literatura sostiene que estos elementos adquieren especial relevancia en contextos donde existen restricciones salariales, tal como ocurren en las pymes, ya que permiten fortalecer el vínculo entre colaboradores y la empresa, sin implicar necesariamente altos costos financieros. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones- Décima Edición, 2017); (randstad, 2025).

En el contexto chileno, las pymes son un componente central del mercado laboral, tanto por su aporte al empleo como por su papel en la dinámica económica local. No obstante, diferentes estudios y estadísticas nacionales muestras que estas organizaciones presentan mayores tasas de rotación y dificultades para competir con empresas de mayor tamaño en términos de condiciones laborales y propuesta de valor al trabajador ((INE), Flujos laborales a partir de registros administrativos: Junio 2024 (Boletín estadístico)., 2024) (Ministerio de Economía, 2024). Esta realidad evidencia la necesidad de buscar estrategias alternativas que permitan mejorar la experiencia laboral sin depender exclusivamente de incentivos monetarios.

El mercado laboral actual chileno se caracteriza por una creciente heterogeneidad en los perfiles de los trabajadores y sus expectativas respecto de las condiciones laborales. Se menciona que las preferencias van a variar según las etapas de vida y las trayectorias laborales, lo que complejiza el diseño de prácticas de gestión de personas, especialmente en organizaciones pequeñas (Horas, 2024). Dado esto, se refuerza la importancia de entender cómo se configuran las percepciones laborales en los distintos grupos de personas.

Por otro lado, está presente el estrés laboral que se ha consolidado como tema central en el estudio general del trabajo, en tanto se vincula con la salud mental, el desempeño laboral y la sostenibilidad de las trayectorias laborales. Organizamos internacionales han señalado que el estrés en el trabajo se relaciona con factores organizacionales como las exigencias laborales, el control sobre las tareas, el

apoyo organizacional y el equilibrio trabajo vida personal, por lo que su análisis requiere considerar el contexto y condiciones de trabajo más allá de los rasgos individuales (OCDE, 2021) (Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional del Trabajo, 2022). Siendo el estrés laboral un tema que se aborda como un fenómeno relevante, para comprender la experiencia del trabajador y su relación con variables como satisfacción, compromiso y permanencia.

Como último factor está la transformación digital ha comenzado a modificar la forma en que las organizaciones gestionan a sus empleados. La incorporación de herramientas tecnológicas y digitales, incluyendo las soluciones basadas en inteligencia artificial, ha abierto oportunidades para apoyar la toma de decisiones y el diseño de prácticas más adaptativas, aunque la literatura advierte que su adopción depende del nivel de conocimiento tecnológico de los colaboradores y de factores como el acceso a ellos, uso entre otros, pero que podrían generar brechas internas en el acceso y uso de estas herramientas (Budhwar, Malik, Thedushika De Silva, & Thevisuthan, 2022) (OCDE, 2023)

En consecuencia, para esta investigación es clave ver que os beneficios laborales no monetarios, el bienestar organizacional, el estrés laboral y la adopción tecnológica constituyen dimensiones clave para comprender la experiencia del trabajador y los desafíos de la gestión de personas en las empresas, aunque principalmente en pymes quienes tienen un rol relevante en el empleo, y quienes enfrentan restricciones para implementar prácticas avanzadas de gestión.

1.2 Planteamiento del problema

Las empresas están enfrentando crecientes dificultades para retener a sus colaboradores, en contextos con alta rotación laboral y cambios en las expectativas respecto de las condiciones de trabajo. En Chile, datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) muestran que las tasas de rotación laboral se mantienen elevadas, con mayor incidencia en empresas de menor tamaño y en sectores intensivos en trabajo, lo que afecta la continuidad operativa y la estabilidad organizacional. ((INE), Flujos laborales a partir de registros administrativos: Junio 2024 (Boletín estadístico)., 2024)

A esta rotación laboral se les suma los costos directos asociados a procesos de reclutamiento, selección e inducción, así como costos indirectos vinculados a la pérdida de productividad, aprendizaje organizacional y deterioro del clima laboral. Estudios aplicados en el contexto chileno y latinoamericano han señalado que estos costos resultan especialmente críticos para las pymes, debido a su menor capacidad financiera y a la dependencia de capital humano clave para el funcionamiento diario de la organización (Bello, 2024) (Jorge Arbache, 2023).

La literatura ha identificado determinantes de la rotación laboral, investigaciones recientes destacan que la intención de permanencia no se explica únicamente por factores salariales, sino que se encuentra estrechamente relacionada con variables organizacionales de carácter perceptual, como la satisfacción laboral, el bienestar organizacional y la evaluación de los beneficios ofrecidos por la empresa (Chumil Pérez, 2023); (randstad, 2025). No obstante, en muchas organizaciones en particular en pymes, que son dimensiones que no son gestionadas de manera sistemática ni evaluadas mediante instrumentos formales.

Existen limitaciones recurrentes en estudios aplicados es el abordaje fragmentado de las variables: por un lado, se analiza la satisfacción o permanencia; por otro, el estrés; y en un tercer bloque, las prácticas de bienestar o beneficios, sin modelar de forma integrada cómo estas dimensiones se relacionan en la experiencia laboral cotidiana. Esto dificulta identificar qué componentes organizacionales son más relevantes para explicar la permanencia y el estrés desde una perspectiva de gestión.

El trabajo actual ha incorporado con rapidez herramientas digitales y, especialmente, soluciones basadas en inteligencia artificial (IA), lo que introduce una dimensión adicional en la experiencia laboral que aún está siendo comprendida. La evidencia reciente indica que la transición hacia la IA no es homogénea: existen “divides” o brechas por sector, tamaño de empresa y capacidades disponibles, lo que se traduce en adopciones desiguales dentro de las organizaciones. Además, el impacto de la IA se distribuye de forma distinta según ocupaciones y tareas: algunos roles aparecen más expuestos o transformables que otros, lo que implica diferencias por tipo de trabajo (y potencialmente por nivel de cargo).

Además, la (Kergroach & Héritier, 2025) ha documentado que la expansión de la IA está asociada a cambios en la demanda de habilidades y a la necesidad de competencias específicas, lo que sugiere que el nivel de conocimiento (o alfabetización en IA) puede ser un factor diferenciador en el uso efectivo de estas herramientas. Sin embargo, todavía existe evidencia limitada especialmente en

contextos organizacionales de Chile sobre cómo el uso de IA en el trabajo se relaciona con variables individuales y organizacionales como el nivel de cargo, el conocimiento en IA y la experiencia laboral percibida.

Por otro lado, aunque se reconoce que el estrés laboral presenta diferencias entre grupos de trabajadores, sigue siendo relevante profundizar en enfoques que permitan distinguir cuánto de esas diferencias se asocia a condiciones organizacionales, por ejemplo, prácticas de apoyo, bienestar y límites del tiempo laboral, más que a características individuales, evitando explicaciones simplistas y aportando evidencia cuantitativa aplicada al contexto organizacional.

Por ende, aunque la literatura reconoce la relevancia de los beneficios laborales, el bienestar organizacional, el estrés laboral y la transformación digital en la experiencia del trabajador, existe una brecha de investigación asociada a la falta de estudios empíricos integrados que analicen estas dimensiones de manera conjunta en empresas chilenas. Esta brecha limita el entendimiento de los factores que influyen en la permanencia de los trabajadores y dificulta la formulación de estrategias de gestión de personas basadas en evidencia.

1.3 Justificación

En la presente investigación se aspira a generar un análisis con el fin de comprender los beneficios organizacionales asociados a la gestión de beneficios laborales no monetarios y las condiciones de bienestar en el trabajo, teniendo en cuenta su relación con la experiencia laboral, el estrés y la intención de permanencia de los trabajadores. No se limita a la identificación de efectos inmediatos, sino que busca aportar evidencia sobre impactos potenciales en el corto, mediano y largo plazo en organizaciones que operan en Chile y cuentan con estructuras formales de gestión de personas.

Las empresas enfrentan entornos laborales competitivos, caracterizado por mayores exigencias de productividad, cambios en las expectativas de los trabajadores y una creciente movilidad laboral. Causando que las empresas se vean obligadas a optimizar sus prácticas internas y a fortalecer la gestión de personas como un factor estratégico para sostener su competitividad, en especial en mercados laborales dinámicos (Forum, 2023). Por lo que el diseño de beneficios laborales y prácticas de bienestar se transforma en un elemento mucho más relevante para apoyar la estabilidad de los equipos de trabajo.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cuantitativo, utilizando datos primarios obtenidos mediante una encuesta aplicada a personas empleadas en organizaciones con dotaciones superiores a 100 trabajadores que operan en Chile. La información recolectada se analiza a través de modelos de regresión lineal, logística y ordinal, lo que permite contrastar hipótesis específicas y examinar relaciones entre variables perceptuales y comportamientos laborales, tales como la intención de permanencia, el uso de herramientas de inteligencia artificial y los niveles de estrés laboral. Este enfoque aporta valor al permitir un análisis sistemático y replicable, basado en evidencia empírica.

Los resultados generales, el estudio muestran que la percepción positiva de los beneficios laborales no monetarios se asocia con una mayor intención de permanencia, más allá de la existencia formal de dichos beneficios. Por otra parte, observa que el uso de herramientas de inteligencia artificial en el trabajo se relaciona principalmente con el nivel de conocimiento en inteligencia artificial y, en menor medida, con el nivel de cargo. Finalmente, los resultados evidencian diferencias de género en los niveles de estrés laboral, las cuales se atenúan, aunque no desaparecen al incorporar variables asociadas al bienestar organizacional y al respeto por el tiempo libre.

Por lo tanto, este estudio puede ser útil como línea base para futuras investigaciones y para la reflexión organizacional. Al analizar de manera conjunta beneficios laborales, bienestar organizacional, estrés y adopción tecnológica, la investigación entrega un marco analítico que puede ser usado como referencia para estudios posteriores y para el desarrollo de estrategias de gestión de personas más informadas. Por lo que contribuye tanto al ámbito académico como al práctico, al ofrecer evidencia empírica que permite comprender mejor las condiciones laborales y los desafíos que enfrentan los trabajadores en organizaciones formales del país.

CAPÍTULO II

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre la percepción de beneficios laborales no monetarios, el bienestar organizacional, el estrés laboral y la intención de permanencia de los trabajadores de empresas chilenas, incorporando el uso de herramientas con inteligencia artificial em el trabajo.

2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la relación entre la percepción de calidad, utilidad y ajuste del paquete de beneficios laborales no monetarios y la intención de permanencia en las empresas.
2. Analizar la asociación entre el uso de herramientas con inteligencia artificial en el trabajo, el nivel de conocimiento en inteligencia artificial y el nivel de cargo del trabajador.
3. Examinar la existencia de diferencias de género en los niveles de estrés laboral y evaluar el efecto de variables de bienestar organizacional y respeto por el tiempo libre de dicha relación.

2.3 Hipótesis de trabajo

En este marco, se formulan las siguientes hipótesis de investigación, orientadas a contrastar empíricamente las relaciones propuestas en los objetivos del estudio

H1: Una mejor evaluación del paquete de beneficios (calidad, utilidad y ajuste) se traduciría en mayor intención de permanecer en la empresa, más allá de la existencia formal de beneficios.

H2: El uso de herramientas de inteligencia artificial en el trabajo se asocia positivamente con el nivel de conocimiento en inteligencia artificial y, en menor medida, con el nivel de cargo del trabajador.

H3: Las mujeres presentan mayores niveles de estrés laboral que los hombres, diferencia que se reduce, pero no se elimina, al incorporar variables de bienestar organizacional y respeto por el tiempo libre.

CAPÍTULO III

3. PROBLEMATICA

Las pymes chilenas presentan tasas de rotación del personal superiores a las de empresas grandes, causando costos directos (reclutamiento, selección, capacitación) e indirectos (pérdida de productividad, deterioro del clima y disrupción operativa). En este tipo de organizaciones, cada salida representa una proporción relevante de la dotación total, lo que incide en la continuidad de los procesos y en la acumulación de capital humano.

Según él ((INE), Boletín estadístico: Tasa de rotación laboral a partir de registros administrativos, 2023) y ((INE), Boletín estadístico: Tasa de rotación laboral a partir de registros administrativos, 2024), las pequeñas y medianas empresas presentan tasas de rotación superiores al 35%, mientras que las grandes empresas se sitúan en torno al 27. Tal como se presenta en la figura 1. En comparación con el mismo mes, pero en el 2024 figura 2, si bien se demuestran bajas en estos porcentajes de 3 puntos.

Sin embargo, siguen existiendo amplias diferencias entre tamaños de empresas. Esta diferencia causa mayores desafíos en la gestión de personas en las pymes, los cuales manifiestan en mayores costos operativos y una mayor exposición a la pérdida de conocimiento organizacional.

Por otro lado, las tasas de entrada han ido a la baja comparando junio 2023 a junio 2024, evidenciando junto con lo anterior un mayor porcentaje de puestos de trabajo destruidos que creados.

Figura 1. Tasas de rotación Laboral, Tasa de Entrada y Tasas de Salida, según tamaño de empresas. Junio 2023

Junio 2023/P	Tasa de Rotación Laboral			Tasa de Entrada Laboral		Tasa de Salida Laboral		
Tamaño de empresa	Tasa anual (%)	Var anual (pp.)	Inc. (pp.) anual	Tasa anual (%)	Var anual (pp.)	Tasa anual (%)	Var anual (pp.)	TRL. Neta Tasa anual (pp.)
Microempresas	35,4	-6,5	-0.365	33,3	-13,6	37,6	0,6	-4,3
Pequeñas empresas	38,4	-4,1	-0.989	38,0	-7,7	38,7	-0,5	-0,7
Medianas empresas	36,0	-3,3	-0.494	35,7	-6,8	36,3	0,2	-0,7
Grandes empresas	27,8	-3,4	-1.830	27,9	-5,7	27,7	-1,0	0,2

Fuente: Elaboración propia con datos del ((INE), Boletín estadístico: Tasa de rotación laboral a partir de registros administrativos, 2023).

Figura 2. Tasas de rotación Laboral, Tasa de Entrada y Tasas de Salida, según tamaño de empresas. Junio 2024

Junio 2024/P	Tasa de Rotación Laboral			Tasa de Entrada Laboral		Tasa de Salida Laboral		
Tamaño de empresa	Tasa anual (%)	Var anual (pp.)	Inc. (pp.) anual	Tasa anual (%)	Var anual (pp.)	Tasa anual (%)	Var anual (pp.)	TRL. Neta Tasa anual (pp.)
Microempresas	31,0	-3,9	-0.402	27,6	-4,3	34,4	-3,4	-6,9
Pequeñas empresas	35,4	-2,9	-0.757	34,3	-3,5	36,4	-2,2	-2,1
Medianas empresas	33,4	-2,7	-0.412	32,6	-3,5	34,2	-2,0	-1,6
Grandes empresas	26,0	-2,0	-0.837	25,7	-2,6	26,3	-1,3	-0,7

Fuente: Elaboración propia con datos del ((INE), Boletín estadístico: Tasa de rotación laboral a partir de registros administrativos, 2024)

La falta de procesos estandarizados de reclutamiento, inducción y retención genera un ciclo de reemplazo continuo que afecta la productividad. Las pymes, al no contar con departamentos especializados en recursos humanos, suelen delegar estas funciones en roles administrativos, limitando la eficacia de las estrategias de fidelización (Jorge Arbache, 2023).

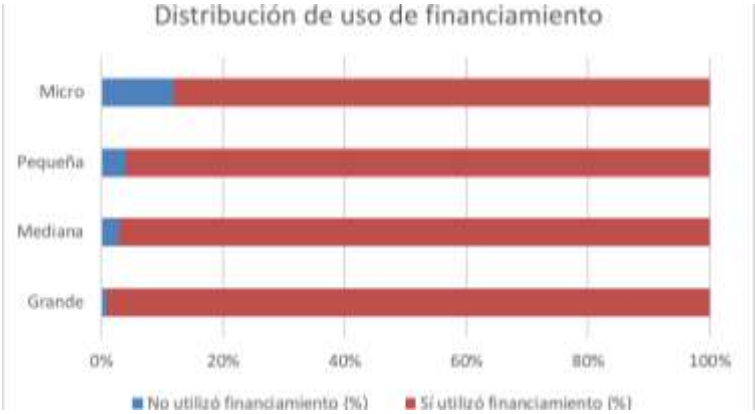
(Chumil Pérez, 2023) señala que una alta tasa de rotación refleja debilidades en la gestión de personas y genera impactos financieros importantes, ya que la salida de un colaborador implica costos de reemplazo, pérdida de productividad y deterioro del clima laboral. En las pymes, estas consecuencias son especialmente críticas debido a su menor capacidad de absorber estos costos.

Por su parte, (Aguirre Carrillo, 2025) destacan que la retención de talento no depende exclusivamente del sueldo ya que cada vez más con los beneficios no salariales como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y el bienestar emocional.

3.1 Limitaciones en la oferta de beneficios laborales no monetarios

A diferencia de las grandes empresas, las pymes enfrentan restricciones financieras que condicionan la implementación de beneficios laborales no monetarios. Según datos del (Ministerio de Economía, 2024) presentado en la figura 2 el 12% de las microempresas no utilizó ningún tipo de financiamiento en 2022, cifra que contrasta con el 1% observado en las grandes empresas. Esta diferencia se asocia a una menor disponibilidad de recursos para la oferta de incentivos tales como seguros de salud, esquemas de flexibilidad horaria o programas de capacitación externa.

Figura 3. Distribución de uso de fuentes de financiamiento.



Fuente (Ministerio de Economía, 2024)

Además, el ingreso operacional promedio de las grandes empresas supera ampliamente al de las pymes, lo que les permite destinar mayores recursos a programas de bienestar laboral. Esta diferencia financiera se asocia a una oferta más acotada de beneficios en las pymes, situación que ha sido identificada en la literatura como un factor relevante en los desafíos de retención de talento.

La literatura reciente advierte que, si bien los beneficios laborales no monetarios constituyen una herramienta estratégica para la retención de talento humano, su oferta presenta importantes limitaciones en las organizaciones de menor tamaño. (Escudero Montenegro, 2021), en particular, se ha identificado que la ausencia de diseños estructurados y de métricas de evaluación se relaciona a las percepciones de inequidad entre los trabajadores y a una menor alineación entre beneficios ofrecidos

y las necesidades reales de los colaboradores. Y se reporta que las restricciones presupuestarias y el desconocimiento de las preferencias del personal derivan en programas de beneficios con bajo nivel de atractivo percibido.

3.2 Diversidad generacional y expectativas laborales divergentes

El mercado laboral chileno se caracteriza por la coexistencia de cuatro generaciones activas: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Cada una de ellas presenta expectativas laborales distintas.

Según (unido, 2024), estas cohortes presentan expectativas laborales diferenciadas, particularmente en relación con los beneficios y las condiciones de trabajo. Mientras las generaciones más jóvenes tienden a valorar la flexibilidad, el propósito y el desarrollo profesional, los trabajadores de mayor edad priorizan la estabilidad, la seguridad social y los beneficios asociados a la protección de largo plazo. Estas diferencias se ilustran en la Figura 4, que se sintetiza los beneficios más valorados por distintos grupos generacionales.

Figura 4. Beneficios valorados por las distintas generaciones.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de (unido, 2024)

Se sostiene que los beneficios intangibles como la capacitación, flexibilidad y programas de reconocimiento solo generan impacto positivo cuando están alineados con la cultura organizacional y con los factores motivacionales identificados en cada grupo de colaboradores. De lo contrario, tienden a ser percibidos como símbolos o insuficientes, sin efectos sostenibles en la satisfacción labora, (Rojas Méndez, 2021).

En este sentido, las investigaciones más recientes subrayan el papel de la diversidad generacional en la efectividad de los beneficios. (CSI, 2024) destaca que las expectativas de la Generación Z respecto al mundo laboral son distintas a las generaciones anteriores: demandan mayor flexibilidad, propósito en el trabajo y acceso a beneficios digitales que apoyen su bienestar integral. Este reporte concluye que las organizaciones que no adaptan su oferta de beneficios a esta realidad multigeneracional corren riesgo de aumentar la rotación y perder el atractivo como empleadores.

Esta diversidad genera un desafío para las pymes, que deben diseñar estrategias de beneficios que respondan a múltiples intereses. Sin embargo, la falta de recursos y de conocimiento especializado en gestión generacional impide una respuesta efectiva. Estudios destacan que la falta de alineación entre beneficios ofrecidos y expectativas generacionales aumenta la rotación laboral, (Rojas Méndez, 2021).

3.3 Impacto de la rotación en la cultura organizacional

La rotación de personal no solo se relaciona con las variaciones de productividad, sino que también a los cambios de la cultura de las empresas. Pues la entrada y salida frecuente de colaboradores dificulta la consolidación de los valores, confianza entre los equipos y afecte la identidad de la organización. Este tema tiene una mayor relevancia en las pymes, donde los equipos suelen ser de menor tamaño y las relaciones interpersonales tienen un peso significativo.
El estudio desarrollado en la Universidad EAFIT menciona que la rotación frecuente genera inestabilidad en los equipos de trabajo, debilitamiento de los valores que comparten y una pérdida de cohesión, lo que afecta en la identidad cultural de la organización. Cuando hay una alta rotación, la cultura va a tender a volverse frágil, dado que los procesos de socialización y capacitación de normas se interrumpen, lo que limita la conciliación de prácticas colectivas. (Zapata Betancur, 2021).

(Colcha Dias, Chiriboga Zamora, Romero Flores, & Tapia Hermida, 2021) mencionan que la rotación frecuente debilita el sentido de pertenencia y reduce el compromiso organizacional. Donde no existen planes de carrera ni beneficios diferenciadores, los colaboradores tienden a visualizar su paso por la empresa como transitorio, lo que afecta la motivación y el desempeño.

En el caso de las pymes, este impacto se incrementa dado que sus culturas suelen ser más dependientes de relaciones interpersonales y liderazgos cercanos, por lo que la salida de cada colaborador puede tener efectos desproporcionados sobre la cohesión y clima laboral (Zapata Betancur, 2021).

3.4 Estrés y bienestar laboral

El estrés laboral y el bienestar en el trabajo son dimensiones relevantes para comprender la calidad del empleo, en especial en contextos donde existen altas exigencias psicológicas, tensiones de conciliación y exposición a factores de riesgo psicosocial. En Chile, la medición institucional de riesgos psicosociales ha permitido describir una magnitud y distribución de estas condiciones en los espacios de trabajo, aportando evidencia para caracterizar el fenómeno a nivel nacional. En esta misma línea, según los resultados de (Social S. d., 2024) estudiado por (Tapia Escobar, Hernández, Villalobos, Benavides, & Reveco, 2024) basados en instrumentos de evaluación de riesgo psicosocial muestran que una proporción significativa de trabajadores ha sido evaluada en centros de trabajo durante 2023 y el 2024, evidencian la importancia y extensión del monitoreo de riesgos psicosociales en el país.

En Chile diferencias por género en dimensiones asociadas al bienestar y a la experiencia del trabajo. En particular, enfoques de riesgo psicosocial con perspectiva de género se destaca que las mujeres presentan mayor exposición a tensiones vinculadas a la conciliación entre el trabajo que es remunerados y las responsabilidades domésticas y de cuidado, lo cual se relaciona con mayor carga total de trabajo y mayores dificultades de recuperación. ((INE), Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2023), (Pública, 2024).

En ese sentido, una evidencia basada en la (Social S. d., 2022), muestra brechas en conciliación y distribución del trabajo no remunerado, que constituyen un contexto relevante para interpretar diferencias en estrés percibido y bienestar laboral entre hombres y mujeres.

A nivel internacional la (OECD, 2024) ha señalado que la adopción de tecnologías digitales e inteligencia artificial en el entorno laboral puede asociarse a nuevas preocupaciones relacionadas con la intensidad del trabajo, el uso de datos y posibles desigualdades, lo que refuerza la pertenencia de considerar el bienestar como dimensión clave en escenarios de transformación organizacional.

3.5 Implicancias económicas y sociales de la rotación en pymes

El impacto económico de la rotación en las pymes es significativo. Cada proceso de reemplazo implica costos directos e indirectos. Según (Jorge Arbache, 2023), las pymes chilenas destinan entre el 8% y el 12% de su presupuesto anual a procesos de reemplazo de personal.

Según (Agrawaly, K.Harter, Pfeffer, & Witters, 2020) los beneficios laborales como parte del modelo de total rewards influyen en la atracción, retención y motivación de los colaboradores, y por ende en los resultados financieros y culturales de las organizaciones. Cuando la rotación es elevada, la empresa pierde capital humano, incrementa sus costos de contratación y enfrenta disminuciones en la productividad, lo que erosiona su competitividad.

Para las pymes, el desafío consiste en transformar la gestión de beneficios en un instrumento estratégico, que no solo compite en salario, sino que integre beneficios no monetarios, flexibilidad y desarrollo profesional, con el fin de reducir la rotación y sostener ventajas competitivas de largo plazo (Agrawaly, K.Harter, Pfeffer, & Witters, 2020).

3.6 Ausencia de políticas públicas focalizadas en beneficios no monetarios

Los beneficios laborales no monetarios han demostrado ser un factor determinante para la motivación y la retención de talento; sin embargo, su implementación ha dependido principalmente de la iniciativa privada y no de un marco de políticas públicas estructuradas. (Puerto Carrero, 2025) señalan que en América Latina existe una débil articulación entre el sector público y el empresarial respecto a la promoción de beneficios intangibles como la flexibilidad, la capacitación y el bienestar integral. La ausencia de lineamientos estatales claros provoca que la adopción de estos beneficios sea desigual, concentrándose en grandes empresas y dejando a las pymes en situación de desventaja.

Si bien existen programas estatales de apoyo a las pymes, la mayoría se enfoca en financiamiento, formalización o digitalización. No hay políticas públicas específicas que promuevan la implementación de beneficios laborales no monetarios como estrategia de retención. Esta ausencia limita el alcance de las intervenciones y perpetúa la brecha entre grandes y pequeñas empresas.

La articulación entre Estado, academia y sector privado podría generar modelos de beneficios adaptados a la realidad de las pymes, con impacto positivo en la retención y el bienestar laboral, (Rojas Méndez, 2021).

3.7 Digitalización, gestión de beneficios e inteligencia artificial.

La gestión de personas atraviesa un proceso de transformación digital, impulsado por el desarrollo de plataformas de beneficios, herramientas de people analytics y sistemas integrados de gestión de

talentos. No obstante, la literatura señala que la adopción tecnológica en recursos humanos presenta rezagos importantes, especialmente en pymes y contextos de recursos limitados.

De acuerdo con (Colcha Dias, Chiriboga Zamora, Romero Flores, & Tapia Hermida, 2021) en varias organizaciones latinoamericanas la gestión de personas continúa apoyándose en procesos manuales y burocráticos, lo que reduce la eficiencia y limita la capacidad de generar datos estratégicos para la toma de decisiones. Estos autores destacan que la resistencia cultural al cambio, la falta de formación digital en los equipos de recursos humanos y las restricciones presupuestarias constituyen los principales obstáculos para una adopción plena de tecnologías de recursos humanos.

En esta misma línea, (Fearn, 2021) advierte que, aunque existe un creciente interés en digitalizar beneficios y compensaciones, la implementación real sigue siendo baja. Su investigación muestra que menos de la mitad de los departamentos de RRHH utiliza plataformas integradas para gestionar beneficios laborales, y que la mayoría de las empresas todavía enfrenta barreras vinculadas a costos de implementación, integración con sistemas heredados (legacy systems) y falta de métricas claras de retorno. El informe resalta que, mientras las grandes corporaciones avanzan en modernizar su propuesta de valor al empleado mediante soluciones digitales, muchas pymes permanecen en etapas iniciales, dependiendo de prácticas tradicionales que no responden a las expectativas de una fuerza laboral cada vez más digitalizada.

Esta brecha tecnológica limita la capacidad de las pymes para implementar estrategias modernas de fidelización. La ausencia de herramientas digitales impide, por ejemplo, realizar diagnósticos de clima laboral, segmentar beneficios por perfil generacional o automatizar procesos de capacitación.

Se le suma a la existencia de instrumentos TIC con inteligencia artificial para gestión de beneficios laborales como otras tareas en el mercado laboral se ha visto marcado por el uso de las plataformas digitales.

Herramientas digitales basadas en IA de uso transversal

Herramienta	**Función principal**	**Aplicación en el trabajo diario**
Microsoft Copilot (Office)	IA integrada en herramientas de oficina.	Apoyo y automatización en tareas en Excel, Word, entre otros.
ChatGPT	Asistencia con IA	Apoyo en múltiples tareas, desde redacción a automatización.
Workday	Gestión integral de talento con IA	Análisis predictivo de la rotación, segmentación, recomendación de beneficios según perfil y comportamiento.
Personio	Gestión de RRHH con automatización inteligente.	Administración de vacaciones, licencias y beneficios.

Según (Frost & Pieronczyk, s.f.), la IA permite optimizar los programas de compensación y beneficios mediante el análisis de preferencias y patrones de uso, facilitando una toma de decisiones más equitativa y efectiva. Esta brecha tecnológica podría convertirse en un factor crítico para la retención de talento, especialmente en generaciones más jóvenes que demandan beneficios alineados a sus valores y estilos de vida (McKinsey, 2024).

SI bien facilitan la toma de decisiones estratégicas. Su implementación no requiere grandes inversiones iniciales, lo que las hace accesibles para pymes con recursos limitados.

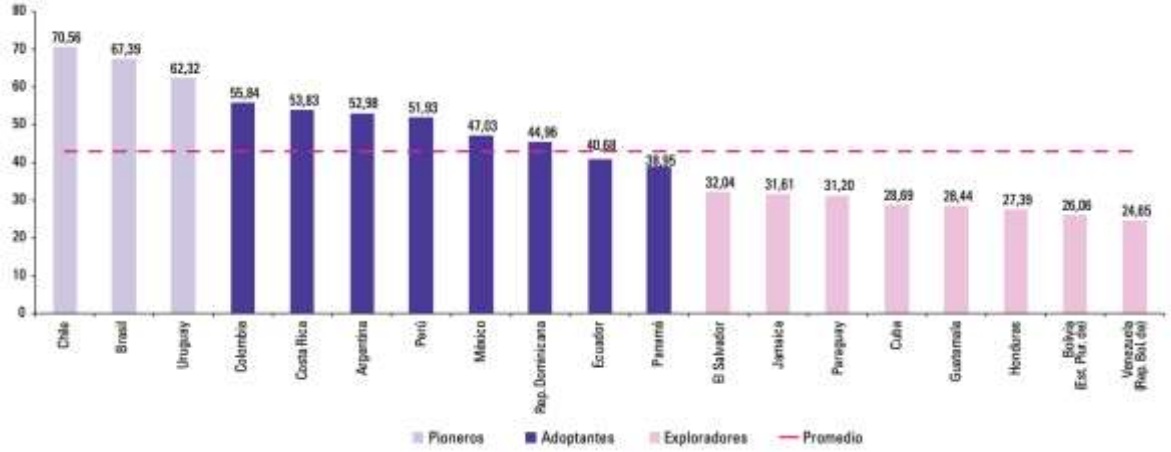
Existe una limitada implementación tecnológica que impide avanzar hacia modelos más eficientes y personalizados de entrega de beneficios laborales. Como señala (Budhwar, Malik, Thedushika De Silva, & Thevisuthan, 2022), la IA tiene el potencial de transformar la gestión de recursos humanos, pudiendo automatizar tareas, analizar datos de comportamiento y diseñar estrategias de fidelización basadas en las preferencias reales de los colaboradores.

Si bien a nivel institucional, existen programas estatales orientados a apoyar la digitalización de las pymes, como el programa Crece Pyme del Ministerio de Economía, el Fondo CRECE de SERCOTEC y otras iniciativas de apoyo financiero y técnico. No obstante, estos instrumentos se han focalizado principalmente en la formalización, el financiamiento o la digitalización operativa, sin abordar de manera específica la implementación de tecnologías orientadas a la gestión estratégica de beneficios laborales. Esta ausencia de lineamientos claros contribuye a que la adopción de herramientas digitales en la gestión de personas se concentre en empresas de mayor tamaño, ampliando la brecha tecnológica entre grandes empresas y pymes.

Ya que la digitalización como se ha mencionado anteriormente en la gestión de personas ha avanzado mediante plataformas tecnológicas que permiten administrar beneficios, automatizar procesos y apoyar decisiones de RR.HH. En este contexto, la inteligencia artificial (IA) aparece como una tecnología de propósito general con potencial transversal en la organización: las empresas ya la están usando para filtrar CVs, interactuar con clientes, asignar y evaluar trabajo, e incluso identificar y proveer capacitación, lo que sugiere que su uso no se restringe a una sola función o nivel jerárquico. Desde la evidencia internacional, los datos del OECD AI surveys indican que una parte relevante de usuarios percibe beneficios funcionales (mejor desempeño y, en muchos casos, mayor disfrute del trabajo), lo que vuelve plausible que, cuando los trabajadores “ven IA” operando en la empresa (aunque sea en procesos distintos), tiendan a asociarla a oportunidades de mejora y personalización, por ejemplo, en la gestión y comunicación de beneficios, más allá de su cargo específico. (OECD, 2024).

A nivel regional en un sentido más general de la inteligencia artificial, el Índice (Soto, y otros, 2025) evidencia que, si bien países como Chile presentan un desempeño relativamente alto en comparación con otros países de América Latina, persisten brechas relevantes en la dimensión de adopción de la inteligencia artificial. Tal como se observa en la Figura 5, los avances en infraestructura, gobernanza e institucionalidad no se traducen necesariamente en una implementación efectiva y transversal de la IA en las organizaciones, especialmente en sectores compuestos mayoritariamente por pymes.

Figura 5. Rendimiento relativo de uso de IA de los 19 países de América Latina y el Caribe



Fuente: (Soto, y otros, 2025)

Esta evidencia refuerza la existencia de una brecha entre el desarrollo del ecosistema de inteligencia artificial y su uso concreto en la gestión organizacional, lo que resulta particularmente relevante para el análisis de la percepción del potencial de la IA en la personalización de beneficios laborales.

En conjunto, la evidencia revisada muestra que la inteligencia artificial se ha consolidado como una tecnología de uso transversal en las organizaciones, con aplicaciones que abarcan múltiples funciones y niveles jerárquicos. Sin embargo, su adopción efectiva presenta importantes desigualdades, particularmente en contextos de recursos limitados como las pymes, donde persisten barreras de acceso, implementación y uso estratégico.

CAPÍTULO IV

4. REVISIÓN LITERATURA

La presente revisión sistematiza los principales marcos conceptuales, económicos y organizacionales necesarios para comprender el valor de los beneficios laborales no monetarios, su relación con la satisfacción, intención de permanencia y el rol emergente de la inteligencia artificial en la gestión de personas.

4.1 Gestión de personas y experiencia del colaborador

La gestión de beneficios laborales constituye componente relevante de la administración de recursos humanos ya que forma parte de la remuneración indirecta (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones- Décima Edición, 2017) define las prestaciones sociales como facilidades. Comodidades, ventajas y servicios que la organización entrega a sus empleados, y señala que, para el empleador, su dueño y administración se vinculan con la capacidad de atraer, retener y motivar talento. Asimismo, estos planes buscan mejorar la calidad de vida y el clima organizacional, reducir la rotación y el ausentismo, y contribuir a la productividad general de la organización.

(Werther & Davis, 1991), enfatizan que la compensación y los servicios al personal forman parte de un sistema interrelacionado de recursos humanos que debe alinearse con los objetivos corporativos, sociales y personales.

De acuerdo con (Armstrong & Taylor, 2014) lo definen como gestión de recompensas es que *"La gestión de beneficios se refiere al diseño, implementación, mantenimiento y comunicación de los beneficios que ofrece una organización. Su propósito es mejorar la propuesta de valor al empleado, apoyar el reclutamiento y la retención, y contribuir al bienestar y motivación de las personas."* Otro punto importante que menciona el autor es el rol de los beneficios y su gestión: *"los beneficios son una parte del contrato psicológico y cumplen tanto funciones económicas como motivacionales y sociales"*

La tabla 1 resume los principales enfoques sobre la gestión de beneficios

Tabla 1. Revisión literatura de la gestión de beneficios

Autor	Variable	Metodología	Resultados
(Werther & Davis, 1991)	Gestión de beneficios	Revisión conceptual y casos	Sitúan la compensación y beneficios como parte del sistema de RRHH; enfatizan que su gestión debe alinearse con objetivos corporativos.

(Armstrong & Taylor, 2014)	Gestión de beneficios	Manual de buenas prácticas; casos	Plantea la estrategia de total rewards: integrar compensaciones, beneficios y reconocimiento como propuesta de valor. Destaca la importancia de la comunicación y medición.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Employer branding y propuesta de valor al empleado

El employer branding, o marca empleadora, se refiere a la imagen y reputación que tiene una organización como espacio para trabajar, tanto internamente entre sus colaboradores como externamente hacia posibles candidatos. Esta marca empleadora no es solo un tema de imagen: se ha demostrado que cuando las empresas diseñan sus paquetes de beneficios de manera estratégica, incluyendo beneficios no monetarios, pueden transformarse en ventajas competitivas sostenibles.

Se argumenta que los beneficios laborales, cuando se integran dentro de una estrategia de compensación total, tienen impactos sustanciales en la atracción y desempeño de los empleados. No basta con ofrecer beneficios genéricos. Su investigación muestra que las características de los planes de beneficios como su flexibilidad, comunicación, valores simbólicos y personalización marcan una diferencia en el efecto que tiene la marca empleadora para diferenciarse de competidores. (Werner & Balkin, 2021).

En este estudio de (Werner & Balkin, 2021) se explora la relación entre la marca empleadora y la ventaja competitiva, mediada por la adquisición de talento. Usan dimensiones como valor de desarrollo, valor social y valor económico para establecer qué tan atractiva se vuelve una marca empleadora cuando los beneficios no monetarios están alineados con los trabajadores valoran.

Una investigación Employer branding: una estrategia para mejorar el desempeño organizacional refuerza hallazgos que muestran que la marca empleadora se relaciona significativamente con la satisfacción laboral y la identificación organizacional, y que estos a su vez median la retención del talento. Esto sugiere que los beneficios no monetarios que refuercen esos factores (reconocimiento, ambiente de trabajo, flexibilidad) pueden incrementar la ventaja competitiva al mantener talento capacitado y motivado.

En el contexto chileno, los datos más recientes del Investigación de marca empleadora de (randstad, 2025), revelan que los colaboradores no solo valoran el salario, sino también beneficios relacionados con desarrollo ambiente de trabajo, equidad, y cultura organizacional todos componentes clave de la marca empleadora. Las empresas que lideran el ranking (Teck, BHP, LATAM Airlines) lo hacen porque construyen una propuesta más atractiva en estos ejes, lo que les permite destacarse en la guerra por el talento.

4.2 Beneficios laborales y compensación monetaria

4.2.1 Conceptualización de los beneficios laborales

Los beneficios son ventajas, servicios o comodidades que la organización ofrece como parte de su propuesta de valor al empleado, financiados total o parcialmente por la empresa, con el fin de contribuir a la satisfacción y productividad (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)Los autores como Chiavenato y Stanton, Etzel y Walker, aportan desde una perspectiva más conceptual y teórica de los temas a tratar.

Sin embargo, (Bloom, Han, & Liang, 2013) , realizan una evidencia empírica aplicada a los beneficios, que muestran el impacto causal de los beneficios como la flexibilidad sobre la productividad y rotación, usando un experimento aleatorio (RCT).

Para **Fuente especificada no válida.** (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) los beneficios se clasifican en:

- Financieros directos: salario o pagos monetarios equivalentes.
- Financieros indirectos: bonos, gratificaciones, seguros, asistencia médica, préstamos o descansos.
- No financieros: reconocimiento, desarrollo profesional, clima laboral, autonomía, propósito, calidad de vida y flexibilidad.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) también introduce el concepto de prestación, entendido como "Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera." Estas prestaciones pueden clasificarse por su obligatoriedad, naturaleza y objetivos.

Actualmente en Chile en el anexo 1, (Boher, 2025) describen los beneficios más comunes, desde los seguros al tiempo libre que se les otorga a los colaboradores, que cumplen con las definiciones mencionadas de beneficios laborales.

4.2.2 Salario emocional

En las últimas décadas, el concepto de compensación laboral ha evolucionado significativamente, pasando de enfocarse casi exclusivamente en la remuneración económica hacia una perspectiva más amplia que incorpora el bienestar integral de los trabajadores En este contexto, surge el salario emocional, entendido como el conjunto de beneficios no monetarios que las empresas ofrecen a sus colaboradores y que abarcan dimensiones psicológicas, culturales y sociales, más allá del salario directo. (Riquelme Benítez, 2023)

Este enfoque ha sido reforzado por investigaciones recientes, (Lavetti & Schmutte, 2025) señalan que los beneficios no salariales contribuyen un componente implícito del salario, cuya valoración depende de la heterogeneidad de preferencias entre los colaboradores. Por ello, políticas de beneficios flexibles permiten a la empresa ajustar su oferta laboral a diferentes segmentos, fortaleciendo su capacidad para atraer y retener talento.

En América Latina, el salario emocional se ha consolidado como una estrategia organizacional especialmente relevante en pequeñas y medianas empresas, donde los recursos financieros son más

limitados. Desde esta perspectiva, (Bravo Espinoza , Vargas Rojas, & Amaya Arana, 2024), destaca que dicho enfoque busca equilibrar las necesidades económicas con las que están relacionadas al desarrollo personal, estabilidad emocional, y un sentido de pertenencia. Esta relevancia se incremente en contextos donde el bienestar laboral ha adquirido mayor visibilidad como factor determinante en la permanencia.

El concepto de salario emocional que se entiende como el conjunto de compensaciones no monetarias, extrínsecas e intrínsecas que provocan emociones positivas, sentido de bienestar y compromiso del colaborador y que complementan retribución económica por ejemplo como la flexibilidad, propósito, reconocimiento, desarrollo, equilibrio de vida - trabajo. Definición consolidada con literatura y artículos académicos. (Rocco Cañón, 2009),

La Tabla 2 sintetiza evidencia clave sobre el salario emocional y su impacto en la productividad y permanencia.

Tabla 2. Revisión literatura del salario emocional

Autor	Variable	Metodología	Resultado s
(Oswald, Proto, & Sgroi, 2015)	Salario emocional	Experimentos de laboratorios con manipulación de felicidad	Los empleados más felices incrementan la productividad (~12%). Evidencia de vínculo causal entre bienestar y rendimiento.
(Melo Martínez, Prieto Cagua, & Tarazona Gómez, 2015)	Salario emocional	Encuesta cuantitativa con validación factorial	Define salario emocional como constructo multidimensional (flexibilidad, reconocimiento, desarrollo, clima). Encuentra correlación con retención y satisfacción laboral.
(Aguirre Carrillo, 2025)	Salario emocional	Entrevistas cualitativas en organizaciones mexicanas	La percepción de beneficios depende de la alienación cultural y generacional. Beneficios estandarizados pierden efecto motivador.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Flexibilidad de beneficios y personalización

En línea con lo anterior, (Riquelme Benítez, 2023) sostiene que el salario emocional se vincula estrechamente con el ambiente laboral y la cultura organizacional, pues estos elementos influyen directamente en la percepción de valoración que tiene los colaboradores. Factores como el reconocimiento, la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio vida-trabajo y la comunicación son pilares fundamentales del salario emocional, contribuyendo tanto a la satisfacción como a la reducción de la rotación y fortalecimiento del compromiso organizacional.

En este marco conceptual el salario emocional permite comprender el bienestar percibido surge cuando el colaborador identifica que los beneficios ofrecidos responden a sus propias necesidades o las de su entorno familiar, y cuando la empresa comunica de forma efectiva el propósito y alcance de dichos beneficios. Como advierte (Bravo Espinoza , Vargas Rojas, & Amaya Arana, 2024), la brecha entre el diseño y la percepción de los beneficios puede limitar su impacto, incluso cuando las políticas de bienestar son objetivamente favorables.

La evidencia empírica respalda este marco conceptual (Ouimet & Tate, 2023), utilizando datos de establecimientos en Estados Unidos, muestra que las empresas que ofrecen beneficios no monetarios como seguros, flexibilidad horaria o apoyo familiar atraen mayor oferta laboral y presentan menores tasas de rotación, especialmente en trabajadores de menores ingresos. De forma similar, revisiones recientes sobre "non-wage amenities" confirman que las características monetarias del mundo laboral y del contexto de vida, como las condiciones del lugar, servicio disponible y calidad del entorno, influyen en la valoración que los trabajadores hacen de sus empleos. (Berger, Blomquist, & Peter, 2003).

En Chile, aunque la literatura es más limitada, los estudios disponibles refuerzan esta tendencia. (Peña, Ramirez, Becerra, Carabantes, & Arteaga, 2010) analizaron programas de incentivos para médicos en zonas rurales, mostrando que factores no monetarios como vivienda, infraestructura y acompañamiento profesional fueron decisivos para atraer y retener personal en áreas de difícil acceso. Asimismo, (Peña, Ramirez, Becerra, Carabantes, & Arteaga, 2010) en un estudio sobre incentivos a docentes, destacan que más allá del componente monetario, condiciones laborales y beneficios adicionales resultan determinantes en la decisión de permanencia en escuelas vulnerables. El (Elacqua , Hincapié, Hincapié, & Montalva, 2019)

En cuanto a las preferencias o posible existencia de la personalización de los beneficios. Hay una relación interesante se señalar que es la relación; entre cargo, nivel jerárquico y valoración de los beneficios laborales es un área clave en la literatura de compensación y comportamiento organizacional. Las diferencias en responsabilidades, autonomía, carga laboral y posibilidades de desarrollo generan patrones heterogéneos en cómo distintos grupos dentro de una empresa desde operarios y administrativos hasta mandos medios y gerencias perciben, utilizan y valoran los beneficios no monetarios. La evidencia da a entender que los beneficios no impactan de igual manera a todos los colaboradores: el valor percibido depende en gran medida de la jerarquía, el tipo de cargo, y las expectativas profesionales asociadas a cada rol.

La investigación cualitativa de (Espinoza Galvez, Ramos Huamán, Espinoza Gonzáles, & Asca Agama, 2021), acerca del desempeño y rotación en una unidad pública peruana, los autores muestran que la percepción de los beneficios cambia según el tipo de contrato y nivel del puesto, incluso cuando las funciones no difieren sustantivamente. Los grupos con menor estabilidad contractual expresan mayor insatisfacción y una intención más alta de rotación, vinculada a la ausencia de beneficios y a la percepción de trato desigual entre cargos y regímenes laborales.

Este hallazgo es consistente con análisis latinoamericanos que muestran que los trabajadores en cargos no directivos valoran particularmente beneficios concretos que reducen incertidumbre, como seguros, apoyo familiar o flexibilidad moderada, los cuales operan como mecanismos compensatorios frente a escenarios de menor autonomía o movilidad interna.

En el caso mandos medios se encuentran en una posición particularmente sensible en las organizaciones, pues ocupan roles de responsabilidad, son un puente entre la estrategia y la operación, y enfrentan cargas de liderazgo sin necesariamente recibir recompensas acordes. Esto influye directamente en cómo valoran los beneficios.

El estudio de (Hernandez Cruz, Muriel Ramírez, & Porras Rey, 2022) demuestra que en empresas colombianas los cargos medios presentan los niveles más altos de rotación voluntaria, resultado de la falta de claridad en el desarrollo profesional, sobrecarga laboral y escaso reconocimiento. Entre los trabajadores encuestados, los beneficios más valorados fueron:

- Programas de formación y certificación
- Planes de carrera claros
- Liderazgo de calidad
- Reconocimiento formal y simbólico
- Flexibilidad laboral y bienestar psicológico

Los autores concluyen que, para segmento, el salario emocional centrado en el desarrollo profesional es más influyente que los beneficios transaccionales, y que la ausencia de estos factores explica hasta el 25% de la rotación en cargos medios.

En conjunto, esta evidencia permite afirmar que los beneficios no monetarios no son solo un complemento del salario, sino una herramienta estratégica para modificar la oferta laboral efectiva aumenta la atracción de talento y reduce la rotación, especialmente en contextos donde los recursos económicos son limitados.

4.2.4 Beneficios y productividad marginal

Desde la teoría microeconómica, la productividad marginal del trabajo corresponde a la contribución adicional de cada trabajador al producto de la empresa. Tradicionalmente se ha asumido que aumentar salarios puede mejorar esfuerzo y productividad. Sin embargo, evidencia reciente muestra que beneficios no monetarios que elevan motivación y bienestar también impactan positivamente la productividad, sin necesidad de incrementos proporcionales en remuneración. En ese sentido, el bienestar laboral no solo mejora la calidad de vida de las personas, sino que contribuye un determinante directo de la productividad organizacional (Riquelme Benítez, 2023)

En esta línea (Bravo Espinoza , Vargas Rojas, & Amaya Arana, 2024) destacan que el salario emocional actúa como un mediador entre la motivación individual y el desempeño colectivo. Las empresas que promueven climas laborales positivos, reconocimiento, equilibrio trabajo-vida y oportunidades de desarrollo, logran reducir el ausentismo y mejorar los indicadores de productividad.

La evidencia empírica internacional respalda este vínculo, Oswald, Proto y Sgroi (2015), mediante un experimento controlado, demostraron que trabajadores expuestos a estímulos positivos que aumentaban su felicidad incrementaron su productividad en torno a un 12 %. Este hallazgo establece un canal psicológico claro entre bienestar emocional y desempeño, reforzando la lógica de que beneficios no monetarios pueden impactar directamente la productividad marginal.

Un caso más ilustrativo es el estudio de (Bloom, Han, & Liang, 2013) quienes implementaron un experimento aleatorizado en un centro de atención telefónica en China. Los trabajadores asignados a la modalidad de trabajo remoto un beneficio no monetario en forma de flexibilidad aumentó su productividad en un 13 %, al tiempo que se redujo significativamente la rotación y se elevó la satisfacción. Este estudio es ilustrativo para las pymes, dado que muestra cómo intervenciones de bajo costo relativo pueden tener efectos cuantificables en la eficiencia y estabilidad laboral. (Ouimet & Tate, 2023), complementa la evidencia demostrando que las empresas que invierten en beneficios no monetarios presentan menores tasas de rotación y mejor desempeño agregado, sugiriendo un vínculo entre bienestar y resultados organizacionales.

Estudios nacionales e internacionales han demostrado que los beneficios no monetarios se relacionan con mayor satisfacción y mejor clima laboral. Investigaciones combinan encuestas, estudios de caso y datos administrativos para analizar la relación. No obstante, gran parte de la evidencia es correlacional y presenta limitaciones en causalidad (Chumil Pérez, 2023), (Escudero Montenegro, 2021) (Elacqua , Hincapié, Hincapié, & Montalva, 2019).

En contraste, estudios experimentales como el de, (Bloom, Han, & Liang, 2013) entregan evidencia causal sobre el impacto de la flexibilidad laboral. Su experimento aleatorizado mostró incrementos significativos en productividad de un 13%, menor rotación y mayor satisfacción entre quienes accedieron al teletrabajo. Ahora bien, en la actualidad se ha estado utilizando el concepto de salario emocional que se entenderá como el conjunto de compensaciones no monetarias, extrínsecas e intrínsecas que provocan emociones positivas, sentido de bienestar y compromiso del colaborador y que complementan retribución económica por ejemplo como la flexibilidad, propósito, reconocimiento, desarrollo, equilibrio de vida - trabajo. Definición consolidada con literatura y artículos académicos. (Rocco Cañón, 2009).

En el contexto chileno (Elacqua , Hincapié, Hincapié, & Montalva, 2019); (Peña, Ramirez, Becerra, Carabantes, & Arteaga, 2010) evidencian que los beneficios adicionales como vivienda, infraestructura o apoyo profesional mejoran el desempeño y la continuidad del personal, elementos íntimamente relacionados con la productividad, especialmente en sectores con alta dificultad de retención.

De este modo, los beneficios no monetarios se configuran no sólo como instrumentos de atracción y retención, sino también como palancas para elevar la productividad marginal, permitiendo a las empresas mejorar su desempeño sin necesidad de recurrir exclusivamente a incrementos salariales.

4.2.5 Rotación laboral, costos organizacionales y pymes

En Chile, la rotación de personal formal en empresas ha mostrado tasas superiores al 30% anual, mayores en micro y pequeñas empresas de comercio, servicios administrativos y de apoyo, y alojamiento/comidas. ((INE), Tasa de Rotación Laboral de diciembre de 2023, 2024) ((INE), La Tasa de Rotación Laboral de diciembre de 2022 , 2023).

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, (Schein, 2010) sostiene que la estabilidad de los miembros es un elemento clave para la formación y consolidación de una cultura compartida. La alta rotación de personal dificulta la construcción de supuestos básicos comunes, ya que impide la acumulación de experiencias colectivas, la socialización organizacional y el desarrollo de relaciones interpersonales estables. Cuando los equipos experimentan cambios frecuentes en su composición, se debilita el sentido de pertenencia y la confianza organizacional, afectando la continuidad de prácticas, valores y significados que sostienen la cultura interna. En este sentido, la rotación no solo representa una pérdida de capital humano, sino también una amenaza para la cohesión social y la

identidad organizacional, especialmente en contextos donde las relaciones interpersonales cumplen un rol central en el funcionamiento cotidiano de la empresa.

La rotación de personal provoca costos directos que se asocian al reclutamiento, selección, inducción y capacitación, además de costos indirectos u "ocultos" relacionados a la pérdida temporal de productividad y aprendizaje del reemplazo. Se evidencia esto en una revisión de 21 estudios/casos publicada por Equitable Growth estima que, para colaboradores con remuneraciones por debajo del salario anual promedio, los costos de reemplazo asociados a la rotación equivalen aproximadamente al 19% del salario anual y en los sectores intensivos en servicios como la hospitalidad están entorno al 20%. Estos rangos dan soporte a que especialmente en las organizaciones más pequeñas donde su contexto es más disruptivo, el costo total de una salida puede estar entre un 16% y 20% del salario anual de la carga que se reemplaza, al considerar tantos componentes visibles como no visibles del proceso de remplazo. (Bahn & Sanchez Cumming, 2020) (Guandique, 2024).

Desde una perspectiva analítica y financiera, la rotación de personal genera costos ocultos que no pueden recuperarse, los cuales compiten con los costos de retención y el impacto de la producción. El dilema surge cuando la rotación es voluntaria y ocurre en posiciones críticas, donde el reemplazo es difícil y complejo. En estos casos, la empresa pierde personal comprometido y capacitado que se marcha buscando nuevas oportunidades económicas. (SALAS HIDALGO & VELASCO TAIPE, 2024).

Las pymes en Chile y América Latina enfrentan una realidad compleja: limitaciones estructurales en términos de presupuesto, capacidades tecnológicas y personal especializado en recursos humanos. Sin embargo, esta misma condición abre una ventana de oportunidad. La fidelización del talento no necesariamente exige altos costos, sino un diseño estratégico de beneficios laborales que sean percibidos como relevantes por parte de los colaboradores. Según el estudio de (Peláez., 2023), en México contexto similar en cultura organizacional y estructura pyme el 56 % de los empleados prioriza beneficios relacionados con apoyo financiero, tiempo libre y salud, por sobre incentivos económicos directos. Esto sugiere que los beneficios no monetarios, cuando son pertinentes y personalizados, pueden generar alto valor percibido a bajo coste. Esta realidad pone en evidencia la necesidad de desarrollar criterios claros que permitan a las pymes priorizar qué beneficios ofrecer según sus recursos, y avanzar hacia modelos de fidelización adaptativos, sin requerir grandes inversiones.

4.3 Bienestar organizacional y satisfacción laboral

El bienestar organizacional y la satisfacción laboral constituyen dimensiones centrales para comprender la experiencia del colaborador y su vínculo con la organización. En la literatura contemporánea, estos conceptos han adquirido una relevancia creciente, tanto para su impacto en la salud y el desempeño de los trabajadores como su vínculo con variables organizacionales clave.

4.3.1 Bienestar organizacional

En el ámbito de la gestión de personas (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) plantea que el bienestar organizacional es un resultado directo de las políticas y prácticas de recursos humanos, tales como los beneficios laborales, el clima organizacional, reconocimiento y el apoyo al colaborador.

Esta perspectiva destaca que el bienestar no depende solo de las características individuales, sino de la forma en que la organización diseña y gestiona sus relaciones laborales.

Visión que es reforzada por evidencia emperica aplicada. La investigación desarrollada por (Zapata Betancur, 2021) en el contexto de organizaciones como pymes, muestra que el bienestar laboral se construye a partir de dimensiones como el reconocimiento, la participación, el apoyo de la organización y las condiciones de trabajo, influyendo positivamente tanto en la calidad de vida laboral como en la productividad y compromiso de los colaboradores.

Además, la literatura reciente vinculada a la transformación digital plantea que el bienestar organizacional también se ve influenciado por el uso de tecnologías en el trabajo. Estudios recientes sugieren que la incorporación de herramientas digitales y de inteligencia artificial puede modificar la experiencia laboral, afectado dimensiones como la carga cognitiva, percepción de apoyo y sentido de control por parte del colaborador, reforzando la necesidad de analizar el bienestar como un fenómeno dinámico y sensible a los cambios organizacionales y tecnológicos. (Medina-Garrido, 2017).

Por lo que este tipo de bienestar puede entenderse como una experiencia integral, determinada por prácticas de gestión condiciones laborales y contextos organizacionales, que influye directamente en variables como el estrés, el compromiso y la permanencia de los trabajadores.

4.3.2 Satisfacción laboral

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones- Décima Edición, 2017) relata que la satisfacción laboral surge de la interacción entre factores organizacionales tales con la remuneración, los beneficios laborales, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y el clima laboral. En este contexto, la satisfacción no va a depender exclusivamente de elementos económicos, sino también de aspectos relacionales y simbólicos que influyen en la percepción que el trabajador tiene en su entorno laboral.

En estudios realizados en contextos latinoamericanos, se ha observado que la satisfacción laboral se relaciona de manera significativa con la intención de permanencia y la rotación, particularmente cuando se incorporan variables asociadas al bienestar organizacional y a la percepción de apoyo por parte de la empresa (Chumil Pérez, 2023). Esta evidencia respalda la utilización de medidas perceptuales para analizar el vínculo entre prácticas organizacionales y comportamiento laboral.

4.3.3 Enfoques motivacionales: Maslow y Herzberg como marcos interpretativos

Para comprender la investigación, es indispensable situarlo dentro de las teorías que describen cómo generan, jerarquizan y satisfacen las necesidades de los individuos.
Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow, también conocida como la jerarquía de necesidades humanas. Donde se conceptualiza la teoría es una pirámide presentada en la Figura 6, que prioriza las necesidades de un individuo. Donde destaca cinco niveles principales que mueven al ser humano, siendo estas necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima/reconocimiento y autorrealización. El autor señala que, para lograr satisfacer una necesidad de nivel alto, es necesario haber satisfecho las de los niveles bajos. (Madero Gómez, 2022).

Figura 6 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: (López J. , 2005)

(Quintero Angarita , 2007) plantea la descripción de las necesidades, donde, las necesidades fisiológicas son las más básicas e incluyen necesidades como el hombre, la sed, el descanso, etc. Luego están las necesidades de seguridad que consta de la seguridad física, estabilidad, protección contras los elementos, salud y bienestar, y que, en el contexto moderno, se extienden a la seguridad financiera y orden público. El tercer nivel, que manifiestan la búsqueda de relaciones personales, amistad, intimidad y pertenencia de grupos. La necesidad de estima trata tanto de la autoestima como del reconocimiento de los demás. Incluyen el deseo de éxito, respeto, prestigio y reconocimiento social. Y el último nivel que trata de alcanzar el pleno potencial y hacer realidad las propias aspiraciones, así como los propios talentos.

4.2.6 Teoría de los dos factores de Herzberg

Por otra parte, de acuerdo con la satisfacción y motivación de los individuos está la teoría de Dos Factores o Motivación Higiene de Frederick Herzberg sostiene que la satisfacción y la insatisfacción laboral no se explican por un mismo conjunto de variables, sino por dos grupos diferenciados. Por un lado, los factores higiénicos como el salario, supervisión, relaciones interpersonales, políticas de la empresa o condiciones físicas de trabajo cuya ausencia genera insatisfacción, aunque su presencia no genera motivación; y, por otro, los factores motivacionales, como reconocimiento, responsabilidad, promoción, desarrollo personal y la naturaleza misma del trabajo, que, si impulsan la satisfacción, el compromiso y cambios actitudinales duraderos en los trabajadores. (López J. , 2005).

4.4 Estrés laboral

4.4.1 Factores organizacionales del estrés

La (Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional del Trabajo, 2022) identifica como principales riesgos psicosociales asociados al estrés laboral la excesiva carga de trabajo, plazos ajustados, baja autonomía, inseguridad laboral y entornos organizacionales con poco apoyo y reconocimientos. Factores que aumentan la probabilidad de agotamiento, malestar psicológico y deterioro de la salud mental de los trabajadores.

En Latinoamérica hay evidencia empírica que refuerza estos hallazgos. En la investigación de Ch demuestra que el estrés laboral se relaciona significativamente con la carga de trabajo, la falta de flexibilidad y la percepción de bajo apoyo en la organización, influyendo directamente en la intención de rotación.

4.4.1 Diferencias de género en el estrés laboral

En las investigaciones han evidenciado que el estrés laboral no se distribuye de manera homogénea entre hombres y mujeres, observándose una mayor prevalencia de malestar psicológico, ansiedad y síntomas depresivos en colaboradoras, incluso cuando se desempeñan en funciones de trabajo parecidas. La desigualdad se explica por la combinación de factores individuales, organizacionales y socioculturales, que interactúan para generar una mayor vulnerabilidad femenina frente a los estresores del entorno laboral.

La literatura científica ha documentado de manera consistente que las mujeres declaran niveles más altos de estrés, ansiedad y depresión asociados al trabajo, particularmente en contextos caracterizados por alta carga emocional, presión por desempeño y escaso control sobre las tareas. El estudio realizado por (Chen, Wu, Xia, Cai, & Chen, 2025) con 2.976 profesionales de la salud evidencia esta tendencia al encontrar diferencias significativas en la asociación entre asesores laborales y salud mental según género, demostrando que algunas fuentes de tensión, como los conflictos con pacientes o disputas laborales, afectan desproporcionadamente a las mujeres tanto en indicadores de depresión como la ansiedad. Asimismo, este estudio señala que los estresores acumulados (tres o más simultáneamente) incrementan de forma importante el riesgo de malestar psicológico para ambos géneros, aunque con patrones diferenciales de impacto.

El análisis internacional (Fida , y otros, 2023) enfocado en trabajadores profesionales durante la pandemia identifica que las mujeres reportaron niveles más altos de estrés y agotamiento, incluso cuando su exposición objetiva a las demandas laborales era similar a la de los hombres. Agregando una fuerte evidencia al analizar si el género funciona como antecedente de los estresores laborales. Con un enfoque longitudinal y técnicas de segmentación, los autores llegan a la conclusión de que el género influye tanto en la exposición como en la forma en que los individuos procesan psicológicamente los estresores laborales, sugiriendo que mujeres y hombres no solo experimentan entornos laborales distintos, sino que reaccionan de forma diferente a demandas equivalentes.
Este hallazgo sugiere que la desigualdad no solo responde a factores estructurales del trabajo, sino también a elementos vinculados a la sobrecarga emocional y a las expectativas sociales

específicamente dirigidas hacia las mujeres y reforzando la importancia de incorporar el género como variable explicativa central en el estudio del estrés laboral.

En Latinoamérica la evidencia sugiere que la vulnerabilidad femenina ante el estrés laboral está influida por condiciones socioculturales ampliamente extendidas. Factores como la persistente desigualdad en la distribución de tareas domésticas, la expectativa de conciliación trabajo–familia y la doble presencia, asumida mayoritariamente por mujeres se han identificado como mecanismos que amplifican el riesgo de tensión psicológica y desgaste emocional. Esta situación puede explicar por qué, incluso en entornos donde el clima laboral, las políticas de bienestar o los beneficios son equivalentes para ambos géneros, las mujeres continúan reportando niveles más altos de estrés.

(Cano García, Ruiz Blandón, Vergara Vélez, & Chaverra Gil, 2024) muestra que el estrés laboral se relaciona significativamente con la salud mental en trabajadores de salud, reforzando que las demandas psicológicas y la carga mental son factores críticos del bienestar laboral. Si bien no se centra exclusivamente en el análisis por género, sus resultados permiten contextualizar que el estrés laboral es un fenómeno de alta prevalencia, sensible a factores sociales y organizacionales.

4.5 Transformación digital y uso de inteligencia artificial en el trabajo

4.5.1 Digitalización de la gestión de personas

El desarrollo de la IA ha transformado progresivamente la gestión de personas en las organizaciones, influyendo tanto en la experiencia del empleado como en la creación de valor organizacional. En particular, la adopción de sistemas basados en IA permite a las empresas comprender mejor las necesidades, motivaciones y preferencias individuales de los trabajadores, lo que facilita la personalización de beneficios laborales y experiencias organizacionales (Sadeghi, 2024).

Según (Budhwar, Malik, Thedushika De Silva, & Thevisuthan, 2022) la IA permite analizar grandes volúmenes de datos sobre las preferencias, desempeño y comportamiento de los colaboradores, lo que hace posible que sea más fácil ofrecer incentivos más ajustados a las necesidades individuales. Que incluye como la flexibilidad, salud mental, formación o reconocimiento, cuya efectividad aumenta cuando se alinean con el perfil generacional y motivacional del colaborador. (Mira, Hueso, & Stephany, 2025) agregan que, en las organizaciones que aplican IA, los empleados perciben mayor equidad y coherencia en los beneficios ofrecidos, lo que se relaciona con las mejoras en la satisfacción laboral y el compromiso.

Según (Aloise, Jurik, & Spielberger, 2025), el futuro de los beneficios laborales se perfila hacia una combinación entre tecnología y empatía humana, donde la IA actúa como facilitadora de decisiones, pero no reemplaza el juicio estratégico de los equipos de personas. Estas perspectivas sugieren que incluso en contextos con recursos limitados, como el de las pymes, adoptar principios de personalización apoyados en tecnología puede traducirse en beneficios concretos en satisfacción y permanencia de los equipos.

Desde la perspectiva del bienestar laboral (Sadeghi, 2024) plantea que la integración de IA en procesos de recursos humanos impacta directamente en el bienestar y las percepciones de los empleados,

modificando su comportamiento y los resultados organizacionales. Este hallazgo respalda la idea de que la percepción positiva hacia la IA cuando esta se asocia con apoyo tangible el bienestar puede fortalecer actitudes favorables, como el compromiso y la satisfacción.

(Ransbotham, Kiron, Candelon, Khodabandeh, & Chu, 2022) destaca que cuando los empleados perciben que la IA les aporta valor individual, tienden a desarrollar una relación más positiva con la organización. En este sentido, el uso de IA para diseñar beneficios laborales personalizados, configurar programas de reconocimiento y entregar experiencias adaptadas, aporta al desarrollo de una cultura empresarial basada en la equidad y la pertenencia.

Por lo tanto, esta herramienta permitiría ayudar a la empresa a conocer mejor a sus trabajadores y ofrecerles beneficios personalizados podría estar asociada con niveles más altos de orgullo de pertenecer a la organización. La literatura coincide en que la experiencia personalizada y el reconocimiento individual son determinantes para la construcción de vínculos emocionales entre el empleado y la empresa, por lo que el uso de tecnologías inteligentes en la gestión de beneficios constituye una vía prometedora para fortalecer la identificación organizacional y la retención del talento.

4.5.2 Percepción y adopción de la IA en el trabajo

El uso de IA como herramienta y beneficio de apoyo laboral, la literatura advierte que la adopción de IA puede amplificar brechas: el problema no es solo “si la IA existe”, sino quién accede a ella y en qué condiciones, especialmente en organizaciones con menos recursos (como muchas pymes), donde la implementación puede ser más lenta o desigual. (OECD, 2024)Esta desigualdad también se observa por tipo de ocupación a nivel global: el índice refinado de exposición ocupacional a IA generativa muestra que ciertos roles (por ejemplo, administrativos/clericales, financieros y de atención al cliente) concentran más exposición, y además aparecen diferencias por sexo en los tramos de mayor exposición, (Gmyrek, y otros, 2025).

A nivel global, estudios recientes muestran que la exposición a herramientas de IA varía significativamente según el tipo de ocupación y el nivel de cargo. El índice refinado de exposición ocupacional a IA generativa desarrollado por (Gmyrek, y otros, 2025) evidencia que algunos roles como administrativos, financieros y de atención al cliente presentan mayores niveles de exposición, observándose además diferencias por género en los tramos de mayor intensidad de uso.

En el caso de Latinoamérica se refuerza esta idea al mostrar que la valoración de beneficios tecnologías difiere según el nivel jerárquico. En cargos operativos y administrativos, la percepción de beneficios tiende a centrarse en elementos que reducen la incertidumbre laboral, como seguros, apoyo familiar y estabilidad, especialmente en contextos de menor autonomía o protección contractual (Espinoza Galvez, Ramos Huamán, Espinoza Gonzáles, & Asca Agama, 2021). Por su parte, los mandos medios enfrentan una combinación de altas responsabilidades y reconocimiento limitado, lo que influye en su valoración del salario emocional y del acceso a oportunidades de desarrollo.

En este sentido, (Hernandez Cruz, Muriel Ramírez, & Porras Rey, 2022) evidencian que, en compañías colombianas, los cargos medios presentan altos niveles de rotación voluntaria asociados a la sobrecarga laboral, la falta de claridad en las trayectorias de desarrollo y el escaso reconocimiento. Para este segmento, los beneficios vinculados al desarrollo profesional, la formación, el liderazgo y el bienestar psicológico son más influyentes que los incentivos puramente transaccionales.

La evidencia da a entender que la adopción y percepción de la inteligencia artificial en el trabajo se encuentra mediada por el nivel de cargo y el acceso diferencial a recursos organizacionales. Estas diferencias refuerzan la necesidad de analizar empíricamente la relación entre uso de IA, nivel de conocimiento y posición jerárquica, tal como se plantea en la presente investigación.

4.6 Estado del arte y metodologías en el campo

A manera de síntesis en la siguiente tabla 3. Revisión de literatura de los campos de estudio, de acuerdo con las posibles variables a investigar.

Tabla 3 Revisión de literatura de los campos de estudio.

Autor	Variable	Metodología	Resultados
(Melo Martínez, Prieto Cagua, & Tarazona Gómez, 2015)	Productividad	Experimento controlado de laboratorio	Incrementar felicidad generó +12% productividad.
(Baltodano García & Leyva Cordero, 2020)	Productividad	Estudio cuantitativo en pymes de México; cuestionario estructurado	La productividad depende de la capacitación, clima y beneficios ofrecidos.
Fuente especificada no válida.	Productividad / rotación	RCT en call center (trabajo remoto)	Flexibilidad aumentó productividad 13% y redujo rotación.
(Escudero Montenegro, 2021)	Rotación en pymes	Encuesta descriptiva en pymes chilenas	Identifica que la baja oferta de beneficios está asociada a alta rotación.
(Chumil Pérez, 2023)	Rotación	Revisión bibliográfica sobre sistemas de compensación	Propone procedimientos prácticos para el cálculo del índice de rotación y técnicas de reducción de la misma con evidencia orientada a identificar beneficios no monetarios digitales.
(Elacqua , Hincapié, Hincapié, & Montalva, 2019)	Retención / rotación	Panel de datos docentes en Chile	Incentivos no monetarios reducen la deserción docente.
(Puyol-Cortez, 2021)	Satisfacción laboral en pymes	Encuesta transversal en pymes de Santo Domingo	Alta satisfacción se correlaciona con productividad y retención.

(Aguirre Carrillo, 2025)	Satisfacción laboral	Entrevistas cualitativas en organizaciones latinoamericanas	Beneficios y salario emocional aumentan compromiso si están alineados a expectativas.
Randstad (2019)	CSAT/ENG	Encuesta global de employer branding	EVP con beneficios atractivos aumenta compromiso y permanencia.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal y de alcance explicativo. Orientado a analizar empíricamente la relación entre la percepción de los beneficios laborales, el uso de herramientas de inteligencia artificial y variables clave de la experiencia laboral, tales como la intención de permanencia y el estrés laboral, en trabajadores que se desempeñan en Chile.

El diseño no experimental pues las variables analizadas no son manipuladas, sino observadas tal como se presentan en el entorno laboral real. El carácter transversal de responder a que la información fue recolectada en un momento de tiempo, permitiendo identificar asociaciones estadísticamente significativas entre variables, sin manipular directamente estas. El tipo de diseño se ha utilizado en investigaciones anteriores acerca de satisfacción laboral y permanencia, tanto en contextos organizacionales como sectoriales, incluyendo investigaciones en salud, educación y empresas privadas (Bahiru Tesema, Teshome Woldeamanuel, Adinaw Lopiso, & Abebe Beyene, 2025), (Mira, Hueso, & Stephany, 2025).

5.2 Instrumento

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario online estructurado, compuesto por preguntas cerradas con escalas tipo Likert, de cinco puntos el cual se presenta en el anexo 3. El instrumento fue diseñado originalmente por una empresa vinculada al rubro de consultorías del tipo de investigaciones apoyada por una empresa gestión de beneficios laborales y experiencia del trabajador, con el objetivo de evaluar percepciones relacionadas con el entorno laboral, el uso de tecnologías emergentes y la oferta de beneficios organizacionales.

Para los fines de esta investigación, el cuestionario fue adaptado y contextualizado al marco académico y al contexto laboral chileno desde múltiples dimensiones. Si bien el estudio se focaliza analíticamente en ciertas variables específicas asociadas a las hipotéticas planteadas, este instrumento no fue diseñado exclusivamente para estos fines, sino que recoge información más extensa sobre el contexto laboral, organizacional y tecnológico de los encuestados.

Esta característica del cuestionario resulta metodológicamente relevante, ya que permite interpretar los resultados en un marco más amplio de experiencia laboral, evitando una lectura fragmentada de las percepciones de los trabajadores. Sin embargo, con el fin de responder a las hipótesis como se mencionó anteriormente el cuestionario fue adaptado y contextualizado a las preguntas que tienen sentido para esta investigación. El instrumento se describe a partir de dimensiones conceptuales, manteniendo las preguntas específicas en el anexo 3 con el fin de no sobrecargar el cuerpo principal del texto.

A continuación, se describen las principales dimensiones abordadas por el cuestionario.

a. Caracterización sociodemográfica y laboral
b. Engagement organizacional y vínculo con la empresa
c. Dimensiones del entorno organizacional y clima laboral
d. Compensación monetaria y percepción de equidad salarial
e. Compensación no monetaria y beneficios laborales
f. Estrés laboral y experiencia psicosocial del trabajo
g. Uso y percepción del impacto de la inteligencia artificial

Este cuestionario hace valioso poder responder a las preguntas planteadas y entregar ciertas tendencias que se viven y van evolucionando en la medida que pasa el tiempo. Buscando responder con las diferentes dimensiones que logra abarcar.

5.3 Población y muestra

La población objetivo está compuesta por trabajadores dependientes de pymes chilenas, pertenecientes a distintos sectores económicos y niveles de cargo. Se optó por una muestra no probabilística por conveniencia, dada la ausencia de un marco muestral completo para algunas de las hipótesis y la naturaleza exploratoria–explicativa del estudio.

Este criterio muestral es consistente con estudios previos que analizan percepciones laborales mediante encuestas en contextos organizacionales, especialmente cuando el acceso a la población se encuentra condicionado por restricciones operativas (Bahiru Tesema, Teshome Woldeamanuel, Adinaw Lopiso, & Abebe Beyene, 2025).

5.4 Variables y operacionalización

Las variables del estudio fueron definidas en coherencia con los objetivos de investigación y las hipótesis planteadas. Presentadas en la Tabla 4.

Tabla 4 Variables y operacionalización

Hipótesis	Variable	Descripción operacional	Preguntas cuestionario
La percepción de calidad y ajuste del paquete de beneficios laborales tiene un efecto significativo y positivo sobre la intención de permanencia de los trabajadores, superando el efecto que tiene simplemente el hecho de que la empresa ofrezca beneficios.	**Variable independiente**: Percepción del paquete de beneficios laborales (constructo compuesto). **Variable dependiente**: Intención de permanencia. **Variable de control**: Existencia de beneficios.	La percepción de beneficios se conceptualiza como un constructo que integra la valoración del trabajador respecto a la calidad, utilidad personal, utilidad familiar y ajuste de los beneficios a sus necesidades. La intención de permanencia se mide por el grado en que el trabajador declara disposición a seguir y desarrollarse profesionalmente en su empresa.	D1; E.4.1; E.4.2; E.4.3; E.4.4; E.4.5
El efecto del uso de herramientas de inteligencia artificial sobre la percepción de su potencial para personalizar beneficios no varía significativamente según el tipo de cargo.	**Variable independiente**: Uso de IA. Percepción de amenaza la IA. **Variable dependiente**: Tipo e cargo. Nivel de conocimiento de la IA.	Uso de Inteligencia Artificial se definió como una variable dicotómica que identifica si el encuestado ha utilizado o no herramientas de IA en su trabajo. La percepción de amenaza asociada a la IA se midió que captura el grado de acuerdo del trabajador con afirmaciones relativas al riesgo laboral y a la obsolescencia asociada a la automatización. Se incorporó el tipo de cargo, recodificado en una variable binaria que distingue entre cargos de jefatura y cargos administrativos u operativos. Adicionalmente, se incluyó el nivel de conocimiento en Inteligencia Artificial, medido en una escala ordinal de cuatro niveles que refleja el conocimiento auto percibido del encuestado.	C2; G1; G2; G.1.3
El género influye en el estrés, pero este efecto se reduce parcialmente al incorporar bienestar y respeto por el tiempo libre.	**Variable independiente**: Género (mujer). **Variable dependiente**: Estrés laboral. **Variable mediadora**: Bienestar organizacional. Respeto	Se operacionalizó mediante la autopercepción del nivel de estrés actual en el trabajo. El género se incorporó como una variable dicotómica, codificada como mujer u hombre. Como variables mediadoras, se	A2; E.2.10; E.2.11; E.4.2; E.4.3; S1

	por el tiempo libre. **Variable control**: Beneficios bienestar personal. Beneficios bienestar familiar.	incluyeron la percepción de bienestar organizacional y el respeto por el tiempo libre, ambas medidas a través de la frecuencia con que la empresa promueve la calidad de vida y respeta los espacios de descanso. Y la percepción de que los beneficios laborales mejoran el bienestar personal y familiar.	

5.5 Diseño y metodología estadística

La base de respuestas fue recopilada en Excel, dado que fue una encuesta online. Posteriormente se utilizó esta base para trabajar los análisis descriptivos y modelos de regresión en la plataforma web de Google Colab.

5.5.1 Análisis descriptivo

Previo a la estimación de los modelos estadísticos, se realizó un análisis descriptivo con el objetivo de caracterizar las principales variables del estudio y describir la distribución de las percepciones de los trabajadores encuestados en relación con los beneficios laborales no monetarios, y el bienestar laboral, la intención de permanencia y la percepción del uso de inteligencia artificial. Esta etapa permite contextualizar el comportamiento de las variables analizadas y establecer un marco de referencia para la interpretación de los resultados multivariados.

Se observa en la tabla 5 las estadísticas descriptivas de las principales variables de estudio. El sentido de pertenencia organizacional presenta una media de 4,13 puntos, con una desviación estándar de 1,16, ubicándose como la variable con el valor promedio más elevado dentro del conjunto analizado. Por su parte, el estrés laboral tiene una media de 3,30 puntos y una desviación estándar de 1,17, lo que refleja una dispersión moderada en las percepciones reportadas por los trabajadores. En relación con la percepción del uso de inteligencia artificial, la media observada alcanza los 3,33 puntos, con una desviación estándar de 0,77, evidenciando una menor variabilidad relativa en comparación con las otras variables. Y la percepción de los beneficios laborales no monetarios registra una media de 3,33 puntos y su desviación estándar de 1,27, indicando una mayor heterogeneidad en la valoración.

Adicionalmente, en las tablas 6 y 7, se observan las estadísticas descriptivas de la oferta de beneficios y estrés laboral por género respectivamente. En el caso de la remuneración no monetaria indican que la media de esta variable alcanza un valor de 0,618, con una desviación estándar de 0,486, reflejando que una proporción relevante de los trabajadores declara contar con beneficios adicionales no asociados directamente al salario. Y en el caso del estrés laboral las mujeres registran un promedio de estrés laboral de 3,42 puntos, mientras que los hombres presentan una media de 3,15 puntos.

Tabla 5 Estadísticos descriptivos de las variables principales

Variable	Escala	Media	Desv. Estándar	Min	Max
Sentido de pertenencia	1 - 5	4.13	1.16	1	5
Estrés laboral	1 - 5	3.296	1.17	1	5
Percepción del uso de IA	1 - 5	3.334	0.77	1	5
Percepción de beneficios no monetarios	1 - 5	3.33	1.27	1	5

Tabla 6 Estadísticos descriptivos oferta de beneficios

Pregunta	Media	Desv. Estándar
Tiene beneficios más allá de la remuneración	0.618	0.486

Tabla 7 Estadísticos descriptivos estés laboral por género

Género	Media	Desv. Estándar
Hombre	3,15	1,134
Mujer	3,42	1,197

Complementariamente en las tablas 8 y 9 se observan distribución del nivel de valoración de los beneficios laborales no monetarios y de la intención de permanencia respectivamente. De acuerdo con el primero la distribución permite identificar la coexistencia de distintos niveles de estabilidad percibida dentro de la muestra analizada. En términos generales nivel de valoración alto, seguido por un 27,9% que presenta una valoración baja y un 21,4% que se concentra en un nivel medio. Por el lado de la intención de permanencia muestra que un 76% de los trabajadores declara intención de permanecer en su organización, mientras que un 24% manifiesta no presentar dicha intención. Permitiendo identificar la coexistencia de distintos niveles de estabilidad percibida dentro de la muestra analizada.

Tabla 8 Distribución de la intención de permanencia

Intención de permanencia	Frecuencia	Porcentaje
Si	303	24%
No	98	76%

Tabla 9 Nivel de valoración de los beneficios no monetarios

Nivel de valoración beneficios	Frecuencia	Porcentaje
Baja	112	27,9%
Media	86	21,4%
Alta	203	50,6%

La caracterización sociodemográfica de la muestra, incluyendo la distribución por género y tipo de cargo, se presenta de manera detallada en el Anexo 4.

5.5.2 Modelos estadísticos

Para contrastar empíricamente las hipótesis, se estimaron distintos modelos de regresión en función de la naturaleza de las variables dependientes consideradas en cada caso. En particular, se aplicaron modelos de regresión lineal múltiple (OLS), regresión logística binaria y regresión logística ordinal, enfoques ampliamente utilizados en estudios empíricos sobre satisfacción laboral, bienestar organizacional e intención de permanencia. (Verriet , 2020) (Bahiru Tesema, Teshome Woldeamanuel, Adinaw Lopiso, & Abebe Beyene, 2025).

La elección de estos modelos dada la literatura previa que analiza variables laborales medidas a través de escalas Likert, indicadores dicotómicos y categorías ordenadas. Varios estudios han demostrado que el uso combinado de modelos lineales y logísticos permite capturar adecuadamente la heterogeneidad de las percepciones laborales y evaluar la robustez de los resultados bajo distintos supuestos de modelación. (Verriet , 2020).

En este sentido, el presente estudio adopta un enfoque metodológico consistente con la evidencia empírica existente, utilizando distintos modelos según la naturaleza de cada variable dependiente.

5.5.2.1 Modelos para el análisis del sentido de pertenencia organizacional

Dado que la intención de permanencia se mide en una escala original de cinco niveles, se optó por un modelo de regresión logística ordinal, utilizados en estudios de satisfacción laboral y bienestar organizacional, como en (Clemencia Verenice, Ludeña-Travi, & Salas-Canales, 2024), donde se modelan variables de satisfacción y bienestar mediante regresiones ordinales, reconociendo la naturaleza ordenada pero no necesariamente equidistante de las categorías de respuesta.

La forma general del modelo ordinal estimado es:

$$\log\left(\frac{P(Y \leq j)}{P(Y > j)}\right) = \theta_j - \sum_{k=1}^{K} \beta_k X_k$$

donde Y representa nivel de intención de permanencia, j corresponde a los puntos de cortes entre categorías, θj son los parámetros umbral y Xk representa las variables explicativas asociadas a la percepción de paquete de beneficios.

Modelo que permite estimar cómo los cambios en la percepción de los beneficios laborales desplazan la probabilidad acumulada de ubicarse en niveles superiores de intención de permanencia.

De forma complementaria se estimó el modelo de regresión lineal múltiple (OLS) con el fin de comparar el peso relativo de la percepción del paquete de beneficios frente a la variable dicotómica que indica la existencia de beneficios. Si bien la variable dependiente es ordinal, estudios en ciencias sociales aprueban el tratamiento de escalas Likert como aproximaciones a variables continuas cuando

se cumplen condiciones de tamaño muestral y dispersión adecuadas, como se observa en investigaciones empíricas sobre clima laboral y satisfacción.

El modelo OLS se adoptó de la siguiente forma general:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 BeneficiosBin_i + \beta_2 PercepciónBeneficios_i + \varepsilon_i$$

donde Yi corresponde a la intención de permanencia del colaborador i, BeneficiosBin capta la existencia formal de beneficios y PercepciónBeneficios sintetiza la evaluación subjetiva del paquete de beneficios.

5.5.2.2 Modelos para el análisis de la perspectiva de la inteligencia artificial en el trabajo.

Por el lado para analizar si el uso de si el uso de herramientas de inteligencia artificial en el trabajo se asocia positivamente con el nivel de conocimiento en IA y, en menor medida, con el nivel de cargo del trabajador.

Dado que la variable de uso de IA es dicotómica (usa/no usa), el modelo que se estimó fu una regresión logística binaria, metodología utilizada en estudios acerca de adopción tecnológica y comportamiento laboral. Este tipo de enfoque ha sido aplicado, por ejemplo, (Bahiru Tesema, Teshome Woldeamanuel, Adinaw Lopiso, & Abebe Beyene, 2025). en su análisis de satisfacción laboral docente, donde se modelan decisiones dicotómicas mediante funciones logit.

La forma general del modelo logístico binario es:

$$\ln\left(\frac{P(Y_i = 1)}{1 - P(Y_i = 1)}\right) = \beta_0 + \beta_1 UsoIA_i + \beta_2 Cargo_i + \beta_3 X_i + \varepsilon_i$$

donde p representa la probabilidad de que el trabajador utilice herramientas de IA. La interpretación de los coeficientes se realiza mediante odds ratios, que expresan cómo cambia la probabilidad relativa del evento ante variaciones en las variables explicativas.

Además, se empleó un modelo de regresión logística ordinal para analizar percepciones asociadas a la inteligencia artificial, tales como su carácter de amenaza u oportunidad laboral, medidas en escalas ordinales de cinco niveles. Este tipo de modelo ha sido utilizado en estudios de percepción organizacional basados en escalas Likert, como el desarrollado por (Clemencia Verenice, Ludeña-Travi, & Salas-Canales, 2024), quienes analizan percepciones de calidad organizacional mediante modelos logit ordinal acumulado.

La estructura general del modelo ordinal es:

$$\log\left(\frac{P(Y \leq j)}{P(Y > j)}\right) = \alpha_j - \beta X$$

donde Y representa el nivel de percepción de amenaza o la oportunidad frente a la IA, y los coeficientes β indican el efecto de las variables explicativas sobre la probabilidad acumulada de ubicarse en categorías superiores o inferiores.

5.5.2.3 Modelos para el análisis del estrés laboral

FInalmente, para el planteamiento de que las mujeres presentan mayores niveles de estrés laboral que los hombres, diferencia que se reduce al incorporar variables de bienestar organizacional y respeto por el tiempo libre, aunque no se elimina por completo.

Para su contrastación, se estimaron dos modelos complementarios. En primer lugar, se utilizó una regresión lineal múltiple (OLS) para evaluar diferencias promedio en el nivel de estrés entre hombres y mujeres, controlando por variables organizacionales. Enfoque que ha sido utilizado en estudios empíricos sobre estrés y bienestar laboral, donde el objetivo es identificar brechas promedio entre grupos.

El modelo OLS se expresa como:

$$Estrés_i = \beta_0 + \beta_1 Mujer_i + \beta_2 Bienestar_i + \beta_3 TiempoLibre_i + \varepsilon_i$$

En segundo lugar, y considerando que el estrés laboral se mide en una escala ordinal de cinco niveles, se estimó un modelo de regresión logística ordinal, permitiendo analizar la probabilidad de ubicarse en niveles superiores de estrés.

$$P(Y_i \leq j \mid X_i) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha_j - X_i\beta)}}, \quad j = 1, 2, \ldots, J-1$$

Hay que considerar que en todos los modelos se incorporaron variables de control sociodemográficas y laborales, tales como el género, nivel de cargo. Además, se verificaron los supuestos estadísticos correspondientes a cada tipo de modelo, incluyendo la evaluación de multicolinealidad y la adecuación de las especificaciones utilizadas. Los resultados de las estimaciones se presentan en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS

6.1 Análisis de la percepción de beneficios laborales no monetarios

La tabla 10 se observan los coeficientes estandarizados, errores estándar y niveles de significancia del modelo. Resultó estadísticamente significativo (F = 17.95 y p < 0.001) y explica 17,5% de la variabilidad en la intención de permanencia con un R^2 ajustado = 0.175. Se tiene un ajuste estadísticamente significativo, explicando aproximadamente un 18,5% de la varianza en la intención de permanencia.

Tabla 10 Resultados de la Regresión Lineal Múltiple percepción de beneficios laborales no monetarios

Predictor	B	SE	t	p	95% CI
Intercepto	2,8607	0,149	19,224	< .001	[2.568, 3.153]
Existencia de beneficios	-0,3014	0,124	-2,439	0,015	[-0545, -0.058]
Beneficios especiales y únicos	0,0883	0,066	1,345	0,179	[0.041, 0.217]
Beneficios bienestar personal	0,0669	0,098	0,889	0,374	[-0.105, 0.279]
Beneficios bienestar familiar	0,1906	0,101	1,887	0,06	[0.008, 0.389]
Beneficios ajustan a las necesidades	0,0784	0,083	0,852	0,395	[-0.092, 0.233]

Nota: N= 401; R^2 = 0.185; R^2 ajustado = 0.175; F (5,395) = 17.95, p < .001.

Los hallazgos se alinean con las teorías de sobre motivación y bienestar organizacional, pero que revelan un factor crítico sobre como operan los incentivos en la práctica. La simple presencia de los beneficios laborales mostró un coeficiente negativo β = –0.3018 y p = 0.015. A primera vista, pareciera que ofrecer salarios emocionales reduce la intención de permanencia, pero una lectura más a fondo indicaría lo contrario, no es solo la existencia de los beneficios lo que retiene al talento, sino cómo el trabajador lo vive y valora.

Con respecto a los cuatro ítems, ninguno alcanza la significancia estadística individual al 5%, pero si muestran tendencias coherentes con las hipótesis ofreciendo una hoja de ruta clara sobre las prioridades de las personas:

1. El peso de la familia: El factor con mayor impacto positivo en la permanencia fue el de los beneficios vinculados a la calidad de vida familiar (β = 0.190; p = 0.060$). Entregando una señal de que el compromiso del trabajador se fortalece cuando percibe que la empresa se preocupa por su entorno afectivo.
2. Bienestar y diferenciación: Los beneficios percibidos como "únicos" o aquellos orientados a la calidad de vida personal también mostraron una tendencia positiva (β = 0.0883 y β = 0.0669$, respectivamente), reforzando la idea de que la individualización del trato es un motor de retención, aunque con una fuerza menor que el factor familiar.

Por lo tanto, el hallazgo central con este modelo es que el aporte explicativo de las percepciones del beneficio eclipsa completamente al efecto de la variable estructural "existencia de beneficios". El coeficiente negativo de esta última surge precisamente porque, cuando las percepciones están presentes, la variable dicotómica ya no agrega información relevante al modelo. En consecuencia, no es suficiente que una empresa ofrezca beneficios; lo que realmente importa es que los trabajadores los perciban como valiosos, ajustados y relevantes para su calidad de vida personal y familiar.

Ahora bien, es importante evaluar si la percepción de calidad, utilidad y ajuste de los beneficios laborales explica la intención de permanencia de los trabajadores más allá de la sola existencia de ellos. Se estimó con una regresión ordinal. Dada la naturaleza ordinal de la variable dependiente; intención de permanencia y crecimiento profesional, medida en una escala de 1 a 5, donde las categorías superiores reflejan mayor intención de permanecer en la empresa.

El modelo incorpora como predictores la existencia de beneficios (variable dicotómica) y cuatro dimensiones de percepción asociadas al valor de dichos beneficios:

1. Beneficios especiales y únicos
2. Mejora en bienestar personal
3. Mejora en bienestar familiar
4. Ajuste a necesidades individuales

La Tabla 11 presenta resultados regresión ordinal con los coeficientes estimados, errores estándar y valores p asociados.

Tabla 11 Resultados de la Regresión Ordinal percepción de beneficios laborales no monetarios

Variable	Coef b	Std err	z	p-valor	IC95 %
Existencia de beneficios	–0.463	0.231	–2.01	0.044	[–0.916; –0.012]
Beneficios especiales y únicos	0.1635	0.125	1.305	0.192	[–0.082; 0.409]
Beneficios bienestar personal	0.1714	0.181	0.946	0.344	[–0.184; 0.527]
Beneficios bienestar familiar	0.3003	0.187	1.610	0.107	[–0.065; 0.666]
Beneficios ajustan a las necesidades	0.1409	0.158	0.891	0.373	[–0.169; 0.451]

Puntos de corte	Coef b	Std Err	p
Umbral 1/2	–1.045	0.326	0.001
Umbral 2/3	0.0043	0.192	0.982
Umbral 3/4	0.0660	0.130	0.612
Umbral 4/5	0.1577	0.097	0.105

Nota: N= 401; Log-Likelihood = -467.03; AIC = 952.1; BIC = 988.0.

Primero, la existencia de beneficios, el coeficiente asociado a la existencia de beneficios resulta significativo con p = 0.044 y presenta un signo negativo de β = –0.463.
En el cual significa que contar con beneficios “más allá de la remuneración monetaria" reduce la posibilidad de que la persona quiera irse y en cambio aumenta las chances de que se ubique en los niveles más altos de intención de permanencia.
Ahora bien, aunque ninguno alcanza significancia estadística p > 0.10). Esto implica que, controlando por la existencia de beneficios, que la percepción subjetiva sobre la calidad, utilidad o ajuste de los beneficios no presenta efecto estadísticamente significativo sobre la intención de permanencia. Sin embargo, es crucial destacar que el coeficiente más cercano a la significancia es la percepción de que los beneficios mejoran el bienestar familiar con p = 0.107, sugiriendo un posible patrón que podría intensificarse con muestras mayores.

Los umbrales del modelo indican cómo se segmentan las categorías de intención de permanencia en el modelo ordinal. El primer umbral (1/2) es significativo, lo que sugiere una clara separación entre trabajadores con muy baja intención de permanencia y el resto.
Los demás umbrales no resultan significativos, indicando que las transiciones entre niveles intermedios son menos diferenciadas, fenómeno habitual en escalas Likert de actitudes.

En conjunto, los resultados de ambos modelos permiten respaldar empíricamente la hipótesis (h1). Por lo tanto, hay 3 hallazgos claves.

1. La existencia de beneficios, por sí sola, no explica una mayor intención de permanencia.
2. Las percepciones asociadas al valor real de los beneficios, en especial aquellas vinculadas al bienestar personal y familiar, son las que incrementan la probabilidad de permanencia.
3. La combinación de estas regresiones permite captar tanto el efecto promedio como la distribución de probabilidades entre niveles de permanencia, fortaleciendo el análisis.

6.2 Resultados análisis de la perspectiva de la inteligencia artificial en el trabajo.

El primer modelo se usó para analizar la probabilidad de que un colaborador haya utilizado herramientas de IA en el contexto laboral. Esta regresión incluyó dos predictores: tipo de cargo (administrativo versus jefatura) y nivel de conocimiento de IA.

Tabla 12 perspectiva de la inteligencia artificial en el trabajo

Variable	Coef b	Std err	z	p-valor	IC95 %	OR (exp b)
Intercepto	-4,5858	0,551	-8,33	0	[-5.665; -3.507]	
Jefatura	0,4295	0,24	1,791	0,073	[-0.040; 0.899]	1,536
Conocimiento IA	1,3215	0,191	6,92	0	[0.947; 1.696]	3,751

Nota: N= 401; Pseudo R^2 = 0.135; LLR p-value < 0.001; *** p < 0.01

En término generales los resultados muestran que el modelo es estadísticamente significativo (LLR p-value = 3.649e-15), indicando que las variables incluidas mejoran sustancialmente la capacidad de explicar el uso de inteligencia artificial en comparación con el modelo nulo. El pseudo R^2 (0.1349) se puede decir que hay un grado moderado de ajuste, coherente con estudios similares sobre la adopción tecnológica en contextos organizacionales.

Los coeficientes estimados se presentan en la Tabla 12. El intercepto resulta negativo y altamente significativo con $\beta = -4.5858$ y $p < 0.001$, lo que refleja una probabilidad basal muy baja de uso de IA para individuos que tienen el nivel más bajo de conocimiento y que ocupan un cargo administrativo.

En el caso de las variables explicativas, como la jefatura presentan un coeficiente positivo $\beta = 0.4295$, indica que pertenecer a un cargo de jefatura incremente la log-odds de usar IA. El valor $p = 0.073$ se ubica en el umbral de significancia convencional, el intervalo de confianza [–0.040; 0.899] refleja que el efecto positivo en la mayor parte de su rango plausible. En términos de odds ratios, $\exp(\beta) \approx 1.54$, lo que implica que las jefaturas tienen aproximadamente un 54% de probabilidad relativa de haber usado inteligencia artificial comparado con administrativos, manteniendo constante el nivel de conocimiento.

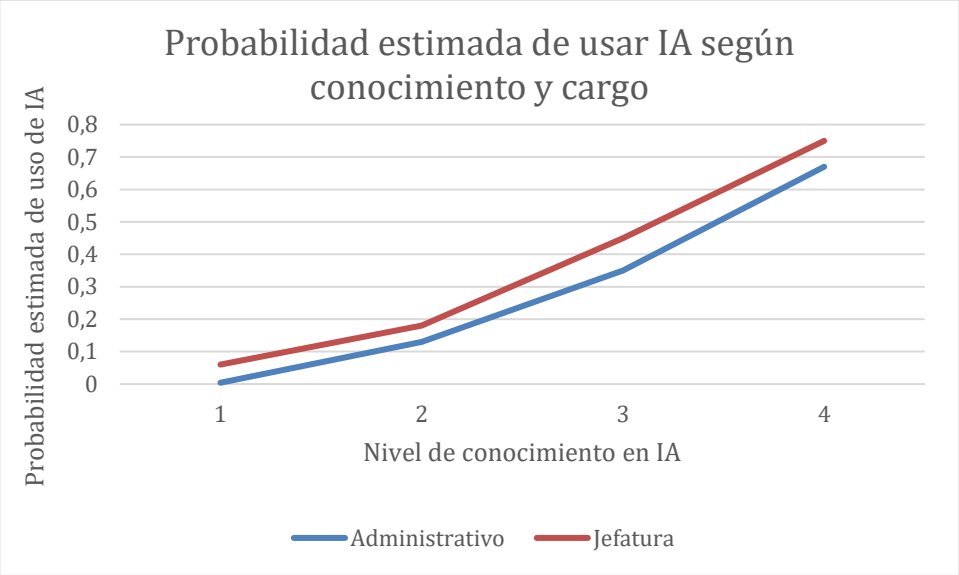
El conocimiento de IA, este predictor exhibe un efecto altamente significativo con $\beta = 1.3215$, $p < 0.001$, con un intervalo de confianza estrecho y completamente positivo, revelando un patrón robusto:

$$OR = e^{1.3215} \approx 3.75$$

Por lo que por cada punto adicional en conocimiento multiplica por 3.75 la posibilidad de uso de IA. Siendo el predictor más influyente del modelo.

La combinación de ambos predictores sugiere primero es que, las jefaturas efectivamente usan más IA, aunque este efecto depende parcialmente del nivel de conocimiento tecnológico. Segundo, el conocimiento de inteligencia artificial constituye un factor determinante para la adopción tecnológica, incluso más que el tipo de cargo. Y último lugar, la mayor exposición declarada por las jefaturas no solo proviene del rol propiamente tal, sino la tendencia de estos colaboradores a poseer mayor alfabetización digital.

Figura 7 Probabilidad estimada de usar IA según conocimiento y cargo



Los gráficos de probabilidades revelan un patrón coherente con los coeficientes

- A niveles bajos de conocimiento (1–2), la probabilidad de uso es mínima en ambos cargos (< 0.10).
- A niveles intermedios (3), la probabilidad crece exponencialmente.
- A niveles altos (4), las jefaturas alcanzan probabilidades superiores a 0.70, mientras los administrativos llegan a 0.65.

Este patrón respalda la primera parte de la hipótesis, indicando que las jefaturas no solo tienen mayor exposición, sino que esta se amplifica a medida que aumenta el dominio tecnológico.

A su vez se aplicó una regresión ordinal para modelar la probabilidad de ubicarse en niveles superiores de amenaza percibida respecto del impacto de IA. La variable dependiente mide el grado de acuerdo (1 a 5) con la idea de que la inteligencia artificial representa un riesgo laboral.

El modelo ajustado presenta valores de AIC (1287) y BIC (1311), coherentes con la complejidad del instrumento y la distribución del fenómeno estudiado. Los puntos de corte muestran un orden lógico en la separación de categorías, confirmando la validez del ajuste.

Tabla 13 Regresión ordinal para la percepción de amenaza de la IA

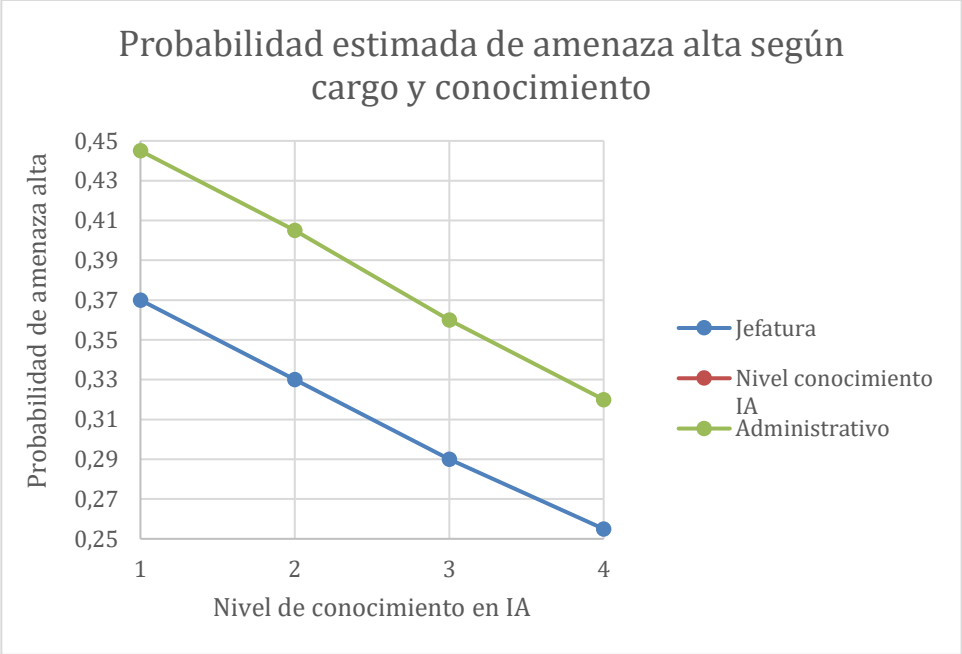
Variable	Coef b	Std err	z	p-valor	IC95 %	OR (exp b)
Jefatura	-0,3233	0,182	-1,779	0,075	[0.680; 0.033]	0,74
Conocimiento IA	-0,1789	0,128	-1,402	0,161	[-0429; 0.071]	0,836

Nota: N= 401; Log-Likelihood = −637.43; AIC = 1287.

Los coeficientes son dos. Primero el de jefatura con β = –0.3233, p = 0.075, el signo negativo señala que las jefaturas tienen menor probabilidad de ubicarse en las categorías superiores de amenaza comparando con los administrativos. Aunque el efecto alcanza una significancia marginal, su dirección es consistente con los patrones descriptivos y con evidencia previa que sugiere que los roles con mayor autonomía y participación en decisiones estratégicas suelen experimentar menos percepción de riesgo ante nuevas tecnologías.

Ahora bien, en cuanto al conocimiento en IA, con β = –0.1789, p= 0.161. Aunque no es estadísticamente significativo, el coeficiente mantiene el signo esperado: mayor conocimiento tiende a reducir la percepción de amenaza, aunque el efecto puede estar mediado por otros factores organizacionales o culturales.

Figura 8 Probabilidad estimada de amenaza alta según cargo y conocimiento



- Las jefaturas presentan una menor probabilidad de encontrarse en niveles altos de amenaza (4–5), en todos los niveles de conocimiento.
- Los administrativos muestran mayor concentración en categorías altas de amenaza, especialmente en niveles bajos y medios de conocimiento.
- A medida que aumenta el conocimiento en IA, la probabilidad de estar en categorías altas decrece en ambos grupos, pero la brecha entre cargos se mantiene.

Por lo tanto, los hallazgos indican que la percepción de amenaza se distribuye diferenciadamente según el tipo de cargo, siendo mayor en trabajadores administrativos. El rol organizacional parece ser un determinante más relevante que el conocimiento en inteligencia artificial para explicar la percepción de riesgo. Y las diferencias observadas se alinean fuertemente con la hipótesis de que los administrativos perciben el IA como un potencial amenaza o elemento externo a su ámbito laboral, mientras que las jefaturas lo ven como una herramienta estratégica.

6.3 Resultados análisis del estrés laboral

El género influye en el estrés, pero este efecto se reduce parcialmente al incorporar bienestar y respeto por el tiempo libre.
Por lo tanto, la hipótesis demuestra que: Las mujeres tienen mayores niveles de estrés laboral que los hombres.
Pero, cuando las mujeres evalúan positivamente el bienestar organizacional y sienten que su tiempo libre es respetado, su nivel de estrés disminuye más fuertemente.
Aun así, incluso con buenas percepciones de bienestar y tiempo libre, las mujeres siguen reportando más estrés que los hombres. Por eso decimos que estos factores reducen la diferencia, pero no la eliminan.

Se estimó un modelo de regresión lineal múltiple con el nivel de estrés como variable dependiente.

Tabla 14 Resultados de la Regresión Lineal Múltiple estrés laboral

Predictor	**B**	**SE**	**t**	**p**	**95% CI**
Intercepto	4.537	0.193	23.52	<0.001	[4.158; 4.916]
Mujer	0,227	0,109	2,08	0,038	[0.012; 0.442]
Bienestar organizacional	−0.153	0,063	−2.40	0,017	[−0.277; −0.028]
Respeto por el tiempo libre	−0.201	0,058	−3.49	0,001	[−0.314; −0.088]
Beneficios personales	−0.091	0,095	−0.96	0,337	[−0.278; 0.095]
Beneficios familiares	0,064	0,094	0,68	0,498	[−0.121; 0.249]

Nota: N= 401; R^2 ajustado = 0.146 | p (F) < 0.001

Persistencia del efecto de género presenta una coeficiente positivo y significativo de mujer señalando que, incluso controlando por condiciones laborales, las colaboradoras presentan niveles significativamente mayores de estrés. Sugiriendo la presencia de factores adicionales (roles de género, carga mental, doble presencia, sesgos organizacionales), alineado con la literatura internacional.

El bienestar organizacional como factor protector, hay un incremento de un punto en la escala de bienestar se asocia con una reducción de 0.15 puntos de estrés, con alta significancia estadística. Y refleja que ambientes organizacionales positivos amortiguan el impacto del estrés, tal como señalan estudios de clima laboral y apoyo organizacional.

Respeto por el tiempo libre como predictor más fuerte, ya que esta variable presenta el coeficiente negativo más pronunciado (–0.20), indicando que las políticas que protegen el descanso, la desconexión y la vida personal son particularmente eficaces para reducir el estrés.

Por el lado de las variables de beneficios no presentan significancia a diferencia de las percepciones organizacionales, los beneficios específicos no muestran efectos significativos.
Por lo que se podría decir que el cómo se vive y siente el trabajo pesa más que los instrumentos formales de compensación.

La inclusión de bienestar reduce el efecto de género. Pues en modelos sin bienestar, el efecto de género era mayor. Y al incluir bienestar y tiempo libre, el coeficiente de mujer disminuye, aunque sigue siendo significativo.

Los gráficos de dispersión con jitter entre bienestar - estrés y tiempo libre - estrés permiten visualizar que, en ambos casos, se observa pendiente negativa, consistente con el modelo OLS. La nube de puntos no sigue una relación determinística, sino que muestra variabilidad sustantiva, lo cual es esperable dada la naturaleza subjetiva y ordinal de las escalas Likert.
El uso de jitter permite evidenciar la densidad real de observaciones, evitando la superposición artificial de puntos en valores discretos.

Estos gráficos de las Figuras 9 y 8 refuerzan la interpretación de que mejores condiciones organizacionales se asocian, en promedio, con menores niveles de estrés, aunque sin eliminar por completo la dispersión individual.

Figura 9. Efecto Marginal del bienestar organizacional.

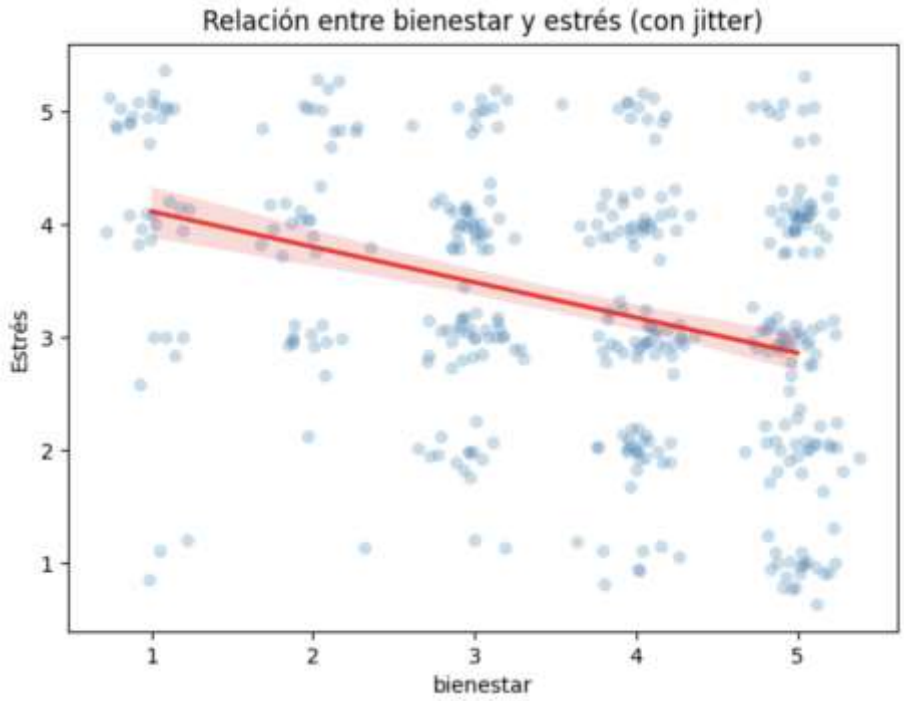
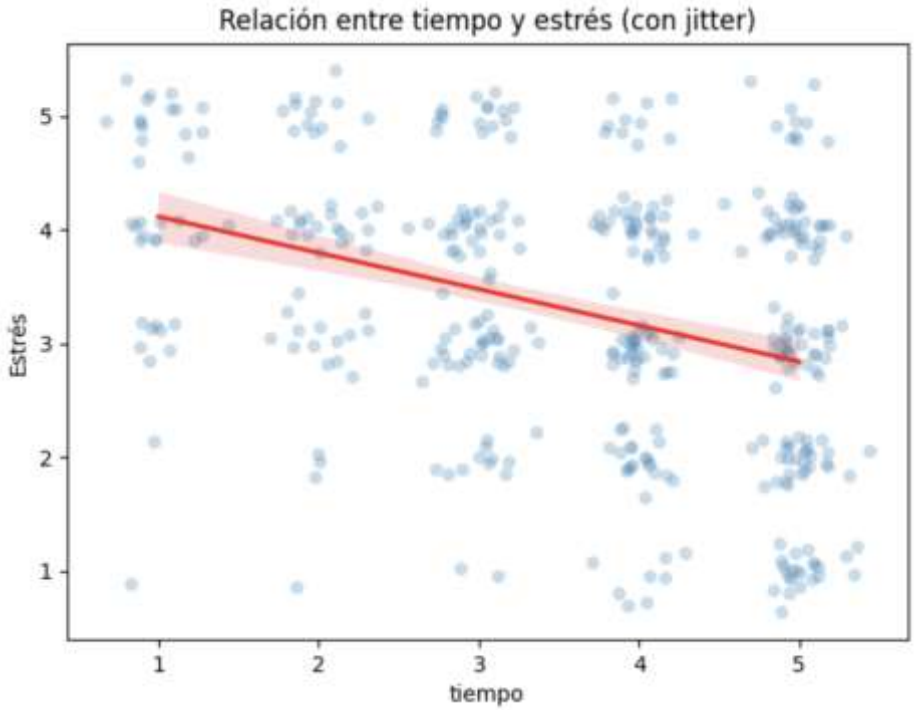


Figura 10. Efecto Marginal del respeto por el tiempo libre.



Dado que el estrés en una escala ordinal (1 a 5), se estimó un modelo de Regresión Ordinal, para capturar la probabilidad de ubicarse en niveles crecientes de estrés.

Tabla 15 Resultados modelo de Regresión Ordinal estrés laboral

Variable	**Coef b**	**Std err**	**z**	**p-valor**	**IC95 %**
Mujer	0,422	0,183	2,31	0,021	[0.064; 0.780]
Bienestar organizacional	−0.286	0,111	−2.58	0,01	[−0.504; −0.069]
Respeto por el tiempo libre	−0.313	0,098	−3.19	0,001	[−0.506; −0.121]
Beneficios personales	−0.172	0,16	−1.08	0,282	[−0.486; 0.141]
Beneficios familiares	0,111	0,159	0,7	0,486	[−0.201; 0.422]

Nota: N= 401; Log-Likelihood = −575.11 | AIC = 1168 | BIC = 1204

Confirmación del efecto directo del género este modelo ordinal confirma lo observado en OLS, pues ser mujer aumenta significativamente la probabilidad de experimentar niveles altos de estrés. En el caso del bienestar y tiempo libre disminuyen la probabilidad de estrés severo: Los OR menores a 1 evidencian que ambas variables tienen un fuerte impacto protector. Beneficios formales no modifican la probabilidad de estrés:

Confirma que la experiencia subjetiva del entorno organizacional pesa más que la existencia de beneficios.

Hallazgos:
1. Brecha de estrés según género

En todos los niveles de bienestar y tiempo libre, las mujeres presentan mayor probabilidad de estrés alto. Sin embargo, la brecha se reduce progresivamente cuando aumentan las condiciones favorables.

2. Bienestar organizacional como modulador

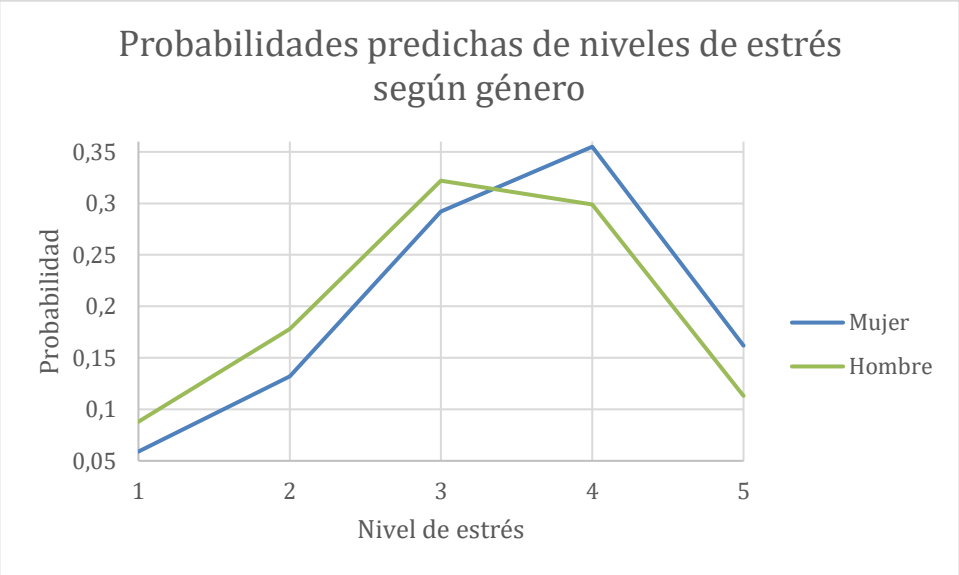
Los efectos marginales muestran:
Mujeres pasan de una probabilidad ~0.70 (bienestar=1) a ~0.42 (bienestar=5)
Hombres pasan de ~0.60 a ~0.32

El bienestar actúa reduciendo la brecha de estrés entre géneros.
Las mujeres, que parten más arriba, experimentan mayor reducción absoluta.

3. Respeto por tiempo libre como el factor más influyente

Reduce la probabilidad de estrés alto de ~0.70 a ~0.40 en mujeres. Y de ~0.60 a ~0.31 en hombres
El tiempo libre no solo reduce el estrés:
También disminuye la desigualdad de estrés entre hombres y mujeres.

Figura 11. Probabilidades predichas de niveles de estrés según género



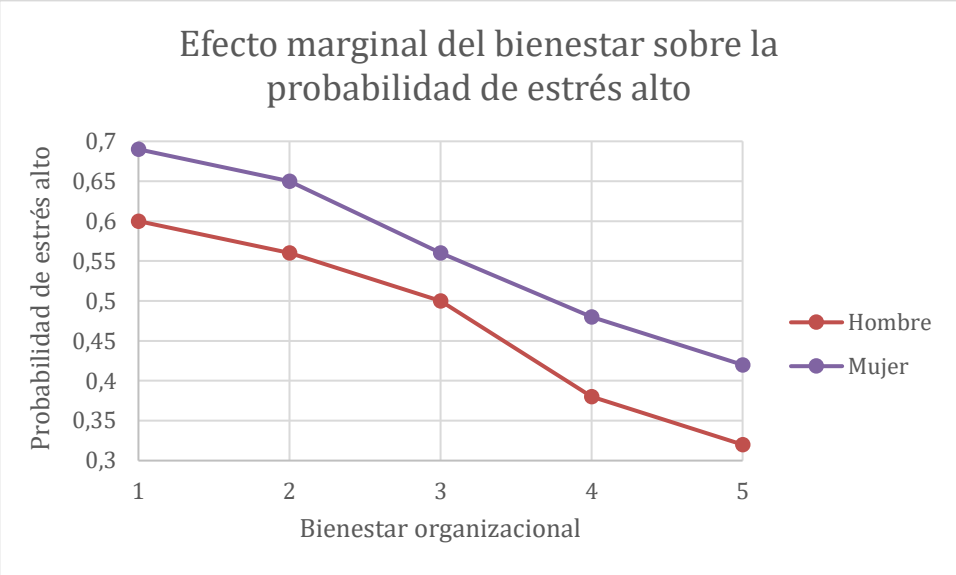
El gráfico de probabilidades predichas muestra cómo varía la distribución del estrés según género:

- Para los niveles bajos de estrés (1 y 2), los hombres presentan mayores probabilidades que las mujeres.
- En los niveles altos (4 y 5), las mujeres exhiben probabilidades claramente superiores, lo que confirma la persistencia de la brecha de género incluso tras controlar por otras variables.

El gráfico traduce el resultado estadístico del modelo ordinal en una lectura intuitiva y visual, facilitando la comprensión del efecto del género.

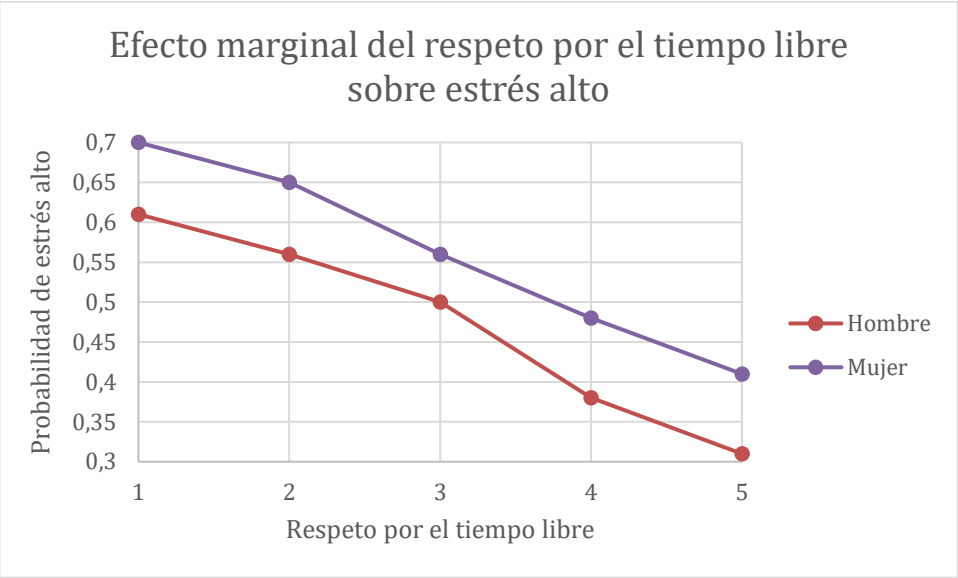
Los siguientes gráficos de efectos marginales permiten evaluar directamente la hipótesis. En este caso el bienestar organizacional en la Figura 12, su grafico muestra que a medida que aumenta el bienestar organizacional, primero la probabilidad de presentar estrés alto (≥4) disminuye tanto en hombres y mujeres. Segundo, la curva asociada a las mujeres se mantiene sistemáticamente por encima de los hombres, indicando que el bienestar reduce el estrés, pero no elimina completamente la brecha de género.

Figura 12. Efecto marginal del bienestar sobre la probabilidad de estrés alto



Y en el caso del efecto del por el tiempo libre en la figura 13, con un patrón análogo primero, se aprecia una reducción sostenida de la probabilidad de estrés alto en ambos géneros. Segundo el descanso es pronunciado, confirmando este factor como un mecanismo organizacional clave. Sin embargo, persiste una diferencia residual entre hombres y mujeres a lo largo de toda la escala.

Figura 13. Efecto marginal del respeto por el tiempo libre sobre estrés alto



6.4 Discusión de resultados

En línea con los objetivos planteados, los hallazgos confirman que la gestión de personas no puede entenderse desde una lógica estructural o instrumental, sino que debe incluir las percepciones subjetivas de los trabajadores, las dinámicas organizacionales y las desigualdades persistentes en el mercado laboral.

En lo que respecta la intención de permanencia, los resultados muestran que efectivamente la mera existencia de beneficios laborales no resulta suficiente para explicar la disposición de los colaboradores a permanecer en la organización. Por el contrario, adquiere una mayor relevancia la percepción de la calidad, uso y ajuste de dichos beneficios a las necesidades
Individuales. Este resultado refuerza los planteamientos de la teoría de compensación total y del salario emocional, los cuales sostienen que los beneficios sólo generan efectos positivos cuando son percibidos como significativos y coherentes con las expectativas del trabajador (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones- Décima Edición, 2017); (Armstrong & Taylor, 2014). Desde esta perspectiva, los beneficios actúan como parte del contrato psicológico, influyendo en la relación trabajador organización más allá de la remuneración monetaria.

Asimismo, los beneficios orientados al ámbito presentan una asociación positiva con la intención de permanencia, aun cuando no todos los coeficientes resultan estadísticamente significativos. Esta evidencia resulta consistente con la literatura que destaca la importancia de la conciliación trabajo vida personal

Por el lado de la inteligencia artificial, los resultados dan a entender que su adopción y valoración no dependen exclusivamente del cargo que ocupa el colaborador, sino que están estrechamente vinculadas al nivel de conocimiento y familiaridad con estas herramientas. Si bien las jefaturas presentan una mayor probabilidad de uso de inteligencia artificial, este efecto se ve reforzado cuando

existe un mayor dominio tecnológico. Alineándose precisamente con las literaturas recientes que enfatizan que el impacto de la IA en las organizaciones mediado por las capacidades humanas y organizacionales, más que por la posición jerárquica en si misma (OECD, 2024)

Por otra parte, es importante resaltar que la percepción de amenaza asociada al uso de inteligencia artificial se concentra en mayor medida en cargos administrativos. Este patrón da un enfoque y una razón respecto a la automatización y cambio tecnológico, los cuales sostiene que los trabajadores con menor control sobre los procesos y menor participación en la toma de decisiones tienden a experimentar mayores niveles de incertidumbre frente a la incorporación de nuevas tecnologías. Por lo cual, la gestión del cambio y la capacitación resultan fundamentales para mitigar percepciones negativas y reducir resistencias internas.

Ahora, con respecto al estrés laboral, los hallazgos confirman la existencia de diferencias significativas de género, siendo las mujeres quienes reportan mayores niveles de estrés. Resultado que es coherente con la evidencia nacional e internacional que documenta la persistencia de las brechas de género asociadas a la doble carga laboral, la responsabilidad de cuidados y las expectativas sociales diferenciadas (fuentes). Incluso al agregar variables que se relacionan con el bienestar organizacional y el respeto por el tiempo libre, el efecto del género no desaparece completamente, indicando que la presencia de factores estructurales que transcienden el ámbito organizacional.

Sin embargo, los modelos muestran que el bienestar organizacional y, particularmente, el respeto por el tiempo libre actúa como factores protectores relevantes, reduciendo los niveles de estrés en ambos géneros. Reforzando los planteamientos de Herzberg y de los enfoques contemporáneos de calidad de vida laboral. Consagrando el tema de que las políticas orientadas a la desconexión laboral, clima organizacional y principalmente la flexibilidad pueden generar impactos más sustantivos en la reducción del estrés que la implementación aislada de beneficios.

En términos integrados, los resultados de la investigación ponen en manifiesto que la efectividad de los beneficios laborales, así como las herramientas tecnológicas asociadas a su gestión, depende en gran parte de cómo son percibidos y experimentados por los colaboradores. En el caso de las pymes chilenas, este tipo de hallazgos implican que la rotación del talento y mejora de la experiencia laboral no requieren necesariamente mayores niveles de gasto monetario, sino una gestión estratégica orientada a la personalización, comunicación interna y bienestar organizacional.

En síntesis, lo obtenido respalda los objetivos del estudio y contribuye a la literatura sobre gestión de las personas al demostrar que la percepción de los beneficios, el bienestar organizacional y la forma que se introduce la tecnología son elementos centrales para comprender para comprender la permanencia, el estrés y la experiencia en el contexto chileno.

Capítulo VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación, con la información presentada en la fundamentación teórica, estudios previos, análisis e interpretación de los datos y contrastado con los objetivos e hipótesis es posible presentar las siguientes conclusiones de la investigación:

1. La implicancia central es que los beneficios laborales no pueden ser entendidos como instrumentos autónomos de retención o bienestar. La evidencia empírica demuestra que su efecto depende de la experiencia organizacional en la se insertan, en especial en de prácticas cotidianas como el respeto por el tiempo libre y la gestión del trabajo diario. Implicando que la efectividad de los beneficios no está determinada por su diseño formal, sino por su coherencia con la cultura organizacional y las dinámicas reales de trabajo. En este sentido, los beneficios funcionarían más como señales simbólicas de compromiso organizacional con el bienestar que como un incentivo directo.

2. El bienestar organizacional opera como un mecanismo articulador entre distintos resultados laborales, tales como el estrés y la intención de permanencia. La reducción del estrés no se explica principalmente por la acumulación de beneficios, sino por la percepción de control, respeto y equilibrio entre la vida laboral y personal. Implicando que las organizaciones que priorizan prácticas de desconexión y flexibilidad generan condiciones más favorables para la sostenibilidad del vínculo laboral, incluso cuando no cuentan con paquetes extensos de beneficios.

3. Se evidencia que la percepción de y uso de IA no dependen exclusivamente del cargo, sino del nivel de conocimiento y comprensión de estas. Por lo que la IA no es inherentemente inclusiva ni excluyente, sino que su impacto dependerá de cómo es introducida, explicada y apropiada por los colaboradores. En la falta de estrategias de alfabetización digital, la IA puede reforzar percepciones de amenaza y desigualdad al interior de la organización, especialmente en cargos administrativos.

4. Desde una perspectiva de género los resultados evidencian que las políticas organizacionales orientadas al bienestar tienen un efecto mitigador del estrés, pero no logran eliminar completamente las brechas existentes entre mujeres y hombres. Desigualdades que no se explican únicamente por condiciones organizacionales observables, sino también por factores estructurales que exceden el espacio laboral. En consecuencia, la gestión de personas se enfrenta al desafío de diseñar intervenciones que reconozcan estas desigualdades y eviten enfoques neutrales que, en la práctica, reproducen brechas existentes.

7.2 Recomendaciones

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron, se plantean las siguientes recomendaciones que se orientan a fortalecer la gestión de personas y diseño de beneficios laborales, evitando los enfoques genéricos y considerando la evidencia empírica del estudio.

1. En primer lugar, se recomienda que las organizaciones transiten desde una lógica de oferta de beneficios hacia un concepto y lógica de "gestión de experiencias laborales". Por lo que es más que ampliar el número de beneficios disponibles, las compañías deberán evaluar cómo estos se conectan con las practicas cotidianas de trabajo. Resultando clave asegurar coherencia entre los beneficios declarados y las exigencias reales de la jornada laboral, evitando contradicciones que puedan dañar el valor percibido.

2. Se sugiere priorizar políticas explicitas del respeto por el tiempo libre como un eje central del bienestar organizacional. Los resultados indican que este factor tiene un impacto más consistente en la reducción del estrés que la mera existencia de paquete de beneficios no monetarios. En consecuencia, se recomienda implementar lineamientos y beneficios claros principalmente a las pymes y que relacione a la desconexión digital, gestión de cargas de trabajo y uso responsable de herramientas tecnológicas, acompañado de un seguimiento que aseguren el cumplimiento.

3. En tercer lugar, en el contexto de la incorporación de inteligencia artificial en el contexto laboral. Dado que el conocimiento emerge como un factor determinante en su adopción y valorización, se requiere que las pymes y empresas grandes desarrollen estrategias de alfabetización en IA que no les genere costos importantes, que vayan dirigido a los diferentes niveles jerárquicos. Instancias que no deben ser centradas únicamente en la parte técnica, sino también en el rol de la IA como apoyo y la práctica de ella, dado que en la medida que más se usa hay una mayor credibilidad de ella, destacando que es un complemento de con el trabajo humano y reduciendo percepciones de amenaza.

4. Asimismo, se recomienda integrar una perspectiva de género en el diseño de políticas de bienestar y beneficios laborales. En consideración que las diferencias de estrés persisten aún bajo condiciones organizacionales favorables es crucial necesario avanzar hacia medidas que reconozcan desigualdades estructurales, tales como la carga de cuidados y la doble presencia. Esto implica evitar enfoques homogéneos y promover soluciones flexibles que se ajusten a distintas realidades personales y familiares.

5. Desde el punto de vista estratégico, se recomienda que las pymes chilenas utilicen los beneficios laborales como herramientas diferenciación organizacional en linea con el concepto de employer branding, y pues sea más que mecanismos de competencia salarial. Pues lo demostrado en lo resultados los beneficios bien comunicados, percibidos como relevantes y coherentes con la cultura organizacional pueden generar impactos positivos en la experiencia laboral sin requerir de altos niveles de inversión, resultando especialmente positivo en contextos de recursos limitados.
6. Cómo ultima recomendación, es crucial que las fututas decisicioes en gestión de personas incorporen de forma sistemática la medición de percepciones y expectativas de los

colaboradores y experiencias de ellos. La evidencia de la investigación demuestra que estas dimensiones explican de mejor manera los resultados laborales que las variables estructurales tradicionales. En este punto, avanzar a sistemas de evaluación continua del bienestar, estrés y experiencia laboral permitiría diseñar intervenciones más efectivas y alineadas con las necesidades reales de los colaboradores.

REFERENCIAS

Cano García, M., Ruiz Blandón, D. A., Vergara Vélez, I., & Chaverra Gil, L. C. (10 de Enero de 2024). *Scielo.* doi:http://dx.doi.org/10.29393/ce29-31iemv50031

Colcha Dias, J. E., Chiriboga Zamora, P. A., Romero Flores, M. L., & Tapia Hermida, L. X. (5 de Julio de 2021). *Polo del conocimiento.* Obtenido de https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2890/6219

Lavetti, K. L., & Schmutte, I. (17 de Enero de 2025). Estimating Compensating Wage Differentials with Endogenous Job Mobility. *Estimating Compensating Wage Differentials with Endogenous Job Mobility*, 68. Ohio, Ohio, Estados Unidos: Universidad Estatal de Ohio. Obtenido de https://www.kurtlavetti.com/CDEM_vc.pdf

(INE), I. N. (2023). *Boletín estadístico: Tasa de rotación laboral a partir de registros administrativos.* Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Obtenido de https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/estadisticas-en-base-a-registros-administrativos

(INE), I. N. (2023). *Informe Principales Resultados - II ENUT.* Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Obtenido de https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/genero/uso-del-tiempo

(INE), I. N. (17 de Mayo de 2023). *Noticias*. Obtenido de INE: https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2023/05/17/la-tasa-de-rotaci%C3%B3n-laboral-de-diciembre-de-2022-se-situ%C3%B3-en-35-3

(INE), I. N. (2024). *Boletín estadístico: Tasa de rotación laboral a partir de registros administrativos.* Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Obtenido de https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/estadisticas-en-base-a-registros-administrativos

(INE), I. N. (2024). *Flujos laborales a partir de registros administrativos: Junio 2024 (Boletín estadístico).* Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Obtenido de https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/estadisticas-en-base-a-registros-administrativos

(INE), I. N. (19 de Junio de 2024). *Noticias*. Obtenido de INE: https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2024/06/19/tasa-de-rotaci%C3%B3n-laboral-de-diciembre-de-2023-se-situ%C3%B3-en-33-2

Agrawaly, S., K.Harter, J., Pfeffer, J., & Witters, D. (29 de Octubre de 2020). *Academy Of Management.* doi:https://doi.org/10.5465/amd.2020.0063

Aguirre Carrillo, L. G. (Mayo de 2025). *repositorio unbosque.* Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12495/14803

Aloise, D., Jurik, J., & Spielberger, J. (2025). *Gallagher*. Obtenido de https://www.ajg.com/news-and-insights/the-future-of-benefits-personalization-ai-and-human-connection/

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Limited. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

Bahiru Tesema, M., Teshome Woldeamanuel, B., Adinaw Lopiso, A., & Abebe Beyene, M. (25 de Junio de 2025). *Job satisfaction and its associated factors among health care workers in Saint*

Paul's Hospital Millennium Medical College, Ethiopia. doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0326496

Bahn, K., & Sanchez Cumming, C. (21 de Diciembre de 2020). *Washington Center for Equitable Growth. United States of America.* Obtenido de https://policycommons.net/artifacts/4579740/improving-us/5403328/

Baltodano García, G., & Leyva Cordero, O. (19 de Junio de 2020). La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 15 - 30. Obtenido de https://www.camjol.info/index.php/rcijupo/article/view/11228?

Bello, U. A. (2024). *Panel Laboral UNAB: RESULTADOS ENCUESTA N°17 Desajuste en el área de estudio y el campo laboral.* Instituto UNAB de políticas públicas. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ipp.unab.cl/wp-content/uploads/2024/09/20240912-IPP-UNAB_Informe-resultados-Encuesta-N%C2%B0-17_-Panel-Laboral-UNAB_agosto.pdf

Berger, M., Blomquist, G., & Peter, K. S. (2003). *Compensating Differentials in Emerging Labor and Housing Markets: Estimates of Quality of Life in Russian Cities.* IZA Discussion Papers 900, Institute of Labor Economics (IZA). doi:https://docs.iza.org/dp900.pdf

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2013). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. doi:https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2

Boher, A. (26 de Junio de 2025). *Buk*. Obtenido de https://www.buk.cl/blog/beneficios-laborales-en-chile-cuales-son-los-mas-valorados

Bravo Espinoza , M. B., Vargas Rojas, D. M., & Amaya Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1130-1143. doi:https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9

Budhwar, P., Malik, A., Thedushika De Silva, M., & Thevisuthan, P. (2022). Número 6 : Inteligencia Artificial: Retos y Oportunidades para la Gestión Internacional de Recursos Humanos; Editores invitados: Pawan Budhwar y Ashish Malik. *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 1065-1097. doi:https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161

Chen, L., Wu, L., Xia, J., Cai, X., & Chen, L. (2025). *frontiers.* (A. Stufano, Ed.) doi:https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1561588

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* Ciudad de Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones-Décima Edición.* (M. P. Guzmán Brito, Ed.) Mcgraw hill. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ia801700.us.archive.org/26/items/chiavenato-i.-2017/Chiavenato%2C%20I.%202017.pdf

Chiriţă, R. A., Ungureanu, C.–E., & Sbîrcea, I.–A. (31 de Octubre de 2023). *Paradigim .* Obtenido de Journals: https://reference-global.com/article/10.2478/bipcm-2023-0023

Chumil Pérez, J. M. (11 de Mayo de 2023). *Mirage.* Obtenido de Biblioteca Galileo: http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/1362

Clemencia Verenice, A. L., Ludeña-Travi, J. P., & Salas-Canales, H. J. (2024). Impacto de la motivación laboral en la calidad de atención en una cadena peruana de restaurantes. (C. K. Chung, Ed.) *Revista Científica en Ciencias Sociales6, e601114*. doi:https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601114

CSI, R. (11 de Enero de 2024). *MetLife*. Obtenido de https://www.metlife.com/about-us/newsroom/2024/january/lessons-from-gen-z-on-engaging-a-multi-generational-workforce/

Deloitte. (6 de Octubre de 2025). *Deloitte.* Obtenido de https://www.deloitte.com/cl/es/services/consulting/research/estudio-genz-millenials.html

Elacqua , G., Hincapié, D., Hincapié, I., & Montalva, V. (Noviembre de 2019). *IDB.* doi:https://dx.doi.org/10.18235/0001820

Escudero Montenegro, A. M. (Noviembre de 2021). *Respositorio Institucional, Universidad de Lima.* Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12724/14994

Espinoza Galvez, R., Ramos Huamán, O. M., Espinoza Gonzáles, M. A., & Asca Agama, P. G. (2021). Work performance and intention to rotate workers in the DRELM Human. *INNOVA Research Journal*, 61-83. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566

Fearn, N. (21 de Julio de 2021). *Unleash* . Obtenido de https://www.unleash.ai/compensation-and-benefits/how-hr-is-using-tech-to-modernize-benefits/

Fida , R., Watson, D., Ghezzi, V., Barbaranelli, C., Ronchetti, M., & Di Tecco, C. (13 de Abril de 2023). *PubMed.* doi:https://doi.org/10.3390/ijerph20085541

Forum, W. E. (2023). *Future of Jobs Report.* Cologny/Ginebra: World Economic Forum. Obtenido de https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/

Frost, G., & Pieronczyk, S. (s.f.). *Mercer*. Obtenido de https://www.mercer.com/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/ai-is-the-future-of-total-rewards/

Gmyrek, P., Berg, J., Kamiński, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., . . . Troszyński, M. (2025). *Generative AI and Jobs A Refined Global Index of Occupational Exposure.* Geneva: International Labour Organization. doi:https://doi.org/10.54394/HETP0387

Guandique, A. (27 de Marzo de 2024). *dpersonas*. Obtenido de dpersonas: https://dpersonas.com/2024/02/23/la-alta-rotacion-de-personal-en-las-pymes-un-desafio-y-oportunidad/

Hernandez Cruz, D. F., Muriel Ramírez, D., & Porras Rey, A. M. (4 de Junio de 2022). *Universidad del Rosario.* doi:https://doi.org/10.48713/10336_34455

Horas, 2. (8 de Agosto de 2024). *24 Horas*. Obtenido de 24 Horas Actualidad: https://www.24horas.cl/actualidad/economia/tendencia-al-alza-de-los-beneficios-laborales-flexibles

Jorge Arbache, J. T. (2023). *Las pymes en Chile.* América Latina y el Caribe: Dirección de Comunicación Estratégica de CAF. Obtenido de https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_CHILE.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Kergroach, S., & Héritier, J. (2025). *"Emerging divides in the transition to artificial intelligence".* París: OECD Regional Development Papers, No. 147, OECD Publishing. doi:https://doi.org/10.1787/7376c776-en

López , J. (Julio de 2005). *researchgate.* doi:https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692

López, C., Nucamendi, S., Malaver, C. A., Ramírez, C., & Rubiano, J. (2023). Perfiles de Motivación Laboral de la Generación Millennial. *CEA*, 32. doi:https://doi.org/10.22430/24223182.2603

Madero Gómez, S. (8 de Noviembre de 2022). *Contaduría y Administración.* doi:https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

McKinsey, R. (20 de Marzo de 2024). *worldatwork: Total Rewardas Associaton*. Obtenido de https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/employees-seek-more-personalized-total-rewards-packages

Medina-Garrido, J. A. (6 de Marzo de 2017). *Emerald Insight.* doi:https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202

Melo Martínez, C., Prieto Cagua, N. Y., & Tarazona Gómez, Y. C. (2015). *Modelo de salario emocional para Cardiocolombia S.A.S.* Univerisdad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12010/3392

Ministerio de Economía, F. y. (2024). *Informe de resultados; Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas.* Unidad de Estudios División Política Comercial e Industrial.

Mira, A., Hueso, M., & Stephany, F. (27 de Julio de 2025). *Cornell University.* doi:https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.20410

OCDE. (2021). *Fitter Minds, Fitter Jobs From Awareness to Change in Integrated Mental Health, Skills and Work Policies.* París: Publicaciones de la OCDE. doi:https://doi.org/10.1787/a0815d0f-en.

OCDE. (2023). *Perspectivas del empleo de la OCDE 2023: Inteligencia artificial y mercado laboral.* París: Publicaciones de la OCDE. doi: https://doi.org/10.1787/08785bba-en

OECD, S.-G. o. (2024). *USING AI IN THE WORKPLACE: OPPORTUNITIES, RISKS AND POLICY RESPONSES. OECD ARTIFICIAL INTELLIGENCE PAPERS.* doi:https://doi.org/10.1787/73d417f9-en

Organización Mundial de la Salud, & Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Mental health at work: policy brief.* World Health Organization. Obtenido de https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944

Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (Octubre de 2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 789-822. doi:https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/681096

Ouimet, P., & Tate, G. (Julio de 2023). *National Bureau of economic research.* Obtenido de https://doi.org/10.3386/w31463

Peláez., B. (13 de Septiembre de 2023). *Capterra*. Obtenido de https://www.capterra.mx/blog/4174/estudio-beneficios-en-el-trabajo-pymes-mexico

Peña, S., Ramirez, J., Becerra, C., Carabantes, J., & Arteaga, O. (Mayo de 2010). *Bull Word Health Organ.* doi:https://doi.org/10.2471/blt.09.072769

Porras Velasquez, N. R. (2023). Contributions of The Psychology of Motivation for The Understanding of The Job Performance. *Open Access Journal o Addiction and Psychology*. Obtenido de https://irispublishers.com/oajap/fulltext/contributions-of-the-psychology-of-motivation.ID.000653.php?

Pública, I. d. (2024). *Guía de Transversalización de Género y Riesgos Psicosociales Laborales en Chile.* Instituto de Salud Pública, Salud Ocupacional. Obtenido de https://www.ispch.gob.cl/noticia/isp-lanza-guia-de-transversalizacion-de-genero-y-riesgos-psicosociales-laborales-en-chile/

Puerto Carrero, S. E. (2025). Propuesta Modelo De Bienestar Laboral en Pymes (colaboradores y empleadores) domiciliadas en Bogotá. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centaur*, 28 a 37. Obtenido de https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/205/446

Puyol-Cortez, J. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. (U. C. Vallejo, Ed.) *Journal of Economic and Social Science Research*. doi:https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31

Quintero Angarita , J. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow.* doi:https://www.academia.edu/8144420/Teoria_Maslow_Jose_Quintero

randstad. (2025). *Randstad Employer Brand Research Chile 2025.* randstad. Obtenido de https://www.randstad.cl/employer-branding/

Ransbotham, S., Kiron, D., Candelon, F., Khodabandeh, S., & Chu, M. (31 de Octubre de 2022). *Mit Sloan Management Review*. Obtenido de https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-individual-and-organizational-value-with-ai/?utm_source=chatgpt.com

Riquelme Benítez, C. R. (Junio de 2023). Salario Emocional: Cuidado del ambiente laboral y cultura corporativa. *Revista Cientifica: Ciencias Sociales*, 6. doi:https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.67

Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción laboral y salario emocional: una aproximación teórica.* Tesis Pregrado, Universidad de Chile. Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232

Rojas Méndez, M. T. (20 de Septiembre de 2021). *Universidad La Salle, México.* Obtenido de https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/2597

Sadeghi, S. (6 de Diciembre de 2024). *Cornell University.* doi:https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.04796

SALAS HIDALGO, L. M., & VELASCO TAIPE, J. (2024). *Cris UPC: Sistema de gestión de la investigación.* Obtenido de https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/meta/FP1117.html

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* San Fransisco: John Wiley & Sons, Icn. Obtenido de https://books.google.cl/books?id=DlGhlT34jCUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Social, S. d. (2022). *Informe sobre la situación de bienestar de las mujeres: Conciliación entre la vida personal y el trabajo remunerado y no remunerado .* División Observatorio Social . Subsecretaría de Evaluación Social. Obtenido de https://www.subtrab.gob.cl/informe-de-conciliacion-trabajo-y-vida-familiar-visibiliza-que-el-mercado-laboral-no-reconoce-las-labores-de-cuidado-que-cargan-las-mujeres/

Social, S. d. (2024). *Riesgo psicosocial laboral en Chile: Resultados de la aplicación del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO en 2024.* Santiago: Superintendencia de Seguridad Social. Obtenido de https://www.suseso.cl/607/w3-article-758966.html

Soto, Á., Durán, R., Moreno, A., Adasme, S., Rovira, S., Jordán, V., & Poveda, L. (2025). *Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025. Documentos de Proyectos (LC/TS.2025/68).* Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Centro Nacional de Inteligencia Artificial. Coords. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://indicelatam.cl/wp-content/uploads/2025/10/Documento_ILIA_2025.pdf

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing.* (R. A. del Bosque Alayón, Ed.) McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B9gPiLUaqjNCSGlfZVBaLXRHY1U/view?resourcekey=0-osOE8e2I8EVvfAPFpF_E8A

Tapia Escobar, E., Hernández, P., Villalobos, V., Benavides, A., & Reveco, A. (2024). *"Factores de riesgo psicosocial y su asociación con la siniestralidad y el ausentismo laboral en las empresas adherentes a Mutual de Seguridad".* Superintendencia de Seguridad Social .

Santiago: Superintendencia de Seguridad Social . Obtenido de https://www.suseso.cl/619/w3-article-740276.html

unido, F. C. (16 de Octubre de 2024). Identifican los beneficios más utilizados según grupo etario de trabajadores. *El Mercurio*, pág. 2. Obtenido de https://www.chileunido.cl/?p=2952

Verriet , W. (24 de Marzo de 2020). *Repositorio de Tesis de la Universidad Erasmus.* Obtenido de Repositorio de Tesis de la Universidad Erasmus: https://thesis.eur.nl/pub/51510/

Werner, S., & Balkin, D. (2021). Strategic Benefits: How Employee Benefits Can Create a Sustainable Competitive Edge. *The Journal of Total Rewards*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351117557_Strategic_Benefits_How_Employee_Benefits_Can_Create_a_Sustainable_Competitive_Edge

Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos.* Mcgraw hill. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf

Zapata Betancur, S. (2021). *Universidad EAFIT.* Obtenido de Repository: https://hdl.handle.net/10784/30887

ANEXOS

Anexo 1: Tipos comunes de beneficios laborales en Chile.

Tipo de beneficio	Descripción
Salud y seguros	Incluyen planes de salud complementarios, seguros voluntarios, convenios con clínicas o coberturas adicionales.
Formación y desarrollo	Becas de estudio, subsidios educativos, capacitaciones internas o externas, y acceso a plataformas de aprendizaje continuo.
Reconocimiento y bienestar emocional	Bonos por desempeño, días libres especiales y sistemas de reconocimiento basados en puntos o logros.
Facilidades cotidianas	Beneficio de alimentación, aportes para transporte, acceso a guarderías o beneficios asociados al rubro de la empresa
Tiempo libre y ocio	Días adicionales de descanso, convenios con gimnasios o centros deportivos, actividades recreativas y acceso a eventos culturales.

Fuente: Elaboración propia con información de (Boher, 2025).

Anexo 2: Preguntas cuestionario

A1. ¿Qué edad tienes?

1	17 o menos	**FILTRAR**
2	18 a 25	**(GEN Z)**
3	26 a 42	**(MILL)**

4	43 a 58	**(GEN X)**
5	59 a 65	**(BB)**
6	66+	**FILTRAR**

A2. ¿Cuál es tu género?

1	Hombre
2	Mujer
3	Prefiero no responder

B: CARACTERÍSTICAS EMPRESA

B1. ¿Actualmente estás trabajando de forma dependiente?

SI	NO
1	2
CONTINUAR	**AGRADECER Y TERMINAR**

B2. ¿Aproximadamente cuántos empleados hay en la empresa en que trabajas?

Menos de 50 empleados	1	**CERRAR**
Entre 51 y 100 empleados	2	
Entre 101 y 300 empleados	3	
Entre 301 y 1000 empleados	4	
Más de 1000 empleados	5	

C: CARACTERÍSTICAS COLABORADOR

C1. ¿Hace cuánto tiempo estás en la empresa en que trabajas? **RU**

Menos de 1 año	1
Más de 1 año y hasta 3 años	2
Más de 3 años y hasta 5 años	3
Más de 5 años	4

C2. ¿Cuál de las siguientes alternativas describe de mejor forma tu cargo? **RU**

Presidente ejecutivo, Gerente General, CEO, Director o Dueño	1
Vicepresidente, Gerente de área o división que reporta directamente al Gerente General	2
Subgerente o Gerente que reporta a un Vicepresidente, Gerente de área o división	3
Jefe, Supervisor o Encargado con personas a cargo	4
Jefe, Supervisor o Encargado sin personas a cargo	5
Analista, asistente o personal administrativo	6
Otro (Especificar)	7

C3 ¿La modalidad en que trabajas es ….? **RU**

Presencial: vas todos los días o casi todos los días al lugar de trabajo	1
Híbrido flexible: vas algunos días de la semana dependiendo de las necesidades de la empresa, de tu equipo de trabajo o de tu programación personal.	2
Híbrido rígido: vas algunos días de la semana, pero son días fijos, definidos por la empresa	3
Remoto: Trabajas principalmente desde la casa o desde otro lugar sin tener que ir al lugar de trabajo	4

D: ENGAGEMENT

Ahora te haremos algunas preguntas para saber cómo te sientes en general respecto a la empresa en que trabajas.

ROTAR PREGUNTAS D1-D6

D1 **(PERMANENCIA) ¿**Qué tan dispuesto estás a permanecer y crecer profesionalmente en la empresa en que trabajas? Considera la siguiente escala **RU**:

NADA DISPUESTO				MUY DISPUESTO
1	2	3	4	5

D2 **(ORGULLO)** ¿Qué tan orgulloso te sientes de pertenecer a la empresa en que trabajas? Considera la siguiente escala **RU**:

NADA ORGULLOSO				MUY ORGULLOSO
1	2	3	4	5

D3. **(RECOMENDACIÓN)** ¿Recomendarías a otras personas entrar a la empresa en que trabajas? Considera la siguiente escala **RU**:

NO LO RECOMENDARIA				LO RECOMENDARÍA
1	2	3	4	5

D4. **(VALOR SOCIAL)** ¿Qué tan prestigiosa crees que es para otras personas la empresa en que trabajas? Considera la siguiente escala **RU**:

NADA PRESTIGIOSA				MUY PRESTIGIOSA
1	2	3	4	5

D5. **(DISFRUTE)** ¿Qué tanto te gusta realizar las actividades propias de tu trabajo actual? Considera la siguiente escala **RU**:

NO ME GUSTA				ME GUSTA MUCHO
1	2	3	4	5

D6. **(LEGADO)** ¿Qué tanto crees que contribuye tu trabajo a los resultados de la empresa en que trabajas? Considera la siguiente escala **RU**:

MI TRABAJO TIENE UNA BAJA CONTRIBUCIÓN				MI TRABAJO TIENE UNA ALTA CONTRIBUCIÓN
1	2	3	4	5

E: DIMENSIONES DE ENGAGEMENT

Ahora nos gustaría hacerte preguntas sobre diferentes aspectos que puede o no tener tu lugar de trabajo, y sobre la opinión que tienes de la empresa en que trabajas.
Necesitamos que puedas responder de la forma más honesta posible, ya que no hay respuestas buenas ni malas.

ROTAR DIMENSIONES E1, E2, E3, E4 y E5

E1. VALORES CULTURALES

E1. Pensando en los valores que es posible encontrar en las empresas ¿Qué tan frecuente es observar las siguientes características en la empresa en que trabajas? **RU**:

ROTAR ATRIBUTOS	Nunca 1				Siempre 5
E.2.1. Respeto por las personas sin importar su identidad de género u orientación sexual	1	2	3	4	5
E.2.2. Trato igualitario entre hombres y mujeres	1	2	3	4	5
E.2.3. Trato igualitario entre personas de diferente nacionalidad	1	2	3	4	5
E.2.4. Respeto por el medio ambiente	1	2	3	4	5
E.2.5. Respeto por la comunidad	1	2	3	4	5
E.2.6. Trabajo en equipo y colaboración	1	2	3	4	5
E.2.7. Preocupación genuina por los clientes	1	2	3	4	5
E.2.8. Visión de largo plazo	1	2	3	4	5
E.2.9. Innovación y apertura al cambio	1	2	3	4	5
E.2.10. Respeto por el tiempo libre de los colaboradores	1	2	3	4	5
E. 2.11 Promoción de la calidad de vida y el bienestar de las personas.	1	2	3	4	5

E2. ASPECTOS LABORALES

E2. Pensando en el clima laboral, ¿Qué tan frecuente es observar las siguientes características en la empresa en que trabajas? **RU**:

ROTAR ATRIBUTOS	Nunca 1				Siempre 5
E.2.1. Buen ambiente de trabajo en la empresa en general	1	2	3	4	5
E.2.2. Buen ambiente de trabajo en tu equipo directo	1	2	3	4	5
E.2.3. Buena relación con tu jefe directo	1	2	3	4	5
E.2.4. Reconocimiento al buen desempeño	1	2	3	4	5
E.2.5. Apoyo para mejorar el desempeño	1	2	3	4	5
E.2.6. Posibilidades de desarrollo laboral	1	2	3	4	5

E3. COMPENSACIÓN MONETARIA

E3. Pensando en la remuneración mensual que recibes por tu trabajo ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes frases? **RU**:

ROTAR ATRIBUTOS	Muy en desacuerdo 1				Muy de acuerdo 5
E.3.1. Recibo una remuneración justa por el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
E.3.2. Recibo una remuneración equivalente a otras personas que tienen responsabilidades similares dentro de la empresa	1	2	3	4	5
E.3.3. Recibo una remuneración equivalente a otras personas que tienen responsabilidades similares en otras empresas	1	2	3	4	5

E4. COMPENSACIÓN NO MONETARIA

E4. Pensando más allá de la remuneración mensual, ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes frases respecto a la empresa en que trabajas? **RU**:

ROTAR ATRIBUTOS	Muy en desacuerdo 1				Muy de acuerdo 5
E.4.1. La empresa tiene beneficios especiales y únicos	1	2	3	4	5
E.4.2. Los beneficios que me entrega la empresa mejoran mi calidad de vida y bienestar personal	1	2	3	4	5
E.4.3. Los beneficios que me entrega la empresa mejoran la calidad de vida y bienestar de mi familia	1	2	3	4	5
E.4.4. Los beneficios que me entrega la empresa se ajustan a mis necesidades	1	2	3	4	5
E.4.5. Los beneficios que me entregan son una buena razón para quedarme trabajando en esta empresa	1	2	3	4	5
E.4.6. La empresa incentiva el uso de los beneficios por parte de los colaboradores	1	2	3	4	5
E.4.7. La empresa se preocupa por comunicar los beneficios que existen para los colaboradores	1	2	3	4	5

S: ESTRÉS

S1. Ahora nos gustaría hablar sobre cómo te sientes en tu trabajo, ¿Cuál dirías que es tu nivel de estrés laboral actualmente?

NADA ESTRESADO				MUY ESTRESADO
1	2	3	4	5

F: BENEFICIOS

Ahora nos gustaría hablar sobre los beneficios que pudiera o no tener la empresa en que trabajas.

F1. ¿La empresa en que trabajas tiene una oferta de beneficios más allá de la remuneración mensual? **RU**:

SI	NO
1	2
CONTINUAR	**PASAR A G1**

F2. ¿Qué tan informado estás de los beneficios que ofrece la empresa en que trabajas? **RU**:

NADA INFORMADO				MUY INFORMADO
1	2	3	4	5

F3. ¿Con qué frecuencia recibes información sobre los beneficios que ofrece tu empresa? **RU**:

NO RECIBO INFORMACIÓN				CON MUCHA FRECUENCIA
1	2	3	4	5

F5. ¿Con qué frecuencia utilizas los beneficios que te ofrece la empresas en que trabajas? **RU**:

NO LOS UTILIZO				UTILIZO CON MUCHA FRECUENCIA
1	2	3	4	5

F8. ¿Cuál de los siguientes beneficios se ofrecen en tu empresa? **(ROTAR ALTERNATIVAS) RM**:
F9. Independiente de si estos beneficios se ofrecen o no en la empresa en que trabajas, ¿Cuál de ellos te parece más importante para ti? **(ROTAR ALTERNATIVAS) RU**:

FAMILIAS	F8	F9
Protección: Seguros complementarios para gastos médicos, seguro de vida, seguro de accidentes, oncológico, dental, seguro de mascotas.	1	1
Bienestar Mental: Apoyo/descuento en psicólogo/psiquiatra, opciones para hacer meditación o mindfulness	2	2
Bienestar Físico: apoyo/descuento en gimnasios, opciones para poder entrenar a través de aplicaciones online, acceso a nutricionista o otros profesionales de la salud asociados	3	3
Bienestar económico: apoyo/descuento en transporte, alimentación, sala cunas guarderías, aguinaldos, descuento en comercios, convenios, etc.	4	4
Bienestar financiero: incentivo al ahorro y apoyo a la educación financiera	5	5
Desarrollo profesional: apoyo/descuento en cursos de especialización e idiomas	6	6
Reconocimiento: premios/regalos por antigüedad o logros corporativos y personales	7	7
Flexibilidad: Permisos que permitan conciliar la vida laboral y personal en el día a día, como vacaciones extra, días administrativo o permisos adicionales	8	8

G: IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

G1. ¿Qué nivel de conocimiento dirías que tienes sobre la inteligencia artificial?

Ninguno	Muy poco	Intermedio	Avanzado	Experto
1	2	3	4	5

G2. ¿Has utilizado alguna herramienta de Inteligencia Artificial para actividades laborales?

SI	NO
1	2
SEGUIR	**PASAR A G4**

G3. ¿Con qué frecuencia utilizas inteligencia artificial para actividades laborales?

La he ocupado ocasionalmente	1
La ocupo menos de 1 vez al mes	2
La ocupo 2 o más veces al mes	3
La ocupo semanalmente	4

G4. ¿Para qué tipo de actividades has utilizado con más frecuencia herramientas de inteligencia artificial en tu trabajo?

Traducir textos	1
Creación de textos	2
Creación y edición de imágenes o videos	3
Análisis y resumen de información	4
Búsqueda de información	5
Creación de códigos de programación	6
Automatización de tareas	7
Otras actividades	8

G5. Ahora nos gustaría saber tu opinión sobre el impacto que crees podría tener la Inteligencia artificial en el trabajo. ¿Qué tan de acuerdo estás con las siguientes frases? **RU**:

ROTAR ATRIBUTOS	**Muy en desacuerdo 1**				**Muy de acuerdo 5**
G.1.1 La inteligencia artificial en las empresas ayudará a las personas a ser más eficientes y productivas en su trabajo.	1	2	3	4	5
G.1.2 La inteligencia artificial en el trabajo permitirá reducir las tareas más monótonas o muy demandantes de tiempo, permitiendo a las personas enfocarse en tareas creativas y de mayor relevancia.	1	2	3	4	5
G.1.3 La inteligencia artificial puede amenazar mi fuente de trabajo.	1	2	3	4	5
G.1.4 La inteligencia artificial puede ayudar a la empresa conocer mejor a los trabajadores para ofrecerles beneficios laborales personalizados	1	2	3	4	5
G.1.5 La inteligencia artificial puede dejar obsoletas a las personas con menos habilidades digitales o tecnológicas.	1	2	3	4	5
G.1.6 La inteligencia artificial puede ser perjudicial en proteger la privacidad de los trabajadores	1	2	3	4	5
G.1.7 En la empresa en que trabajo se promueve que las personas aprendan a utilizar herramientas de inteligencia artificial	1	2	3	4	5
G.1.7 En la empresa en que trabajo existen planes para capacitar a las personas en el uso de la inteligencia artificial	1	2	3	4	5

AGRADECER Y TERMINAR

Anexo 3. Frecuencia de la muestra

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	186	46.38%
Mujeres	215	53.62%
Jefatura	156	38.90%
Administrativo	241	60.10%