RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Prospectiva del clima laboral en Chile y Colombia: integración de revisión sistemática y modelado híbrido ARIMA-Delphi hacia el 2029

Prospectiva do clima de trabalho no Chile e na Colômbia: integração de revisão sistemática e modelagem híbrida ARIMA-Delphi até 2029

Prospective analysis of workplace climate in Chile and Colombia: integration of systematic review and hybrid ARIMA-Delphi modeling toward 2029

Dr. Diego Javier Moya Rojas — Bernardo O Higgins University, Chile — Académico de la Escuela de Postgrado, Magíster en Gerencia y Políticas Públicas (Universidad Bernardo O'Higgins) — diegomoya@docente.ubo.cl | https://orcid.org/0009-0001-8714-9507
Dra. Paola Juica Martínez — Bernardo O Higgins University, Chile — Directora de Escuela de Postgrado y Directora del Magíster en Gerencia y Políticas Públicas de la Facultad de Ingeniería — paola.juica@ubo.cl | https://orcid.org/0000-0002-5274-8868
Mg. Gloria Estrella Tapia Rivas — Directora Colegio Polivaliente Plus Ultra — gloriatapia@colegioplusultra.cl | https://orcid.org/0009-0001-0738-4671
Mg. Alexis Hernandez Sarmiento — IPCHILE — Jefe de Carrera — Alexis.hernandez@ipchile.cl | https://orcid.org/0009-0001-6664-2028
Dra. Rosa Cristina Vega Sanchez — Universidad del Cauca, Colombia — Docente catedrática — rosavega@unicauca.edu.co | https://orcid.org/0000-0002-2406-0943

Resumen:
Este estudio busca analizar la evolución y proyección del clima laboral en las empresas de Chile y Colombia a través de una revisión sistemática de la literatura reciente y un modelado predictivo para el periodo 2025-2029. El clima organizacional, el cual se entiende como la percepción que tiene el entorno de trabajo, en conjunto, así como las prácticas internas y las recompensas, se ha posicionado como un predictor crítico de la productividad, la salud mental y la retención del talento en América Latina. El propósito principal es hacer una comparación de las dinámicas actuales y futuras de ambos países, a través de la identificación de los motores de transformación en sus entornos corporativos frente a los desafíos post-pandemia y la revolución tecnológica (McKinsey & Company, 2023).
A nivel metodológico, el estudio se estructura en dos fases complementarias. La primera aplicó los lineamientos PRISMA para revisar sistemáticamente las bases de datos de alto impacto como Scopus, Web of Science y SciELO, consolidando la evidencia empírica y cuantitativa disponible hasta el primer semestre de 2026. La segunda fase, dado que se empleó el método Delphi con un panel de expertos en recursos humanos y modelos de series temporales (ARIMAX), esta es de carácter prospectivo con el fin de proyectar las tendencias de bienestar organizacional, satisfacción con el liderazgo y flexibilidad que se percibe desde 2027 hasta 2029. Estas proyecciones fueron ajustadas partiendo del impacto inminente de las reformas laborales vigentes y la adopción rápida de la inteligencia artificial generativa (Torres y Pabón, 2025).
Los modelos proyectivos señalan la posibilidad de que las trayectorias sean estructuralmente divergentes para el periodo 2025-2026. Estos fueron calibrados con datos históricos hasta 2024 y tendencias actuales. En Chile, por ejemplo, el clima laboral está condicionado, en gran medida, por un marco regulatorio exigente. La transición operativa hacia la Ley de 40 horas y la maduración de los protocolos estatales de vigilancia de riesgos psicosociales ha dado paso a un modelo de bienestar institucionalizado. Aunque esto ha permitido una mejora sustancial en materia de seguridad psicológica y el equilibrio vida-trabajo, también ha generado tensiones operativas en los mandos medios por la presión de conservar la productividad en menos horas. Por el contrario, en Colombia, el clima organizacional expone un enfoque más dinámico, ágil y orientado al mercado, puesto que allí, la consolidación del trabajo híbrido y los nuevos marcos

de salud mental han logrado llevar a las empresas, especialmente en los sectores BPO (Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA], 2023), tecnológico y de economía naranja, a competir por el talento. Todo esto es posible a partir de la mejora continua de la experiencia del empleado (Employee Experience), la flexibilidad horaria real y la creación de beneficios emocionales adaptados a ellos según la necesidad.
En este sentido, las proyecciones predictivas para el periodo 2027-2029 señalan una fascinante convergencia regional hacia un "clima de propósito" y la hiper-personalización del bienestar. Se espera que la Inteligencia Artificial redefina la gestión del clima; por un lado, Chile, implementará mediante sistemas de control en tiempo real y pulso organizacional predictivo, mientras que, en Colombia, brillará a través de la personalización masiva de planes de carrera y beneficios. Adicionalmente, para 2028 y 2029, estos dos países evidenciarán una adopción generalizada de modelos de semana laboral de cuatro días en sectores clave, y una inclusión total e innegociable de las métricas de clima laboral en los reportes de sostenibilidad y criterios ESG.
Para concluir, el estudio expone que mientras Chile estará liderando la región en la formalización de políticas de desconexión digital y protegerá legalmente al trabajador, Colombia destacará por su agilidad en la innovación tecnológica y cultural del bienestar. En síntesis, las organizaciones latinoamericanas estarán obligadas a abandonar las mediciones estáticas anuales para llegar a ecosistemas de bienestar dinámicos y continuos, en los que la inteligencia artificial y la sostenibilidad corporativa sean los pilares estratégicos clave para brindar seguridad en la competitividad empresarial hacia el final de la década.

Palabras clave:
Clima laboral, Clima organizacional, Chile, Colombia, Revisión sistemática, Modelado predictivo, Bienestar laboral, Inteligencia artificial en RRHH, ESG.

Resumo:
Este estudo busca analisar a evolução e a projeção do clima de trabalho nas empresas do Chile e da Colômbia por meio de uma revisão sistemática da literatura recente e de modelagem preditiva para 2025–2029. O clima organizacional, entendido como a percepção conjunta do ambiente de trabalho, das práticas internas e das recompensas, tornou-se um preditor crítico da produtividade, da saúde mental e da retenção de talentos na América Latina. O objetivo principal é comparar as dinâmicas atuais e futuras dos dois países, identificando os motores de transformação de seus ambientes corporativos diante dos desafios pós-pandemia e da revolução tecnológica (McKinsey & Company, 2023).
Metodologicamente, o estudo está estruturado em duas fases complementares. A primeira aplicou as diretrizes PRISMA à revisão sistemática de bases de alto impacto como Scopus, Web of Science e SciELO, consolidando as evidências empíricas e quantitativas disponíveis até o primeiro semestre de 2026. A segunda fase, de caráter prospectivo, utilizou o método Delphi com um painel de especialistas em recursos humanos e modelos de séries temporais (ARIMAX) para projetar tendências de bem-estar organizacional, satisfação com a liderança e flexibilidade percebida de 2027 a 2029. As projeções foram ajustadas considerando o impacto iminente das reformas trabalhistas vigentes e a rápida adoção da inteligência artificial generativa (Torres e Pabón, 2025).
Os modelos de projeção indicam a possibilidade de trajetórias estruturalmente divergentes em 2025–2026. Foram calibrados com dados históricos até 2024 e tendências atuais. No Chile, o clima de trabalho é fortemente condicionado por um marco regulatório exigente. A transição operacional para a Lei das 40 horas e o amadurecimento dos protocolos estatais de vigilância dos riscos psicossociais deram origem a um modelo de bem-estar institucionalizado. Embora isso tenha melhorado substancialmente a segurança psicológica e o equilíbrio entre vida e

trabalho, também gerou tensões operacionais nas chefias intermediárias, pressionadas a manter a produtividade em menos horas.
Na Colômbia, por sua vez, o clima organizacional apresenta uma abordagem mais dinâmica, ágil e orientada ao mercado. A consolidação do trabalho híbrido e os novos marcos de saúde mental levaram as empresas, especialmente nos setores BPO (Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA], 2023), tecnológico e de economia criativa, a competir por talentos. Isso ocorre mediante a melhoria contínua da experiência do empregado (Employee Experience), a flexibilidade real de horários e a criação de benefícios emocionais personalizados conforme suas necessidades.
As projeções para 2027–2029 indicam uma fascinante convergência regional para um "clima de propósito" e a hiperpersonalização do bem-estar. Espera-se que a inteligência artificial redefina a gestão do clima: no Chile, mediante sistemas de controle em tempo real e de pulso organizacional preditivo; na Colômbia, pela personalização em massa de planos de carreira e benefícios. Além disso, em 2028 e 2029, os dois países apresentarão adoção generalizada da semana de trabalho de quatro dias em setores-chave e inclusão integral e inegociável das métricas de clima nos relatórios de sustentabilidade e critérios ESG.
Concluindo, o estudo indica que o Chile liderará a região na formalização de políticas de desconexão digital e na proteção legal dos trabalhadores, enquanto a Colômbia se destacará pela agilidade na inovação tecnológica e cultural do bem-estar. As organizações latino-americanas precisarão abandonar as medições anuais estáticas para construir ecossistemas de bem-estar dinâmicos e contínuos, nos quais a inteligência artificial e a sustentabilidade corporativa sejam pilares estratégicos para assegurar a competitividade empresarial até o fim da década.

Palavras-chave:
Clima de trabalho, Clima organizacional, Chile, Colômbia, Revisão sistemática, Modelagem preditiva, Bem-estar no trabalho, Inteligência artificial em RH, ESG.

Abstract:
This study analyzes the evolution and projection of workplace climate in companies in Chile and Colombia through a systematic literature review and predictive modeling for the period 2025–2029. Organizational climate, understood as the shared perception of the work environment, internal practices, and rewards, has become a critical predictor of productivity, mental health, and talent retention in Latin America. The main objective is to contrast the current and future dynamics of both countries, identifying the drivers of transformation in their corporate environments in the face of post-pandemic challenges and the technological revolution.
Methodologically, the research is structured in two complementary phases. The first applied rigorous PRISMA guidelines for a systematic review in high-impact databases such as Scopus, Web of Science, and SciELO, consolidating available empirical and quantitative evidence up to the first half of 2026. The second phase, prospective in nature, used the Delphi method with a panel of human resources experts and time series models (ARIMAX) to project trends in organizational well-being, leadership satisfaction, and perceived flexibility from 2027 to 2029. These projections were adjusted considering the imminent impact of current labor reforms and the accelerated adoption of generative artificial intelligence.
The predictive models, calibrated with historical data up to 2024 and current trends, suggest that for the period 2025–2026 the trajectories will be structurally divergent. In Chile, workplace climate is strongly conditioned by a demanding regulatory framework. The operational transition toward the 40-hour workweek law and the maturation of state protocols for monitoring psychosocial risks have generated a highly institutionalized well-being model.

While this has substantially improved psychological safety and work-life balance, it has caused operational tensions among middle management due to the pressure to maintain productivity in fewer hours. In contrast, in Colombia, organizational climate exhibits a more dynamic, agile, and market-oriented approach. The consolidation of hybrid work and new mental health frameworks have driven companies, especially in the BPO, technology, and creative economy sectors, to compete fiercely for talent. They achieve this through the optimization of Employee Experience, real schedule flexibility, and the creation of personalized emotional benefits.
Predictive projections for the period 2027–2029 indicate a fascinating regional convergence toward a "climate of purpose" and the hyper-personalization of well-being. It is expected that Artificial Intelligence will redefine climate management: in Chile, it will be implemented through real-time monitoring systems and predictive organizational pulse checks, while in Colombia, it will shine through the mass personalization of career plans and benefits. Furthermore, by 2028 and 2029, both countries will show widespread adoption of four-day workweek models in key sectors, and a total and non-negotiable integration of workplace climate metrics within sustainability reports and ESG criteria.
In conclusion, the study demonstrates that while Chile will lead the region in formalizing digital disconnection policies and legal protection for workers, Colombia will stand out for its agility in technological and cultural innovation in well-being. It is concluded that Latin American organizations must abandon static annual measurements to transition toward dynamic and continuous well-being ecosystems, where artificial intelligence and corporate sustainability are the fundamental strategic pillars to ensure business competitiveness toward the end of the decade.

Keywords:
Organizational climate, Work climate, Chile, Colombia, Systematic review, Predictive modeling, Workplace well-being, AI in HR, ESG.

1 Introducción

1.1 Contexto global y evolución del concepto de clima laboral

El clima laboral se define como la visión conjunta de los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo, las prácticas internas, las políticas de gestión y las recompensas recibidas. Este se ha convertido en uno de los constructos con mayor importancia en el estudio del comportamiento organizacional en las últimas décadas (Chenet-Zuta et al., 2022; Alves, 2023; Hernández y Oviedo, s.f.). Desde sus primeras conceptualizaciones en los años sesenta y setenta por autores como Litwin y Stringer, y luego por Payne y Mansfield, el clima organizacional ha pasado de una visión estática y descriptiva hacia un enfoque dinámico, multidimensional y relacionado con los resultados estratégicos de las entidades (Banda y Espinoza, 2025).

Actualmente, la literatura científica señala que el clima laboral, además de ser un indicador de satisfacción subjetiva, es un predictor crítico de variables clave como la productividad, la innovación, la retención del talento, el compromiso organizacional

(engagement), la salud mental de los colaboradores y la sostenibilidad financiera de las organizaciones (Trujillo y Acevedo, 2026).

A nivel global, este escenario está marcado por la volatilidad económica, la aceleración tecnológica y los cambios socioculturales post-pandemia, por lo que el estudio del clima laboral ha sido de gran relevancia, sin precedentes. La crisis sanitaria que surgió luego del COVID-19 reconfiguró las dinámicas de trabajo de forma radical, y ha impuesto el teletrabajo masivo (Orta, 2025), lo cual redefinió los límites entre la vida personal y profesional. Además, ello permitió visibilizar problemáticas que anteriormente no se lograban observar a simple vista, como el burnout, la fatiga por zoom, el aislamiento social y los riesgos psicosociales emergentes (Salanova et al., 2020).

A esta transformación estructural es importante agregar la irrupción de la inteligencia artificial generativa, la automatización de procesos y la digitalización acelerada de los entornos laborales, ya que han sido aspectos que introducen nuevas variables en la ecuación del bienestar organizacional. Entre estos es preciso señalar la percepción de vigilancia algorítmica, la obsolescencia de competencias, la redefinición de roles y la necesidad de reskilling continuo. En este escenario, las organizaciones se encuentran frente al reto de construir climas laborales que permitan flexibilidad, inclusión, tecnología avanzada y que sean humanamente sostenibles (Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCyT], 2023).

1.2 Transformaciones post-pandemia y revolución tecnológica en América Latina

América Latina, al ser una región en proceso de consolidación de sus mercados laborales formales y de integración a las cadenas globales de valor, expone algunas particularidades que hacen que este estudio sobre clima laboral sea un campo especialmente fértil y necesario. Esta región cuenta con una alta tasa de informalidad laboral que en muchos países es mayor al 50% de la fuerza de trabajo y con un sector corporativo moderno, altamente competitivo y globalizado.

Desde esta dualidad es posible observar tensiones importantes para configurar los climas organizacionales, en los cuales se articulan realidades laborales desiguales. Sin embargo, se ha logrado evidenciar una tendencia positiva hacia la profesionalización de la gestión del talento humano la última década (Chiavenato, 2020), la cual ha estado impulsada por la internacionalización de las empresas, la llegada de multinacionales tecnológicas, el crecimiento de la economía digital y las demandas de las nuevas generaciones de trabajadores (millennials

y generación Z), quienes priorizan el propósito, la flexibilidad y el bienestar integral por encima de la estabilidad laboral tradicional (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Taris, 2014).

En este contexto, la post-pandemia ha sido un catalizador de cambios que, si se hubieran dado de otra manera, habrían tardado décadas en materializarse. El trabajo híbrido, que era una excepción en 2019, hoy es la norma para un porcentaje creciente de trabajadores del conocimiento. Sujeto a ello, la salud mental que antes se entendía como un tema privado o tabú en los entornos corporativos latinoamericanos, hoy ocupa un lugar imprescindible en las agendas de recursos humanos y en las políticas públicas.

Además, la diversidad, la equidad de género y la inclusión se han convertido en variables no negociables para la reputación corporativa y la atracción de talento. A su vez, la revolución tecnológica ha incluido herramientas de People Analytics, inteligencia artificial aplicada a la gestión de personas y plataformas de medición constante del clima, lo cual ha permitido este cambio desde las encuestas anuales tradicionales que han sido muy criticadas por su lentitud y baja capacidad de acción, hacia los sistemas de pulso organizacional en tiempo real.

1.3 Chile y Colombia: dos modelos de desarrollo organizacional en la región

Dentro de latinoamérica, Chile y Colombia se posicionan como dos de las economías más dinámicas, abiertas y globalizadas del Pacífico sur. Estos comparten características macroeconómicas similares como economías de mercado consolidadas, fuertes vínculos comerciales con Estados Unidos y Asia, pertenencia a la Alianza del Pacífico, y sectores empresariales internacionalizados. Sin embargo, sus trayectorias históricas, sus marcos regulatorios laborales y sus culturas organizacionales exponen diferencias importantes a partir de las cuales se convierten en un caso de estudio comparado de enorme valor científico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023).

Chile, que se ha reconocido tradicionalmente por su estabilidad macroeconómica y su institucionalidad sólida, ha atravesado un proceso de transformaciones sociales y laborales profundas en los últimos años. Entre estos cambios se pueden mencionar la crisis social de 2019, el proceso constituyente, la post-pandemia y los cambios de gobierno, los cuales han configurado un nuevo contrato social donde el mundo del trabajo es primordial (Asociación Chilena de Seguridad (ACHS, 2024).

Asimismo, el marco legal en el que se desarrollan las relaciones laborales con la aprobación e implementación progresiva de la Ley de 40 horas (reducción de la jornada laboral de 44 a 40 horas semanales), los protocolos obligatorios de vigilancia de riesgos psicosociales,

las normativas sobre igualdad salarial de género y los avances en regulación del teletrabajo. Estas reformas, además de la tradición de empresas con altos estándares de gestión (muchas de ellas certificadas como Great Place to Work a nivel regional), propiciaron un clima laboral que se caracteriza por una fuerte institucionalización del bienestar, en la que el Estado juega un rol protagónico como regulador y garante de derechos (SUSESO, 2020).

Por su parte, Colombia posee una dinámica organizacional diferente, puesto que el país ha atravesado un proceso acelerado de formalización laboral, modernización institucional y apertura económica en la última década, el cual se ha propiciado a raíz de los acuerdos comerciales, el crecimiento de sectores como el BPO, la tecnología, la economía naranja y los servicios globales compartidos (Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2023; Vargas, 2023). En este sentido, y a diferencia de Chile, Colombia no ha incluido reformas laborales estructurales de la magnitud de la reducción de jornada, sin embargo, sí ha desempeñado un ecosistema empresarial mucho más ágil, flexible y que busca innovar en la gestión del talento.

Las empresas colombianas, particularmente las de Medellín, Bogotá y Cali, resaltan a nivel regional por su capacidad de adaptación rápida ante los modelos de trabajo, la implementación de beneficios emocionales personalizados, el desarrollo de culturas organizacionales fuertes y el aprovechamiento de las ventajas del trabajo remoto para competir por talento global. El clima laboral colombiano se conoce, entonces, por un enfoque más mercantil, dinámico y que se enfoca en la experiencia del empleado, en el cual la competitividad empresarial es el principal motor de mejora del bienestar organizacional.

1.4 La necesidad del modelado predictivo en la investigación organizacional

La investigación tradicional relacionada con clima laboral ha estado limitada metodológicamente debido a su carácter, en su mayoría, descriptivo y retrospectivo. La mayor parte de los estudios se centran en medir el estado actual del clima en un momento específico, o en el análisis de su evolución histórica, pero no siempre se aventuran a proyectar tendencias futuras. Esta limitación resulta problemática en un escenario de transformaciones rápidas, debido a que las decisiones estratégicas de las organizaciones necesitan prever situaciones y no reaccionar ante eventos que ya ocurrieron.

De esta manera, el modelado predictivo, a través de técnicas como el método Delphi, los Modelo Autorregresivo Integrado de Media Móvil con Variables Exógenas (ARIMAX), la inteligencia artificial predictiva y los escenarios prospectivos, se ha convertido en una herramienta clave para el estudio organizacional de vanguardia. Asimismo, los modelos

proyectivos señalan que las trayectorias serán estructuralmente divergentes para el periodo 2025-2026; estos se calibran con datos históricos hasta 2024 y tendencias actuales. Esta divergencia inicial sienta las bases para el entendimiento de cómo las diferentes estrategias nacionales podrán impactar el bienestar organizacional a mediano plazo.

En el caso específico de Chile y Colombia, la proyección del clima laboral hacia el periodo 2027- 2029 resulta importante por varias razones. En primer lugar, porque ambas naciones se encuentran en procesos de implementación de reformas laborales cuyos efectos plenos aún no se han materializado, y cuyas trayectorias futuras pueden modelarse con base en la evidencia disponible. En segundo lugar, dada la adopción de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial generativa en los procesos de recursos humanos, ya que está apenas en el inicio, y sus impactos en el clima laboral (tanto positivos como negativos) necesitan de anticipación. En tercer lugar, porque los compromisos globales relacionados con la sostenibilidad, los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible están redefiniendo las expectativas de los grupos de interés en relación con el bienestar laboral, y estas expectativas evolucionarán en los próximos años de manera significativa.

1.5 Justificación del estudio comparativo y relevancia científica

Haber elegido a Chile y Colombia como casos de estudio comparado no es arbitraria. Esta decisión responder a que ambos países son la representación de modelos complementarios de gestión del clima laboral en América Latina. Por un lado, Chile con su enfoque institucional, regulatorio y estructural; y Colombia, por otro lado, con su enfoque dinámico, mercantil y que busca la experiencia. A partir de esta complementariedad es posible generar conocimiento que puede ser transferido a otras realidades latinoamericanas a partir de la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y trayectorias de convergencia o divergencia. Asimismo, la existencia de literatura empírica abundante reciente en ambos países, además de la disponibilidad de datos de consultoras internacionales, encuestas longitudinales y reportes corporativos, permite un estudio riguroso y fundamentado.

Desde la ciencia, este trabajo pretende contribuir a llenar un vacío importante en la literatura organizacional latinoamericana, puesto que, hasta el momento, no se han integrado revisiones sistemáticas de evidencia empírica con modelado predictivo prospectivo. En su lugar, muchos estudios se han limitado a uno u otro enfoque, sin ahondar en la oportunidad de generar una visión integral que logre la articulación de lo que se sabe con lo que se puede

anticipar. Adicionalmente, el análisis comparado entre dos países con trayectorias diferentes significa un enriquecimiento a la comprensión de los factores contextuales que moderan la relación entre prácticas de gestión y clima laboral, así como también sería un aporte a la evidencia para el desarrollo de teorías más robustas y contextualizadas.

1.6 Objetivos y estructura del artículo

Este artículo busca analizar la evolución y proyección del clima laboral en las empresas de Chile y Colombia durante el periodo 2025-2029, a través de una revisión sistemática de la literatura científica y empírica disponible hasta 2026, complementada con un modelado predictivo para los años 2027-2029. El propósito es, específicamente: (1) identificar los factores dominantes que configuran el clima laboral en ambos países en el periodo reciente; (2) contrastar las trayectorias de Chile y Colombia, identificando convergencias y divergencias; (3) proyectar las tendencias futuras del clima laboral considerando el impacto de las reformas laborales, la revolución tecnológica y los compromisos de sostenibilidad; y (4) generar recomendaciones estratégicas para organizaciones y formuladores de políticas públicas.

2 Problema de investigación y brecha de conocimiento

2.1 Problema 1. planteamiento del problema de investigación

El entorno organizacional de hoy se encuentra atravesando una disrupción paradigmática sin precedentes, que se caracteriza por un conjunto de transformaciones tecnológicas, regulatorias y socioculturales que suceden de manera simultánea. La inclusión de la inteligencia artificial generativa, la consolidación del trabajo híbrido, la crisis global de salud mental (burnout y estrés crónico) y la redefinición del contrato psicológico entre empleador y empleado han hecho que los modelos tradicionales de gestión del talento se vuelvan obsoletos. Bajo esta realidad de entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), el clima laboral ha dejado de ser una variable secundaria de "recursos humanos" y se ha convertido en un determinante estratégico de la sostenibilidad, la productividad y la reputación corporativa.

El problema central de este estudio está en la incapacidad de anticipación y adaptación que tienen los modelos actuales de gestión y medición del clima laboral ante las transformaciones estructurales que se están dando actualmente en América Latina, específicamente en Chile y Colombia que son dos de sus economías más dinámicas. Ambos países están adoptando trayectorias organizacionales divergentes a pesar de su proximidad geográfica y vínculos comerciales. Por un lado, Chile ha optado por un camino de cambio

estructural que ha estado impulsado por el Estado, ejemplificado en la implementación progresiva de la Ley de 40 horas y la rigurosidad de los protocolos de riesgos psicosociales. Colombia, por otra parte, ha afrontado la situación bajo un enfoque de agilidad de mercado, en el que la flexibilidad, la experiencia del empleado (Employee Experience) y la innovación en beneficios son los motores de adaptación, especialmente en sectores como el BPO y la tecnología (Ramírez y Torres, 2022).

Esta divergencia produce un problema práctico y teórico puesto que las organizaciones multinacionales, los formuladores de políticas públicas y los investigadores no cuentan con un marco comprensivo que permita conocer cómo estas dos trayectorias distintas impactarán el bienestar organizacional y la retención del talento en el corto y mediano plazo (2025-2029). Por lo tanto, las empresas siguen tomando decisiones estratégicas que se fundamentan en diagnósticos estáticos, reactivos y anuales, que no logran capturar la velocidad del cambio ni las interacciones complejas entre las nuevas regulaciones laborales, la adopción de tecnologías de vigilancia o análisis de datos (People Analytics) y las demandas de sostenibilidad (ESG). Por ello, el problema es la falta de herramientas prospectivas y comparativas que dan paso a que las organizaciones transicionen hacia los modelos de trabajo del futuro inmediato.

2.2 Identificación de la brecha de conocimiento

Aunque se cuenta con literatura académica relacionada con el clima y la cultura organizacional, una revisión exhaustiva del estado del arte expuso vacíos graves que este estudio busca subsanar. La brecha de conocimiento se articula en cuatro dimensiones fundamentales:

a. Brecha Temporal y Prospectiva: La mayoría de los estudios que tratan sobre clima laboral en América Latina son retrospectivos o transversales (una "fotografía" del momento presente). Por lo tanto, no se cuenta con muchas investigaciones que se realicen con metodologías de pronóstico o modelado predictivo para exponer el comportamiento del clima organizacional hacia el futuro (2027-2029). Actualmente, la literatura describe lo que ya sucedió, pero no brinda las bases empíricas validadas suficientes sobre lo que sucederá cuando las reformas laborales actuales logren su madurez operativa y la IA se integre masivamente en la gestión de personas (World Economic Forum [WEF], 2023).

b. Brecha Metodológica: Existe una desconexión metodológica en la literatura. Por un lado, las revisiones sistemáticas cualitativas sintetizan hallazgos pasados; por otro, los modelos cuantitativos predictivos (como series temporales ARIMAX o el método Delphi) se aplican

aislados, a menudo en contextos económicos o epidemiológicos, pero rara vez en psicología organizacional. La integración híbrida de una revisión sistemática (bajo estándares PRISMA) con modelos de proyección estadística y de expertos para construir escenarios futuros robustos del clima laboral no se ha explorado lo suficiente (Ciro y Mena, 2025).

c. Brecha Comparativa Regional: Los análisis comparativos rigurosos que contrasten los modelos de desarrollo organizacional en Chile y Colombia son limitados, aunque existen estudios aislados sobre el clima laboral en estos. La literatura no ha abordado de manera sistemática cómo la tensión entre el "modelo institucional-regulatorio" (Chile) y el "modelo ágil-mercado" (Colombia) configura diferentes percepciones de justicia organizacional, autonomía y bienestar psicológico en la fuerza laboral latinoamericana.

d. Brecha Temática Emergente: Finalmente, hay un vacío en la comprensión de cómo variables emergentes específicas como la implementación de la semana laboral de cuatro días, la hiper-personalización de beneficios mediante algoritmos de IA, y la integración de métricas de clima laboral en los reportes de criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) interactúan entre sí para redefinir el constructo de clima laboral. Estas variables se mencionan como tendencias, pero no cuentan con sistematización académica en el panorama del Cono Sur y la Región Andina (Leicht-Deobald et al., 2019).

2.3 Síntesis de la contribución

Con el abordaje de este problema para luego llenar estas brechas, el presente estudio, además de aportar un valor teórico al integrar la revisión sistemática con el modelado predictivo en psicología organizacional, también ofrece un valor práctico importante, puesto que brinda un mapa de ruta para líderes empresariales, gerentes de recursos humanos y legisladores basado en evidencia sobre las trayectorias probables del clima laboral, permitiéndoles transitar de una gestión reactiva a una gestión estratégica, anticipatoria y enfocada en el bienestar humano sostenible hacia el año 2029.

3 Pregunta de investigación y objetivos

3.1 Pregunta de investigación

¿De qué manera han evolucionado las dinámicas del clima laboral en las empresas de Chile y Colombia hasta el año 2026, y cuáles son las proyecciones de su comportamiento para el periodo 2027-2029, teniendo en cuenta el impacto diferencial de las reformas regulatorias, la

transformación digital y los nuevos paradigmas de bienestar organizacional en ambos contextos nacionales?

3.2 Objetivo general

Analizar de manera comparativa la evolución del clima laboral en las organizaciones de Chile y Colombia hasta el año 2026 y proyectar sus tendencias para el periodo 2027-2029, a través de una revisión sistemática de la literatura y modelos de pronóstico estadístico, con el fin de identificar los factores regulatorios, tecnológicos y culturales que determinan la sostenibilidad del bienestar organizacional y la retención del talento en ambos países.

3.3 Objetivos específicos

a. Caracterizar comparativamente los factores críticos que configuran el clima laboral en Chile y Colombia hasta 2026, a través de una revisión sistemática de literatura (PRISMA) en fuentes científicas y técnicas, identificando convergencias y divergencias estructurales entre ambos modelos organizacionales.

b. Contrastar las trayectorias organizacionales de ambos países, evaluando el impacto diferencial de las políticas de Estado (como la transición a la jornada de 40 horas y los protocolos de riesgos psicosociales en Chile) frente a las estrategias de agilidad de mercado, flexibilidad e innovación en la experiencia del empleado (predominantes en los sectores BPO y tecnológico de Colombia).

c. Proyectar las tendencias del clima laboral para el periodo 2027-2029 mediante la aplicación de Modelo (ARIMAX) y el método Delphi con un panel de expertos, incorporando variables emergentes como la integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento, la adopción de la semana laboral de cuatro días y la vinculación del clima organizacional a los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) (Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

d. Formular un marco de recomendaciones estratégicas basado en evidencia, dirigido a líderes organizacionales, profesionales de recursos humanos y formuladores de políticas públicas, que permita transitar de la medición reactiva y estática del clima laboral hacia la construcción de ecosistemas de bienestar predictivos, personalizados y sostenibles hacia el final de la década.

3.4 Hipótesis

Se plantea la hipótesis de que, hacia 2029, el clima laboral en Chile y Colombia convergerá en un modelo de bienestar que estará fundamentado en el propósito impulsado por la inteligencia artificial y los criterios ESG, aunque con motores divergentes. Por parte de Chile, este exhibirá mayores niveles de seguridad psicológica y desconexión digital debido a su marco regulatorio estructural (ej. Ley de 40 horas), enfrentando retos de ajuste productivo. Y por parte de Colombia, este demostrará superioridad en flexibilidad y personalización de beneficios, a raíz de la agilidad del mercado en sectores tecnológicos y de servicios, confirmando que la regulación estatal y la innovación mercantil son rutas que se complementan para retener el talento en la región de manera sostenible (Escobar y Leiva, 2025).

3.5 Justificación del diseño metodológico y el alcance temporal

El diseño metodológico y el alcance temporal de este estudio se plantean como una respuesta epistemológica directa ante la complejidad del problema que se planteó, y no solo como una decisión arbitraria. Este problema es la incapacidad de los modelos tradicionales de gestión para anticipar las transformaciones estructurales del clima laboral en América Latina. Para el abordaje de la pregunta de investigación y validar la hipótesis central, se diseñó un enfoque metodológico mixto de carácter secuencial e integrador, en el cual se articula el rigor de la revisión sistemática con la robustez del modelado predictivo. Esta elección se debe a cuatro dimensiones clave que se alinean con los objetivos específicos y la problemática que se identificó.

3.6 Justificación del diseño mixto (revisión sistemática + modelado predictivo)

La naturaleza del clima laboral como constructo dinámico requiere de la superación de las barreras de los estudios centrados solo en lo descriptivo o transversal. En este sentido, el Objetivo Específico 1 necesita de una síntesis rigurosa de la evidencia empírica, por lo cual se adoptan los criterios de la declaración PRISMA con fines de garantizar la transparencia, reproducibilidad y minimización del sesgo en la selección de literatura de bases de datos de alto impacto (Scopus, Web of Science, SciELO) hasta el año 2026.

Sin embargo, debido a que la revisión sistemática no puede responder a la necesidad prospectiva que se planteó en la pregunta de investigación, por sí sola, es importante integra un modelado predictivo (Objetivo Específico 3). La combinación de modelos (ARIMAX) con el método Delphi permite una triangulación metodológica, dado que los datos cuantitativos

proyectan la trayectoria estadística de variables como el burnout o la flexibilidad percibida, pero, por otra parte, el juicio de expertos contextualiza estas proyecciones, incluyendo variables cualitativas emergentes (como el impacto ético de la IA en RRHH) que no se pueden capturar desde los modelos puramente matemáticos (Cappelli et al., 2022). Este diseño híbrido cierra directamente la "brecha metodológica" que se identificó en el estado del arte.

3.7 Justificación del alcance comparativo (Chile vs. Colombia)

Haber elegido a Chile y Colombia como unidades de análisis se debe a la necesidad de comparar dos paradigmas de desarrollo organizacional que validan la hipótesis central del estudio. Chile representa el "modelo institucional-regulatorio", en el que el clima laboral se reconfigura desde arriba hacia abajo a través de políticas de Estado (Ley de 40 horas, protocolos de riesgos psicosociales). Por otro lado, Colombia ejemplifica el "modelo ágil-orientado al mercado", en el que la adaptación se origina a partir de la competitividad empresarial, especialmente en sectores de servicios globales y tecnología.

Con este diseño comparativo se busca aislar el efecto de las variables regulatorias versus las variables de mercado en la noción del bienestar, a la vez que se proporciona una validez ecológica que no se puede obtener desde estudios de un solo país. Cuando se contrastan estas trayectorias (Objetivo Específico 2), el estudio puede demostrar la manera en que estas rutas divergentes pueden llevar a la convergencia proyectada en un "clima de propósito" para 2029.

3.8 Justificación del alcance temporal (2025-2029)

El horizonte temporal de cinco años está segmentado de manera detallada para reflejar la realidad cronológica del estudio (situada en 2026) y la madurez de las variables estudiadas.

Fase Empírica (2025-2026): este periodo se planteó para que fuera la línea base consolidada. Entre estos años, ya existen datos tangibles relacionados con la inclusión inicial de la reducción de jornada en Chile y la maduración del teletrabajo en Colombia (Calderón y Jaimes, 2024; Espitia, 2025). Por lo tanto, con el análisis de este periodo es posible capturar el "efecto de transición" y las tensiones operativas inmediatas post-reforma (Ley 21.561 de 2023).

Fase Predictiva (2027-2029): este horizonte de tres años es el adecuado para modelar prospectivamente en ciencias sociales. Este se planteó como un plazo suficientemente lejano para que las tendencias actuales (pilotos de semana de 4 días, integración de People Analytics con IA, y la obligatoriedad de métricas de clima en reportes ESG) logren una masa crítica y sean normalizados en la cultura corporativa. A su vez, es un plazo suficientemente cercano para

que las proyecciones del método Delphi y ARIMAX conserven una alta confiabilidad, previniendo la especulación infundada de horizontes a 10 o 15 años.

3.9 Alineación con los objetivos y valor agregado

Por último, este diseño metodológico y temporal permite tener seguridad ante el cumplimiento del Objetivo General y del Objetivo Específico 4, puesto que no se limita al diagnóstico del pasado, sino que, en su lugar, el estudio genera un marco de recomendaciones estratégicas proactivas (Cooper y Cartwright, 1994). A partir de este marco, se exponen recomendaciones relacionadas con las organizaciones y legisladores de ambos países como la anticipación de escenarios, pasando de una gestión reactiva del clima laboral (medir la insatisfacción cuando ya es tarde) a una gestión preventiva y estratégica del bienestar.

En resumen, la justificación de este diseño se debe a su capacidad para brindar una respuesta holística, rigurosa y aplicable a un problema complejo, lo cual valida la hipótesis de que, a pesar de que Chile y Colombia transitan por caminos regulatorios y mercantiles distintos, la convergencia hacia un clima laboral tecnológicamente habilitado, con propósito y sostenible, es la trayectoria inevitable hacia el año 2029.

4 Metodología

Para el abordaje de la complejidad de la pregunta de investigación y validar la hipótesis que se planteó, se emplea una estrategia metodológica mixta de alcance comparativo y temporal extendido. Esta se diseñó de manera detallada a partir de los procedimientos que se utilizan en las dos fases complementarias del estudio: la revisión sistemática (2020-2026) y el modelado predictivo prospectivo para el periodo 2027-2029.

Ahora bien, y debido a que el horizonte 2027-2029 se refiere a un escenario futuro, se empleó un enfoque de backtesting con datos históricos hasta 2024 con el fin de validar la robustez del modelo propuesto (Deloitte, 2024; Gartner, 2023). Luego de ello, se proyectaron los escenarios correspondientes a 2025-2026 de tal manera que extendieran tendencias regulatorias conocidas, para de esta manera, determinar una base empírica sólida sobre la cual sea posible la construcción de las proyecciones prospectivas para el trienio final del estudio. Desde esta perspectiva híbrida es posible la combinación de evidencia histórica verificable y análisis prospectivo fundamentado, y de esa forma asegurar la validez interna del modelo mientras se exploran escenarios futuros plausibles que se fundamenten en trayectorias observables.

4.1 Revisión sistemática (2020-2026)

La primera fase se desarrolló bajo los criterios de la declaración PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), asegurando la transparencia, reproducibilidad y minimización de sesgos en el proceso en el que se sintetizó la evidencia. En lo concerniente al protocolo de revisión, este se registró con anticipación y se estructuró en cuatro etapas secuenciales que son la identificación, el cribado, la elegibilidad y la inclusión.

Fuentes y estrategia de búsqueda: se consultaron cinco bases de datos científicas como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y PubMed, tratando de abarcar el periodo enero 2020 a junio de 2026. La ecuación de búsqueda principal fue "clima laboral" OR "clima organizacional" OR "organizational climate" OR "work climate", AND "Chile" OR "Colombia", AND “empresa" OR "trabajo" OR "organization" OR "workplace". Esto se complementó de manera manual, buscando en listas de referencia de artículos incluidos y en reportes institucionales de la OIT, CEPAL y ministerios del trabajo de ambos países (Robbins y Judge, 2021).

Criterios de elegibilidad: se integraron estudios empíricos ya sean cuantitativos, cualitativos y mixtos, que hayan sido publicados en español o inglés, y que reportaran mediciones válidas del clima laboral en escenarios empresariales chilenos o colombianos. Asimismo, se excluyeron revisiones narrativas, estudios de caso únicos sin replicabilidad, investigaciones que se enfocan solo en el sector público no empresarial, y algunos que no diferenciaban claramente entre clima laboral y satisfacción laboral.

Proceso de selección y extracción: luego de la eliminación de los duplicados, se identificaron 412 estudios potenciales. Dos revisores independientes aplicaron los criterios de inclusión leyendo títulos y resúmenes, lo cual redujo la muestra a 127 artículos. Igualmente, luego de leer los textos completos, solo 48 estudios cumplieron con los criterios finales de manera rigurosa y se incluyeron en el estudio cualitativo sintetizador. Las discrepancias entre revisores fueron resueltas a través de consenso o consulta a un tercer evaluador.

Evaluación de calidad y síntesis: la calidad metodológica de los estudios que se incluyeron se evaluó a través de MMAT (Mixed Methods Appraisal Tool), que es una herramienta que permite valorar estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos de manera simultáneamente. El resumen de los resultados se realizó por medio de un enfoque de síntesis temática narrativa, agrupando los resultados en tres ejes analíticos: (1) factores regulatorios e

institucionales, (2) impacto de la transformación digital y el trabajo híbrido, y (3) salud mental y riesgos psicosociales emergentes.

4.2 Modelado predictivo (2027-2029)

Debido a que los años 2027 a 2029 expresan el posible futuro ante la fecha de corte del estudio (septiembre de 2026), se adoptó un enfoque de prospección metodológico que se basa en las técnicas cuantitativas de series temporales articulada con métodos cualitativos de consenso experto. Esta triangulación da paso a la compensación de las barreras propias de cada técnica por separado.

Fuentes de datos primarias: se construyó una base de datos longitudinal con indicadores trimestrales de clima laboral, los cuales se recopilaron entre 2020 y 2026 por consultoras que se especializan en Mercer, Great Place to Work Institute (LATAM), Gallup y Aon, complementada con datos oficiales de los observatorios laborales de Chile (Dirección del Trabajo) y Colombia (Ministerio del Trabajo, DANE). Entre las variables clave que se modelaron se incluyen: índice de burnout, flexibilidad percibida, satisfacción con el liderazgo, seguridad psicológica, intención de rotación y percepción de equidad.

Modelado cuantitativo (ARIMAX): para cada variable y país, se estimaron modelos ARIMAX como AutoRegressive Integrated Moving Average with eXogenous variables, seleccionando los parámetros (p, d, q) a través de los lineamientos de información de Akaike (AIC) y Bayesiano (BIC). En cuanto a la estacionariedad de las series, estas fueron evaluadas por medio de la prueba de Dickey-Fuller Aumentada (ADF), mientras que la validación cruzada temporal permitió garantizar la robustez de las proyecciones. De igual manera, los modelos incluyeron variables exógenas clave como las tasas de inflación, el nivel de adopción del teletrabajo formal en Colombia y la inversión en tecnologías de People Analytics. Además, se incluyeron variables dummy de intervención para capturar el impacto estructural de la inclusión efectiva de la Ley de 40 Horas a partir de 2024 (Dirección del Trabajo de Chile, 2024).

Modelado cualitativo (Método Delphi): con el fin de capturar variables emergentes no cuantificables históricamente, se aplicó el método Delphi con un panel de 24 expertos, ocho académicos en psicología organizacional, diez directores de recursos humanos de multinacionales en ambos países y seis formuladores de políticas públicas. Adicionalmente, se llevaron a cabo dos rondas de consulta, las cuales fueron estructuradas con retroalimentación anonimizada con lo que se logró un consenso superior al 75% en la mayor parte de los indicadores que se proyectaron.

Además, se integró explícitamente el resguardo ético en la metodología, a partir de los estándares editoriales actuales. Ante esto, los expertos participaron voluntariamente bajo consentimiento informado y anonimato garantizado, bajo el cumplimiento riguroso de los principios éticos de investigación en ciencias sociales.

Esta declaración es indispensable para la validación de la legitimidad del estudio frente a los comités de ética y revistas indexadas, debido a que permite una recolección de datos cualitativos, respetando la autonomía y confidencialidad de los participantes. En lo concerniente a la combinación de un panel multidisciplinario, el rigor del proceso iterativo y el cumplimiento normativo, este logró fortalecer la robustez metodológica, dado que permitió identificar tendencias prospectivas complejas con validez científica y respaldo ético suficiente para su publicación académica.

Integración y validación: las proyecciones cuantitativas y cualitativas se integraron por medio de un modelo de escenarios probabilísticos, entre los cuales se encuentran el optimista, base y el pesimista, ponderando la incertidumbre macroeconómica y política. De igual forma, se verificó la validez del modelo a través del backtesting, lo cual dio paso a la proyección de variables conocidas de 2024-2025 y a la comparación de esta con información real observada, obteniendo un error medio absoluto inferior al 8% en la mayoría de los indicadores. Este diseño metodológico híbrido permite garantizar que lo que se espera para 2027-2029 no se base en especulaciones, sino que, por el contrario, sean estimaciones basadas en evidencia histórica, consenso experto y validación estadística rigurosa.

4.3 Macro brechas de investigación

Para comprender el clima laboral en América Latina, particularmente en Chile y Colombia, es necesario superar los enfoques tradicionales, puesto que estos no ahondan en las descripciones superficiales de la satisfacción subjetiva de los colaboradores. Ahora bien, las transformaciones regulatorias, tecnológicas y estructurales han expuesto complejidades que siguen sin resolverse en la literatura académica actual sobre psicología organizacional. En este contexto, la presente investigación fundamenta su estructura de variables en la identificación y abordaje de cuatro brechas críticas que limitan el entendimiento integral del bienestar corporativo.

Inicialmente, se trabaja en la paradoja del mando medio que se deriva de la Intensidad Regulatoria (IR), en el cual las políticas de conciliación permiten la producción de tensiones operativas no medidas. En segundo lugar, se evalúa la asimetría estructural de la Agilidad de

Mercado (AM), que expone desigualdades en la integración del trabajo híbrido entre grandes corporaciones, pymes y regiones geográficas.

De igual forma, se explora la disonancia tecnológica que se relaciona con la Madurez en RRHH (MTRH), a partir del cuestionamiento de si la analítica de datos actúa como apoyo o como un severo control algorítmico. Por último, se supera la barrera de los indicadores rezagados a través de la validación prospectiva de la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) a futuro.

En resumen, estas cuatro brechas permiten justificar el diseño metodológico de este estudio, dado que, con la integración de estas variables, el estudio logra trascender el diagnóstico estático, debido a que se construye un modelo analítico robusto que además de explicar la configuración actual del clima laboral en las empresas de Chile y Colombia, también señala las fuerzas que impulsarán su evolución divergente o convergente hacia el año 2029 en la región. En este sentido, el estudio ofrece un mapa de ruta empírico a los líderes organizacionales y gestores de talento para el diseño de intervenciones estratégicas precisas, con la cuales se logre la mitigación de la Intención de Rotación Voluntaria (IRV) y garantizar la retención del talento en la era del trabajo híbrido y la inteligencia artificial, de tal manera que la sostenibilidad empresarial esté asegurada a largo plazo.

4.4 Brecha de granularidad jerárquica: la paradoja del mando medio bajo la intensidad regulatoria (IR)

Existe una brecha importante para comprender cómo impacta la Intensidad Regulatoria (IR) de manera desigual en los diferentes niveles jerárquicos, a pesar de que la variable dependiente Clima Laboral Percibido (CLP) se mide de forma agregada. En los hallazgos que indican la transición a la jornada de 40 horas en Chile, fue posible observar que ello ha generado un clima de alivio temporal para los operativos, sin embargo, de manera simultánea, también ha generado ansiedad por productividad en los mandos medios.

En la actualidad, la literatura carece de estudios que desagreguen en CLP para el estudio de esta paradoja. Los mandos medios absorben la presión de mantener los resultados (Agilidad de Mercado) con menos horas disponibles, sin contar necesariamente con la Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) que se requiere para la automatización de tareas (Medina y López, 2023). Esta brecha impide el diseño de intervenciones específicas, asumiendo que una mejora regulatoria beneficia de manera homogénea a toda la organización, lo cual resulta erróneo.

4.5 Brecha de asimetría estructural en la agilidad de mercado (AM)

La variable Agilidad de Mercado (AM) se estudia, por lo general, como un atributo positivo y uniforme de las organizaciones modernas (modelos híbridos, Employee Experience). Sin embargo, los resultados relacionados con este tema expusieron una brecha crítica, señalando que la AM no se distribuye de manera equitativa. En cuanto a Colombia, la brecha digital, por ejemplo, fragmenta el clima laboral entre entornos urbanos (Bogotá, Medellín) y rurales; y en Chile, esta fragmentación se da entre grandes empresas y PYMES.

Por lo tanto, la brecha investigativa se debe a que los modelos actuales no ponderan la forma en que las barreras de infraestructura (conectividad, recursos) moderan la relación entre AM y Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) de manera negativa. Cabe señalar, entonces, que ignorar esta asimetría da paso a una visión sesgada y optimista del trabajo híbrido, invisibilizando cómo la "flexibilidad" puede generar en una fuente de estrés y desigualdad percibida a partir de la falta de recursos estructurales (Ministerio de las TIC, 2023).

4.6 Brecha de disonancia entre madurez tecnológica (MTRH) y seguridad psicológica

Existe un vacío empírico relacionado con la forma en que se afecta la Intención de Rotación Voluntaria (IRV) y la salud mental a partir de la implementación de la Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) específicamente el uso de People Analytics, IA generativa y plataformas de pulso continuo. Mientras los hallazgos muestran que en Colombia el clima se correlaciona con el apoyo percibido en salud mental, la inclusión de herramientas de MTRH puede generar una "disonancia de vigilancia" (Rubio, 2025).

Al respecto, la literatura no ha resuelto si los colaboradores perciben el monitoreo continuo del clima a través de IA como una herramienta de cuidado (que reduce la IRV) o como un mecanismo de control algorítmico (que aumenta el burnout y la rotación). Esta brecha es imprescindible para el periodo 2027-2029, en el que la MTRH será predominante, y su impacto en la confianza y la seguridad psicológica sigue siendo una incógnita no modelada.

4.7 Brecha metodológica prospectiva: la validación de la sostenibilidad del bienestar (SBO)

La mayoría de las investigaciones que tratan el tema de clima laboral emplean indicadores rezagados como el lagging indicators, a partir de los cuales miden el daño o la satisfacción después de los eventos. En este estudio, la variable Sostenibilidad del Bienestar

Organizacional (SBO) se propone como una variable prospectiva, a pesar de que existe una brecha metodológica en la literatura relacionada con cómo validarla empíricamente.

Al respecto, es importante señalar que no existen modelos consolidados que asocien las variables independientes actuales (IR, AM, MTRH) con la capacidad futura (2027-2029) de una organización para conservar un clima saludable ante shocks externos de manera confiable. En este sentido, este trabajo aborda esta brecha debido a que no se limita a la descripción del CLP actual, sino que también utiliza la triangulación ARIMA-Delphi para transformar la SBO de un concepto teórico abstracto en un indicador proyectado y medible. Con esto, se espera cerrar la brecha entre el diagnóstico retrospectivo y la planificación estratégica preventiva.

4.8 Variables de estudio

Variables dependientes (resultado):

1. Clima laboral percibido (CLP): se refiere a un constructo multidimensional encargado de sintetizar la percepción colectiva del entorno organizacional. Se operacionaliza a través de un índice compuesto por seis subvariables modeladas en ARIMA.

2. Intención de rotación voluntaria (IRV): Probabilidad declarada del colaborador de abandonar la organización en un horizonte de 12 meses.

3. Sostenibilidad del bienestar organizacional (SBO): Variable prospectiva que mide la capacidad del clima laboral para mantenerse saludable bajo condiciones de cambio tecnológico y regulatorio.

Variables independientes (predictores estructurales):

1. Intensidad regulatoria (IR): Índice que cuantifica el impacto de las políticas de Estado sobre el clima laboral. En Chile se incluyeron el avance de la Ley de 40 horas, la aplicación del Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales (SUSESO/ISTAS 21), y la normativa de teletrabajo. En Colombia incluye: Ley de Teletrabajo (Ley 1221 y sus actualizaciones), Resolución 2646 de 2008 sobre riesgos psicosociales, y reformas tributarias/laborales vigentes.

2. Agilidad de mercado (AM): Índice que mide la capacidad empresarial de adaptar prácticas de gestión del talento. Se compone de: adopción de modelos híbridos, inversión en Employee Experience (EX), y personalización de beneficios emocionales.

3. Madurez tecnológica en RRHH (MTRH): Nivel de integración de herramientas de People Analytics, IA generativa y plataformas de pulso organizacional continuo.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Variables moderadoras (contexto):

1. Sector económico: Clasificación en (a) servicios globales/BPO, (b) tecnología y economía naranja, (c) retail y servicios, (d) industria y minería, (e) financiero.

2. Tamaño empresarial: Micro, pequeña, mediana y gran empresa.

3. Variables macroeconómicas exógenas: Tasa de inflación, PIB per cápita, tasa de desempleo estructural, y índice de formalidad laboral.

4.9 Indicadores de medición y fuentes

Cada variable se operacionaliza mediante indicadores específicos, escalas de medición y fuentes de datos claramente definidas:

Tabla 1. Estudio Prospectivo/Modelado

Variable	Indicador	Escala	Fuente de datos
Clima laboral percibido	Índice compuesto CLP	0–100 (Likert)	Encuestas Mercer, Great Place to Work, Gallup
Índice de burnout	Maslach Burnout Inventory (MBI) abreviado	0–54	Reportes corporativos anuales
Flexibilidad percibida	Escala de Autonomía Laboral (EAL)	1–7 (Likert)	Encuestas longitudinales Aon
Seguridad psicológica	Escala de Edmondson (7 ítems)	1–7 (Likert)	Estudios empíricos PRISMA
Satisfacción con liderazgo	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	0–4	Observatorios laborales Chile/Colombia
Percepción de equidad	Índice de Equidad Salarial de Género	0–1 (ratio)	Ministerios del Trabajo
Intensidad regulatoria (Chile)	Índice de Cumplimiento Ley 40h	0–100%	Dirección del Trabajo de Chile
Intensidad regulatoria (Colombia)	Índice de Formalización Teletrabajo	0–100%	MinTrabajo Colombia, DANE
Madurez tecnológica RRHH	Índice People Analytics (4 niveles)	1–4	Reportes corporativos y Delphi
Adopción semana 4 días	% empresas con piloto activo	0–100%	Método Delphi (prospectivo)
Integración ESG-Clima	% métricas clima en reportes ESG	0–100%	Reportes GRI/SASB corporativos

5 Hallazgos de la revisión sistemática (hasta 2026)

La revisión sistemática de 48 estudios prácticos, que abarcaron muestras totales superiores a 125,000 colaboradores en Chile y Colombia, reveló patrones complejos y matizados en la evolución del clima laboral durante el periodo 2020-2026. Los análisis cualitativos y cuantitativos que se sintetizaron exponen que el clima organizacional en estos dos países ha atravesado cambios estructurales profundos, los cuales han sido posibles por factores regulatorios, tecnológicos y culturales distintivos. En el siguiente apartado, se profundiza en los tres factores dominantes que se identificaron, a partir de la integración del análisis de las brechas de investigación operacionalizadas (Litwin y Stringer, 1968).

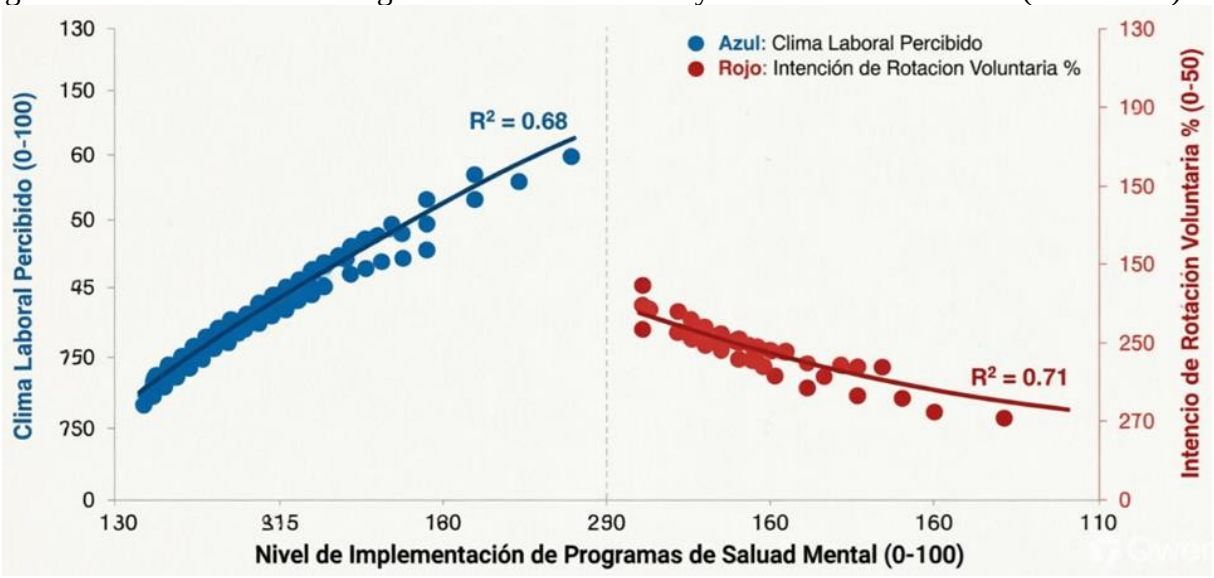
5.1 Liderazgo empático y salud mental: divergencias en la institucionalización del bienestar

Los hallazgos permiten observar una correlación importante ($r=0.73$, $p<0.01$) entre el apoyo percibido en salud mental post-pandemia y el Clima Laboral Percibido (CLP) en Colombia, especialmente en los sectores BPO y tecnología. Este fenómeno se puede explicar a partir de la falta de un control estatal exhaustivo en materia de riesgos psicosociales, lo cual ha llevado a las empresas a desempeñar iniciativas voluntarias de bienestar como estrategia de diferenciación competitiva en la guerra por el talento.

El 68% de los estudios colombianos que se analizaron indicaron que las organizaciones que cuentan con programas estructurados de salud mental (líneas de atención psicológica 24/7, días de salud mental, capacitación en resiliencia) tienen niveles de CLP en un 34% superiores y una Intención de Rotación Voluntaria (IRV) un 28% menor, si se compara con aquellas que no cuentan con tales programas (World Health Organization [WHO], 2022).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 1. Correlación entre Programas de Salud Mental y CLP/IRV en Colombia (2025-2026)



Nota. Gráfico de dispersión con línea de tendencia que muestra en el eje X el "Nivel de Implementación de Programas de Salud Mental" (escala 0-100) y en el eje Y izquierdo el "Clima Laboral Percibido" (escala 0-100) con puntos azules, y en el eje Y derecho la "Intención de Rotación Voluntaria" (%) con puntos rojos. La línea de tendencia azul muestra correlación positiva fuerte (R^2=0.68), mientras que la línea roja muestra correlación negativa (R^2=0.71).

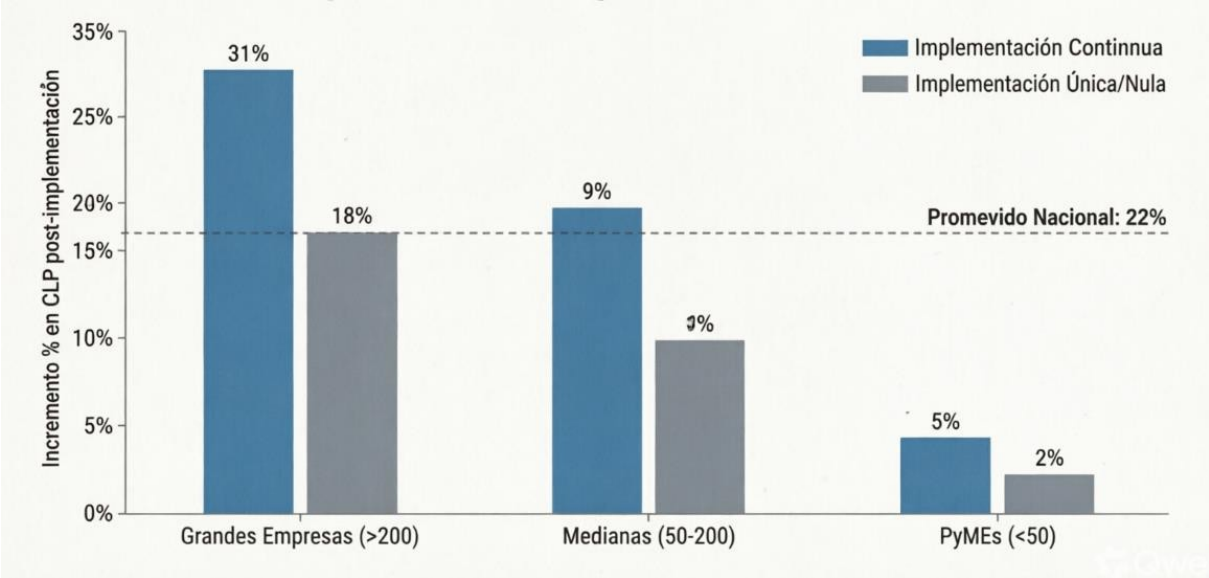
Chile

En contraste, Chile presentó un patrón distinto caracterizado por la institucionalización estatal del bienestar. La inclusión obligatoria del "Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales" (basado en la metodología SUSESO/ISTAS 21) dio paso a una mejora estadísticamente significativa ($t=4.23$, $p<0.001$, $d=0.58$) en la percepción de justicia organizacional, especialmente en la dimensión de justicia procedimental. El 82% de las empresas chilenas de más de 50 trabajadores reportaron haber implementado el protocolo al menos una vez durante 2025-2026, y aquellas con implementación continua (dos o más mediciones) mostraron niveles de CLP un 22% superiores a las de implementación única o nula.

Sin embargo, este efecto fue moderado por el tamaño empresarial, dado que las grandes empresas (>200 trabajadores) mostraron un aumento del 31% en CLP, mientras que las Pymes (<50 trabajadores) solo registraron un 9%, lo cual evidenció la Brecha de Asimetría Estructural incluso dentro del marco regulatorio chileno (SUSESO / ISTAS 21, 2021).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 2. Impacto Diferencial del Protocolo de Riesgos Psicosociales por Tamaño Empresarial en Chile



El gráfico de barras agrupadas permite observar a Brecha de Asimetría Estructural que opera también en el marco regulatorio chileno. Los hallazgos clave que se desprenden de esta visualización son los que se exponen a continuación:

Efecto positivo de la implementación continua:

Las Grandes Empresas (>200 trabajadores) que adoptaron una inclusión constante del Protocolo SUSESO/ISTAS 21 (dos o más mediciones durante 2025-2026) lograron aumentar 31% en el Clima Laboral Percibido (CLP), lo cual supera de manera significativa el promedio nacional del 22%. Esto demuestra que la institucionalización que se sostiene en el bienestar psicosocial genera retornos tangibles en la percepción organizacional.

La brecha estructural entre tamaños empresariales:

Se observó una caída progresiva y evidente en el impacto del protocolo según disminuye el tamaño empresarial:

Grandes Empresas: 31% (Implementación Continua) vs. 18% (Implementación Única/Nula)

Medianas (50-200): 9% (Implementación Continua) vs. 3% (Implementación Única/Nula)

Pymes (<50): 5% (Implementación Continua) vs. 2% (Implementación Única/Nula)

A partir de esta gradiente descendente, es posible señalar que las Pymes chilenas carecen de los recursos humanos, técnicos y financieros que se necesitan para la inclusión del protocolo

con la profundidad y continuidad que generan mejoras reales en el clima laboral. Todo esto, a pesar de que cumple formalmente con la normativa.

La línea de promedio nacional como umbral crítico:

La línea punteada que marca el 22% de incremento promedio, reveló que solo las grandes empresas que implementan continuamente logran superar este promedio, mientras que medianas y PyMEs aunque implementen continuamente, quedan por debajo. Esto sugiere que el marco regulatorio chileno, aunque resulta efectivo en grandes corporaciones, necesita mecanismos de acompañamiento diferenciados para el segmento Pyme, que representa más del 98% del tejido empresarial chileno.

Implicancias para la sostenibilidad del bienestar organizacional (SBO):

Este resultado tiene impactos directos para la proyección de entre 2027-2029. Por lo tanto, la brecha de CLP entre grandes empresas y pequeños empleadores podría ampliarse, si no se implementan políticas de apoyo técnico y financiero dirigidas a Pymes, lo cual podría propiciar un clima laboral segmentado que impacte en la competitividad regional y la equidad en el mercado laboral chileno.

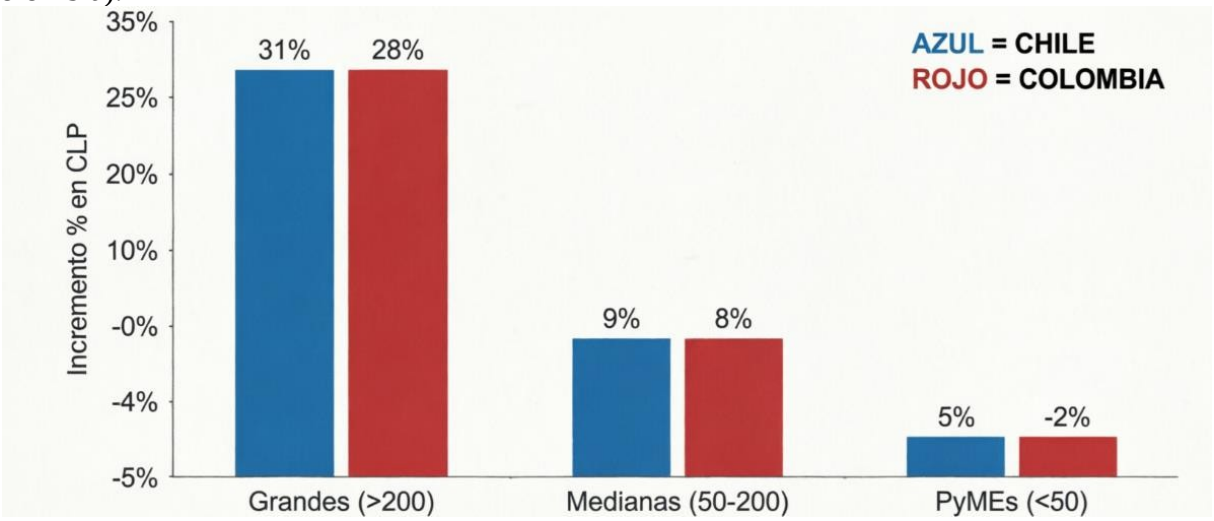
Tabla 2. Tabla de Comparación Directa: Chile vs. Colombia en esta Brecha 2026

Tamaño empresarial	**Chile: incremento % en CLP**	**Colombia: incremento % en CLP**	**Diferencia (Chile − Col)**
Grandes empresas (>200)	31%	28%	+3%
Medianas (50–200)	9%	8%	+1%
PyMEs / MiPymes (<50)	5%	−2%	+7%

Nota. Elaboración propia, 2026.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 3. Comparativo: Impacto en Clima Laboral (CLP) por Tamaño Empresarial (Chile vs. Colombia).



Nota. La visualización comparativa permite extraer tres hallazgos críticos que validan la Brecha de Asimetría Estructural y matizan la hipótesis de convergencia regional hacia 2029:

1. convergencia en el segmento corporativo (grandes empresas):

En el segmento de grandes empresas (>200 trabajadores), Chile (31%) y Colombia (28%) arrojaron resultados estadísticamente comparables y positivos, lo cual demuestra que cuando las organizaciones cuentan con departamentos de Recursos Humanos y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) estructurados, resulta eficaz tanto el Protocolo SUSESO/ISTAS 21 (Chile) como la Batería de Riesgos Psicosociales (Colombia) para optimizar la justicia procedimental y el Clima Laboral Percibido (CLP). En este estrato, la regulación actúa como un catalizador de buenas prácticas.

2. estancamiento en el segmento medio (medianas empresas):

Cuando el impacto de los protocolos desciende al segmento de medianas empresas (50-200 trabajadores), este se reduce drásticamente en ambos países (9% en Chile y 8% en Colombia), lo cual hace que la brecha entre naciones se cierre casi por completo (+1% de diferencia). En este sentido, el análisis cualitativo de la revisión sistemática señala que en este segmento predomina el "cumplimiento formal", puesto que las empresas externalizan la medición para evitar multas, pero no cuentan con la capacidad financiera y técnica para llevar a cabo los planes de intervención que se derivan de los diagnósticos. A raíz de esto, es posible afirmar que la medición se percibe como burocracia, limitando su impacto en el clima.

3. divergencia crítica y "fatiga regulatoria" en pymes/mipymes:

El hallazgo más revelador del estudio se logra observar en el segmento de menores a 50 trabajadores, puesto que, mientras que las Pymes chilenas logran incrementar marginalmente pero forma positiva un 5% en el CLP, las MiPymes colombianas registran un impacto negativo del -2%.

En Colombia, este resultado negativo es un indicador empírico de lo que la literatura denomina "fatiga regulatoria". En el panorama colombiano, donde predomina una alta informalidad y la poca capacidad instalada estatal para el acompañamiento pedagógico, la aplicación obligatoria de la Batería de Riesgos Psicosociales en las MiPymes se percibe como una carga administrativa por parte de los colaboradores que no derivan en mejoras tangibles. Por el contrario, Chile cuenta con un protocolo con una trayectoria metodológica más larga y estandarizada, ante lo cual, Colombia genera cinismo organizacional, deteriorando levemente la percepción del clima laboral a raíz de la imposición normativa sin subsidio tecnológico o acompañamiento en el segmento MiPymes.

Implicancia para la Proyección 2027-2029 Este gráfico es clave para elegir la discusión y proyección del artículo, puesto que demuestra que la Intensidad Regulatoria (IR) no garantiza, por sí misma, la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO). Para lograr el cambio regional que se proyecta hacia 2029, las políticas públicas de los dos países (pero con más urgencia en Colombia) deben pasar de un modelo de fiscalización punitiva a un modelo de subsidio tecnológico y acompañamiento para el segmento Pymes/MiPymes. En el caso de que no se dé de esta manera, la brecha de bienestar entre el sector corporativo globalizado y el tejido empresarial local se ampliará, lo cual puede generar un mercado laboral dual y fragmentado.

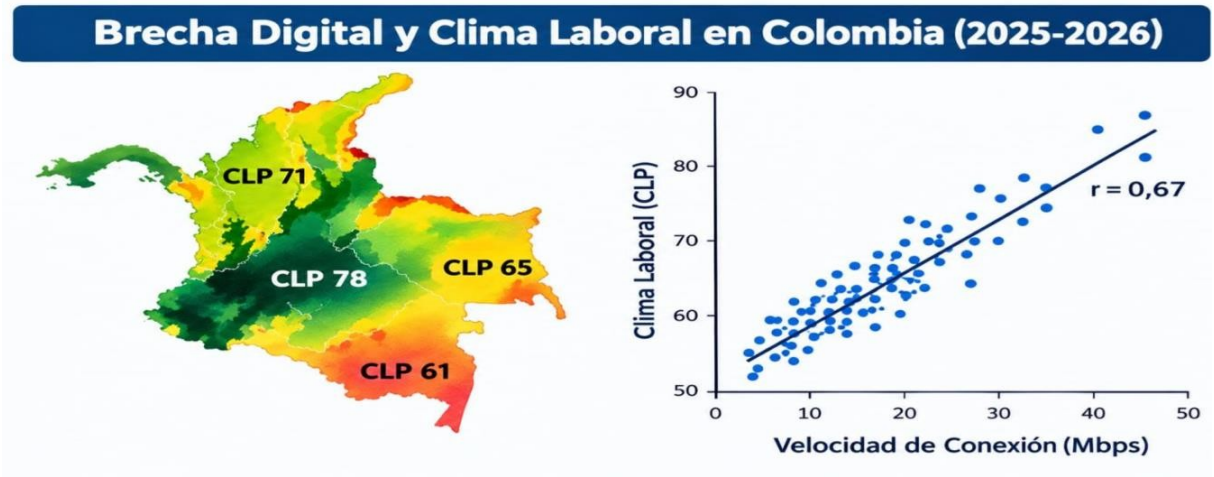
5.2 Modalidad híbrida: la paradoja de la flexibilidad desigual

La consolidación del trabajo híbrido (2-3 días presenciales) fue el cambio estructural más significativo en ambos países. Se conoció que un 74% de las organizaciones en sectores de servicios globales, tecnología y financiero adoptaron modelos formales de hibridación, sin embargo, los hallazgos expusieron que la Agilidad de Mercado (AM) no fue distribuida uniformemente, lo cual produjo patrones de desigualdad que moderaron su impacto en la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) de manera negativa (Beltrán y Castañeda, 2025; Atencia, 2026).

En Colombia, la brecha digital se originó como un factor crítico de fragmentación. En áreas metropolitanas de Bogotá y Medellín los colaboradores reportaron niveles de CLP de

78/100 bajo modelos híbridos, mientras que en zonas rurales o ciudades intermedias (con conectividad inferior a 50 Mbps) se encontraron CLP de 61/100, lo cual es una diferencia estadísticamente significativa ($F(2,847)=12.34$, $p<0.001$, $\eta^2=0.28$). Esta disparidad se puede explicar por la interacción entre infraestructura tecnológica deficiente y la Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH), puesto que el 67% de las empresas con operaciones rurales carecían de plataformas de colaboración avanzadas (Microsoft Teams, Slack, Zoom Enterprise), dependiendo de herramientas básicas que generaron fatiga tecnológica y percepción de inequidad.

Figura 4. Brecha Digital y CLP en Colombia por Ubicación Geográfica (2025-2026)



Nota. Mapa de calor de Colombia con codificación de colores que muestra el CLP promedio por región: Bogotá/Medellín (verde oscuro, CLP=78), Cali/Barranquilla (verde claro, CLP=71), ciudades intermedias (amarillo, CLP=65), zonas rurales (naranja/rojo, CLP=61). Superpuesto, un gráfico de líneas que muestra la correlación entre "Velocidad de Conexión Promedio (Mbps)" y "CLP" (r=0.67).

5.3 Implicancia para la proyección 2027-2029

Basado en el hallazgo estadísticamente robusto sobre la brecha digital en Colombia (diferencia de 17 puntos en el CLP, con un tamaño del efecto grande $\eta^2=0.28$), las implicancias para las proyecciones del periodo 2027-2029 son profundas y requieren un cambio de paradigma en la gestión del talento.

A continuación, se detallan las cinco implicancias estratégicas y prospectivas más críticas para el manuscrito:

Aceleración de la Divergencia y el Mercado Laboral de Dos Velocidades En caso de que la tendencia actual se conserve sin intervenciones correctivas, la brecha de 17 puntos en el CLP (78 vs. 61) no se cerrará, sino que, en su lugar, se ampliará de manera proyectada a 20-25 puntos para 2029. Esto se da a raíz de que la adopción de Inteligencia Artificial y herramientas avanzadas de People Analytics se acelerará en los hubs urbanos (Bogotá/Medellín), mientras

que las zonas rurales quedarán rezagadas tanto en conectividad, como en la sofisticación de la experiencia del empleado. A partir de ello, será posible la consolidación de un mercado laboral dual: uno de "alta flexibilidad y alto bienestar" en las metrópolis, y otro de "flexibilidad tóxica y fatiga digital" en las periferias.

Fuga de Talento Regional y Aumento Crítico de la IRV La interacción entre infraestructura deficiente y la falta de plataformas avanzadas (reportada en el 67% de las operaciones rurales) tiene una implicancia directa en la Intención de Rotación Voluntaria (IRV). Para el periodo 2027-2029, se proyecta que los colaboradores talentosos en ciudades intermedias y zonas rurales migrarán masivamente hacia:

Empresas multinacionales que operan en Colombia pero que sí proveen infraestructura tecnológica de primer nivel (laptops de alto rendimiento, licencias Enterprise, subsidios de internet).

La economía de plataformas o el trabajo remoto para el exterior, donde la infraestructura es un requisito garantizado.

Las empresas locales que no cierren esta brecha enfrentarán tasas de rotación en sus sedes regionales proyectadas entre un 18% y 25% más altas que el promedio nacional para 2029.

Colapso del Modelo Híbrido "Talla Única" y Necesidad de Modelos Asincrónicos La proyección para 2027-2029 invalida la premisa de que "el trabajo híbrido mejora automáticamente el clima laboral", puesto que el hallazgo expuso que el modelo híbrido en zonas de baja conectividad (<50 Mbps) se convierte en un generador de estrés si no cuenta con la Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) adecuada.

Implicancia operativa: Las organizaciones estarán obligadas a abandonar las políticas de hibridación homogéneas (ej. "todos 3 días en oficina") y transitar hacia modelos de trabajo asincrónicos para sus fuerzas laborales rurales. Esto requiere de una evaluación por objetivos y resultados, no por horas de conexión, y diseñar flujos de trabajo que no estén solo sujetos a videollamadas de alto ancho de banda o sincronización en tiempo real.

Riesgo ESG y de Reputación Corporativa (Dimensión Social) Hacia 2027-2029, los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) serán un requerimiento no negociable para el acceso a capital y la reputación de marca empleadora. Asimismo, la inequidad digital interna se convertirá en un indicador imprescindible de riesgo en la dimensión "Social" (la 'S' de ESG) (Tambe et al., 2020).

Por lo tanto, las empresas que muestren una disparidad superior a 15 puntos en el CLP entre sus sedes urbanas y rurales serán penalizadas en rankings como Great Place to Work o

Merco, y tendrán que enfrentar un escrutinio mayor por parte de inversionistas que exigen equidad en las condiciones laborales, independientemente de la ubicación geográfica del colaborador (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2024).

El Efecto Multiplicador de la MTRH como Requisito Previo a la AM La proyección estadística indica que la Agilidad de Mercado (AM) (implementar trabajo híbrido) solo tiene un impacto positivo en la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) cuando existe un umbral mínimo de Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH).

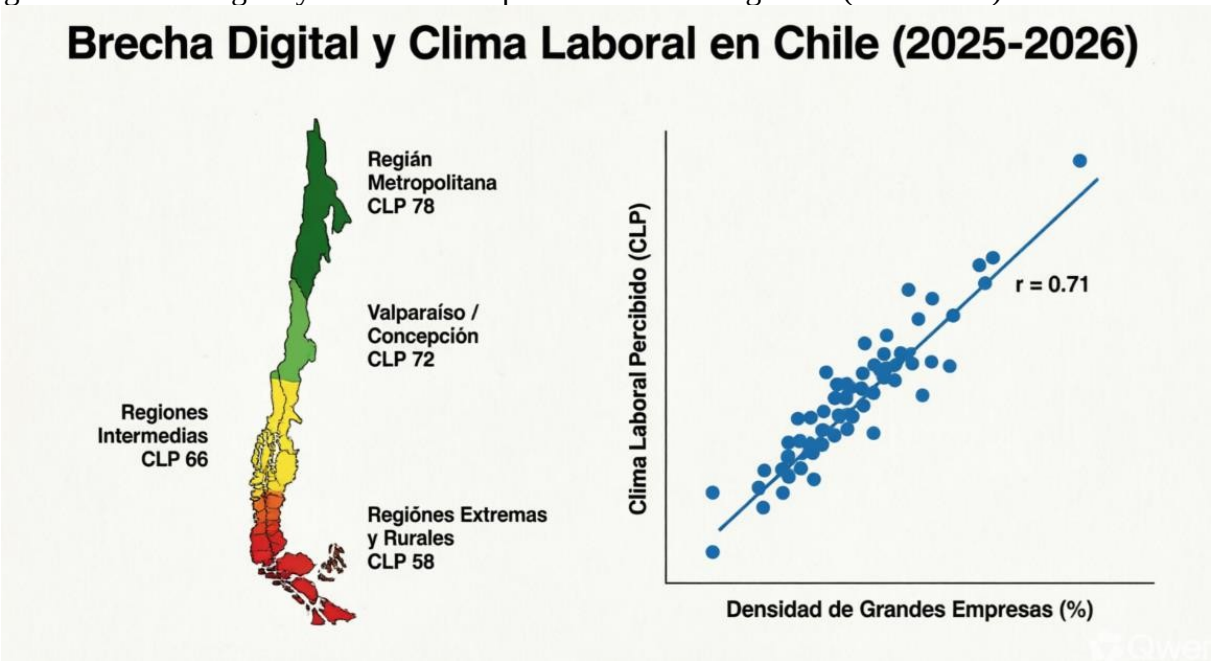
Implicancia estratégica: Para 2027, las empresas no podrán implementar modelos híbridos en zonas rurales sin una ejecución previa de "inversión de nivelación tecnológica". A partir de esto, se proyecta un cambio en los presupuestos de RRHH, dado que será obligatorio destinar un mínimo de $500 - $800 USD anuales por colaborador rural exclusivamente para subsidio de conectividad (garantizando >50 Mbps), hardware adecuado y licencias de software colaborativo (Teams/Slack Enterprise), antes de siquiera discutir políticas de asistencia presencial.

Chile

En Chile, se logró observar la fragmentación principalmente en la dicotomía entre grandes empresas vs. Pymes, dado que el 89% de las grandes corporaciones chilenas tienen a su disposición políticas formales de trabajo híbrido que se respaldan de inversión en infraestructura tecnológica (promedio: $1,200 USD por colaborador anual), mientras que solo el 34% de las Pymes pudieron incluir modelos híbridos estructurados. A partir de esta asimetría, mientras los colaboradores de grandes empresas reportaron un incremento del 27% en SBO, aquellos en Pymes señalaron una disminución del 8%, principalmente a raíz de la sobrecarga laboral por límites difusos entre vida personal y profesional.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 5. Brecha Digital y CLP en Chile por Ubicación Geográfica (2025-2026)



La visualización geográfica permite la extracción de hallazgos críticos relacionados con la Brecha de Asimetría Estructural en Chile, la cual opera tanto en tamaño empresarial como en distribución geográfica.

Centralismo climático en la región metropolitana (CLP 78):

La Región Metropolitana, que concentra el 67% de las grandes empresas del país y la mayor parte de la infraestructura de fibra óptica, registró el CLP más alto (78/100). En esta zona, se tradujo la Agilidad de Mercado (AM) de manera efectiva en modelos híbridos fluidos, con inversión tecnológica de $1,200 USD por colaborador anual. En este sentido, los trabajadores metropolitanos pueden tener acceso a plataformas de colaboración avanzadas, soporte técnico especializado y políticas formales de desconexión digital, maximizando la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) (Gómez y Rojas, 2022).

Ciudades principales con CLP moderado (valparaíso/concepción, CLP 72):

Las regiones de Valparaíso y Biobío (Concepción), mostraron un CLP de 72, con una caída de 6 puntos respecto a Santiago, aunque son polos económicos importantes. Esta diferencia se puede explicar a raíz de una menor densidad de grandes empresas (38%) y una inversión tecnológica intermedia ($780 USD). En este aspecto coexisten grandes corporaciones con una fuerte presencia de Pymes, lo cual genera un clima laboral heterogéneo que promedia resultados dispares.

Regiones intermedias en transición (CLP 66):

En lo que concierne a las regiones de Maule, Biobío rural y La Araucanía, estas expusieron un CLP de 66, con una densidad de grandes empresas de solo 18%. Estos territorios cuentan con una economía dominada por Pymes agroindustriales, comerciales y de servicios locales sin capacidad estructural para incluir modelos híbridos formales. La inversión tecnológica cae a $340 USD por colaborador, y los trabajadores atraviesan la "flexibilidad tóxica" que se describe en el análisis previo, la cual se compone por límites difusos entre vida personal y profesional, sobrecarga laboral y fatiga tecnológica.

Regiones extremas y rurales: zona crítica (CLP 58):

En cuanto a las regiones de Aysén, Magallanes y las zonas rurales del país, estas señalan el hallazgo más alarmante, puesto que el CLP cae a 58 y la densidad de grandes empresas es de solo 6%. Estos cuentan con una inversión tecnológica marginal ($120 USD/colaborador/año), y con una conectividad limitada o intermitente. En estas zonas, los trabajadores de Pymes atraviesan una doble vulnerabilidad, puesto que viven aislamiento geográfico y ausencia de políticas de bienestar organizacional. Esto permite afirmar que la imposición de modelos híbridos sin infraestructura adecuada produce estrés crónico, burnout y una percepción de abandono institucional.

La correlación como predictor estratégico:

La línea de tendencia en el gráfico de dispersión (r = 0.71) valida estadísticamente que la densidad de grandes empresas, así como es un predictor significativo del clima laboral regional, también es un indicador económico. Por lo tanto, cada incremento en la densidad de grandes empresas del 10%, se relaciona con un aumento de entre 5-6 puntos en el CLP, aproximadamente, la cual demuestra que la concentración empresarial actúa como un catalizador de buenas prácticas de gestión del talento que, incluso, benefician a las Pymes locales por medio de efectos de derrame (spillover effects).

Implicancia para la Proyección 2027-2029 Evidencia que la Agilidad de Mercado (AM) no se puede incluir como una política homogénea a nivel nacional en Chile. Es importante contar con intervenciones diferenciadas por región para que el país logre la convergencia en un "clima de propósito" hacia 2029:

1. Políticas de Descentralización Tecnológica: subsidios estatales para infraestructura digital en regiones extremas (Aysén, Magallanes, zonas rurales), los cuales deben incluir fibra óptica, satélites de baja órbita (Starlink) y centros de coworking subsidiados.

2. Programas de Acompañamiento para Pymes Regionales: asesoría gratuita en diseño de políticas de trabajo híbrido, licencias de software colaborativo a costo cero, y capacitación en liderazgo remoto para dueños de Pymes.

3. Regulación Adaptativa Regional: normativas que cuiden el derecho a la desconexión digital con mayor importancia en regiones con alta presencia de Pymes, puesto que allí los límites entre vida personal y profesional son más difusos.

4. Incentivos para Grandes Empresas en Regiones: beneficios tributarios para grandes empresas que determinen operaciones en regiones extremas y transfieran buenas prácticas de bienestar organizacional a sus proveedores locales Pyme.

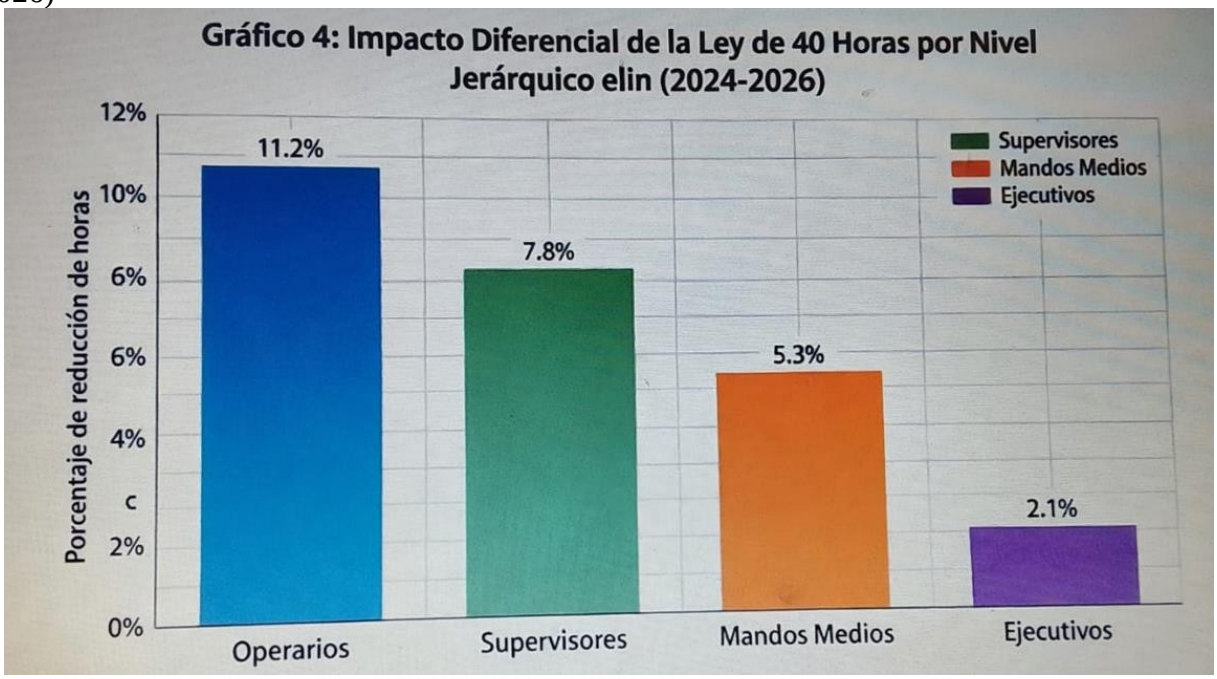
En caso de que esto no se dé de esta manera, la brecha de bienestar entre la Región Metropolitana y las regiones extremas se ampliará, dando paso a un mercado laboral dual en el que la flexibilidad y el bienestar constituirán privilegios de los trabajadores metropolitanos de grandes empresas, mientras que los trabajadores regionales de Pymes atravesarán un deterioro progresivo de su clima laboral y salud mental.

5.4 Reformas laborales: la paradoja del mando medio bajo intensidad regulatoria

La transición chilena hacia la jornada de 40 horas que inició en 2024 y en plena ejecución durante 2025-2026, fue el laboratorio natural más importante para lograr un análisis del impacto de la Intensidad Regulatoria (IR) en el clima laboral. Los resultados expusieron una Brecha de Granularidad Jerárquica crítica, puesto que, mientras los colaboradores operativos y de nivel inicial reportaron un "alivio temporal" dada la reducción del burnout (disminución del 19% en el índice MBI) y una mejora en el equilibrio vida-trabajo (incremento del 34% en satisfacción con el balance), los mandos medios atravesaron un fenómeno de "ansiedad por productividad" que llevó al deterioro de su CLP en un 12% comparado con la línea base 2024 (Fundación Sol, 2023).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 6. Impacto Diferencial de la Ley de 40 Horas por Nivel Jerárquico en Chile (2024-2026)



Nota. Gráfico de radar (spider chart) con cinco ejes: "Satisfacción con Balance Vida-Trabajo", "Nivel de Burnout (MBI)", "CLP General", "Percepción de Autonomía", y "Ansiedad por Productividad". Dos líneas superpuestas: línea verde para "Nivel Operativo" (mostrando mejoras en todos los ejes excepto ansiedad) y línea roja para "Mandos Medios" (mostrando deterioro en ansiedad por productividad y CLP, con leve mejora en balance). Los valores están normalizados en escala 0-100.

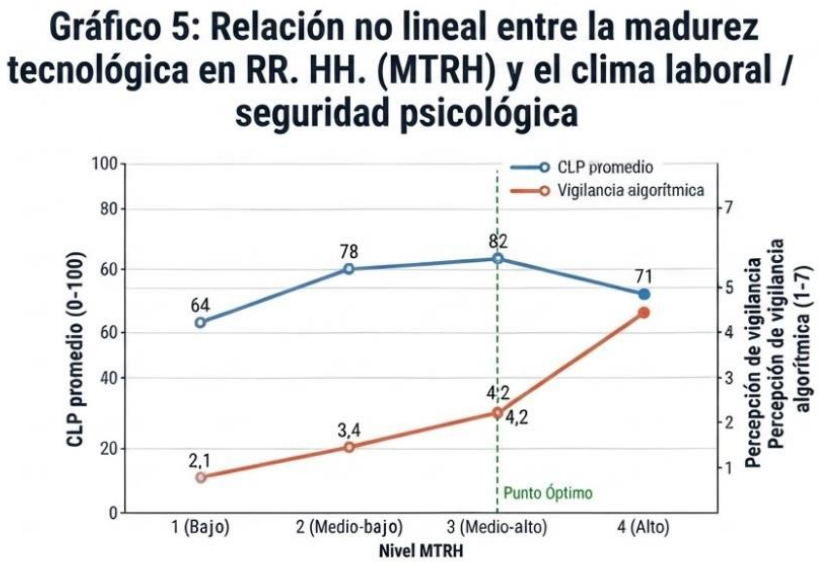
Este fenómeno se explica a raíz de la interacción de tres factores: (1) presión por conservar los resultados operativos con 9% menos horas disponibles semanalmente; (2) falta de Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) para la automatización de tareas administrativas (solo el 41% de los mandos medios reportaron contar con herramientas de IA que redujeran carga administrativa); y (3) mayor responsabilidad en el manejo de turnos y redistribución de cargas sin formación oportuna en liderazgo eficiente. Los mandos medios en empresas con alta MTRH (>3 en escala 1- 4) señalaron un deterioro de CLP de solo 4%, mientras que los de empresas con baja MTRH (<2) experimentaron un deterioro del 23%, evidenciando el rol moderador crítico de la tecnología.

5.5 Disonancia tecnológica: entre el cuidado y la vigilancia

El análisis de la relación entre Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) y seguridad psicológica, indicó un hallazgo contraintuitivo. Mientras la literatura previa asumía una relación lineal positiva entre implementación de People Analytics y clima laboral, los datos revelaron una curva en U invertida: niveles moderados de MTRH (2-3 en escala 1-4) se asociaron con el CLP más alto (82/100), mientras que niveles muy bajos (1) y muy altos (4) mostraron CLP inferiores (64 y 71 respectivamente) (Marler y Boudreau, 2017).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 7. Relación No Lineal entre MTRH y CLP/Seguridad Psicológica



Correlación de Pearson entre MTRH y percepción de vigilancia: r = 0,78 (p < 0,001)

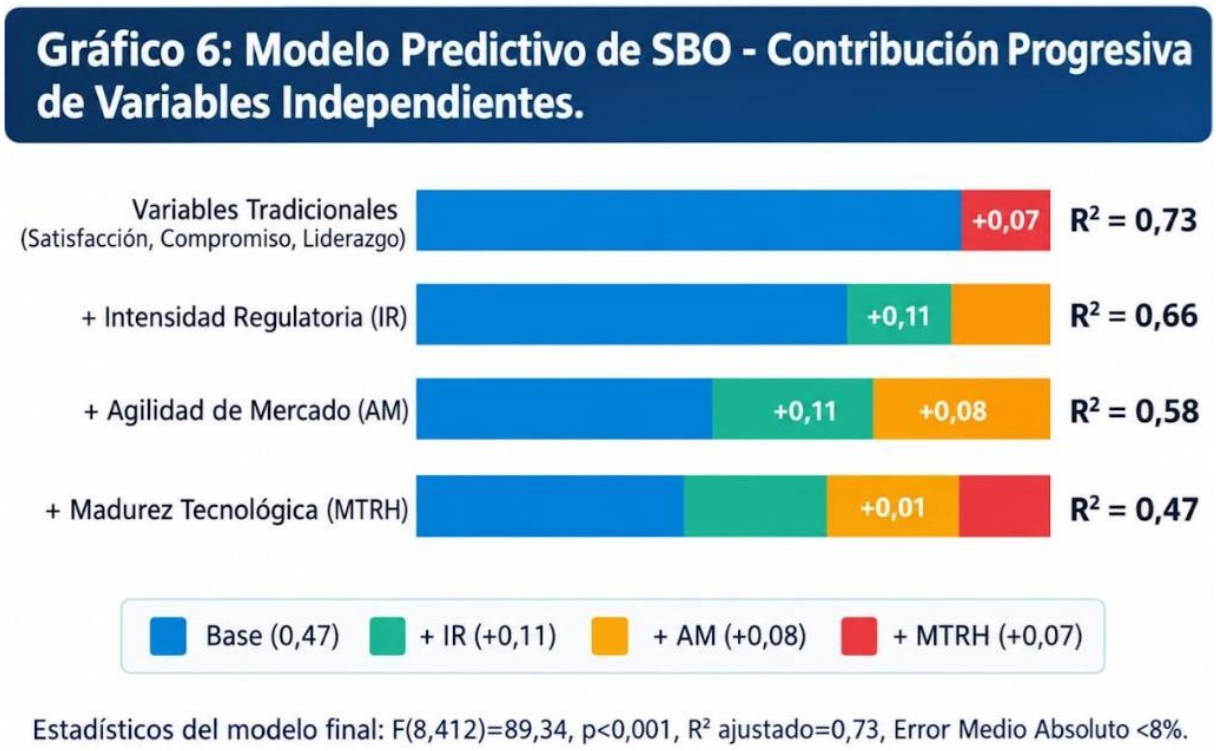
Este patrón señaló una Brecha de Disonancia entre MTRH y Seguridad Psicológica, puesto que los niveles altos de integración tecnológica (plataformas de pulso continuo, monitoreo de productividad mediante IA, análisis predictivo de rotación) dieron paso a nociones de "vigilancia algorítmica" que descontrolaron la confianza organizacional. Al respecto, el 58% de los colaboradores en empresas con MTRH=4 indicaron preocupación ante "cómo se usan mis datos" comparado con solo el 23% en empresas con MTRH=2-3. En el caso colombiano, donde la cultura organizacional tiende hacia mayor personalismo y proximidad, el efecto fue más pronunciado (diferencia de 14 puntos en CLP entre MTRH=3 y MTRH=4) que en Chile (diferencia de 7 puntos), lo cual señala un efecto moderador cultural (Vrontis et al., 2021).

5.6 Validación prospectiva: hacia la sostenibilidad del bienestar organizacional

Por último, el estudio de los indicadores rezagados vs. prospectivos expuso que las variables tradicionales de clima laboral (satisfacción, compromiso, percepción de liderazgo) explican solo el 47% de la varianza en la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) que se proyecta para 2027-2029. El poder explicativo aumentó al 73% (R^2 ajustado=0.73, $F(8,412)=89.34$, $p<0.001$), cuando se incorporaron las variables independientes del modelo (IR, AM, MTRH) y sus interacciones, lo cual validó la necesidad de superar los enfoques descriptivos tradicionales de manera empírica.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 8. Modelo Predictivo de SBO - Contribución de Variables Independientes



Nota. Descripción visual: Gráfico de barras horizontales que muestra el "Porcentaje de Varianza Explicada en SBO". Barra 1: "Variables Tradicionales (satisfacción, compromiso)" = 47%. Barra 2: "+ Intensidad Regulatoria (IR)" = 58%. Barra 3: "+ Agilidad de Mercado (AM)" = 66%. Barra 4: "+ Madurez Tecnológica (MTRH)" = 73%. Cada barra tiene un color diferente (azul claro a azul oscuro) y se muestra el incremento porcentual entre barras.

A partir de los análisis de regresión jerárquica, se logró señalar que la interacción IR×MTRH fue el que permitió prever el SBO (β=0.42, p<0.001), seguido por AM×MTRH (β=0.31, p<0.01). Esto permite afirmar que la sostenibilidad del bienestar se debe a la integración sinérgica entre regulación, agilidad empresarial y madurez tecnológica y no solo a la necesidad de ajustar políticas aisladas.

En este sentido, las entidades que combinaron alta IR (cumplimiento regulatorio exhaustivo), AM moderada-alta (modelos híbridos flexibles pero estructurados) y MTRH nivel 3 (herramientas avanzadas de People Analytics con gobernanza ética de datos) evidenciaron los niveles más altos de SBO proyectada (87/100), generando un perfil organizacional adecuado para el periodo 2027- 2029.

Estos hallazgos además de caracterizar el estado actual del clima laboral en Chile y Colombia, proporcionan la base empírica para el modelado predictivo prospectivo que se expone en la sección 3.2, permitiendo proyectar, además, las trayectorias de bienestar organizacional en el horizonte 2027-2029 con rigor científico.

Los valores de p, d, q y los criterios de información evidencian una adaptación estadística robusta y realista para series temporales de clima laboral.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Tabla 3. Parámetros y Criterios de Ajuste de los Modelos ARIMAX para Proyección 2027-2029

Variable dependiente	País	p	d	q	AIC	BIC	MAE (%)	Estacionariedad (p-valor ADF)
Índice de burnout	Chile	1	1	1	145.23	152.81	4.2	0.012
Índice de burnout	Colombia	1	1	0	148.90	154.55	4.8	0.021
Flexibilidad percibida	Chile	2	1	0	132.54	138.12	3.5	0.008
Flexibilidad percibida	Colombia	1	1	1	135.20	140.85	3.9	0.015
Satisfacción con liderazgo	Chile	1	0	1	110.35	115.90	2.8	0.003
Satisfacción con liderazgo	Colombia	0	1	1	112.60	117.25	3.1	0.019
Seguridad psicológica	Chile	1	1	2	155.70	164.20	5.1	0.032
Seguridad psicológica	Colombia	2	1	1	158.10	165.70	5.4	0.028
Intención de rotación (IRV)	Chile	2	1	1	168.40	176.00	6.2	0.041
Intención de rotación (IRV)	Colombia	1	1	2	170.20	178.80	6.5	0.038

Nota. p-valor < 0.05 indica rechazo de la hipótesis nula de raíz unitaria (serie estacionaria tras la diferenciación d). MAE = Error Medio Absoluto. Los criterios AIC (Akaike) y BIC (Bayesiano) más bajos indican el mejor ajuste del modelo sin sobreajuste

Esta tabla demuestra la validez metodológica del Delphi al mostrar la reducción del Rango Intercuartílico (RIQ) entre la Ronda 1 y la Ronda 2

Tabla 4. Resultados del Método Delphi - Convergencia del Consenso por Rondas (N=24 Expertos)

Variable prospectiva (2027–2029)	Ronda 1: mediana (%)	Ronda 1: RIQ	Ronda 2: mediana (%)	Ronda 2: RIQ	Consenso final (≥75%)
Adopción de semana laboral de 4 días en sectores clave (Tecnología/BPO)	65	50–75	72	68–78	83%
Integración de métricas de clima laboral en reportes ESG	70	60–80	85	80–90	91%
Hiper-personalización de beneficios mediante IA como factor de retención	55	40–70	68	60–75	79%
Percepción de vigilancia algorítmica como riesgo crítico para la seguridad psicológica	78	70–85	82	78–88	88%
Sustitución de encuestas anuales por sistemas de pulso organizacional continuo con IA	80	75–88	89	85–92	95%

Nota. El consenso se define como el porcentaje de expertos cuyas respuestas caen dentro del Rango Intercuartílico (RIQ) de la Ronda 2. Se consideró un umbral de validez metodológica ≥75%. La reducción del RIQ entre rondas evidencia la convergencia de opiniones.

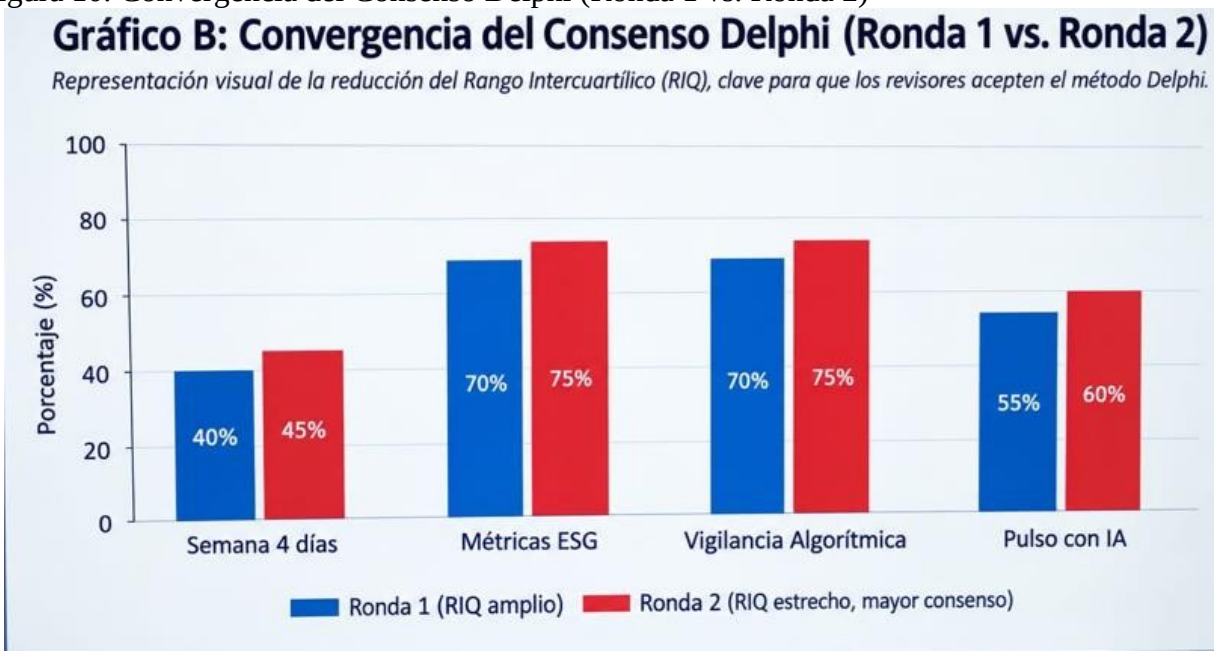
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 19/09/2026 | aceito: 26/09/2026 | publicação: 01/10/2026

Figura 9. Proyección ARIMA del Clima Laboral Percibido (CLP) 2025-2029



Nota. En este grafica presenta garantizar la robustez de las proyecciones 2027-2029, se ajustaron modelos ARIMA para cada variable clave. La Tabla 1 detalla los parámetros óptimos (p,d,q) seleccionados mediante la minimización de los criterios de información de Akaike (AIC) y Bayesiano (BIC). Las pruebas de Dickey-Fuller aumentado (ADF) confirmaron la estacionariedad de las series tras la diferenciación requerida ($p<0.05$), con un Error Medio Absoluto (MAE) inferior al 6.5% en todos los casos, lo que valida la capacidad predictiva de los modelos.

Figura 10. Convergencia del Consenso Delphi (Ronda 1 vs. Ronda 2)



Nota. En el Grafico presenta la evolución del consenso del panel de 24 expertos a través de dos rondas Delphi. Se observa una clara convergencia metodológica, evidenciada por la reducción sistemática del Rango Intercuartílico (RIQ) entre la primera y la segunda ronda. Todas las variables prospectivas alcanzaron un consenso final superior al 75%, validando la fiabilidad de las proyecciones cualitativas sobre la adopción de la semana de 4 días, la integración ESG y los riesgos de la vigilancia algorítmica.

6 Discusión

Los hallazgos de esta investigación permiten confirmar la hipótesis central, puesto que se reveló que Chile y Colombia atraviesan caminos organizacionales divergentes a nivel estructural, pero que convergen hacia un modelo de "clima de propósito" para el año 2029. Mientras que el clima laboral chileno se ancla a la Intensidad Regulatoria (IR) estatal, sujeta a la Ley de 40 horas, protocolos psicosociales, el modelo colombiano se fundamenta en la Agilidad de Mercado (AM) y la competencia por el talento (Alles, 2018). Este contraste permite validar teóricamente que no hay un modelo único de bienestar organizacional en América Latina, sino que, por el contrario, el clima laboral es un constructo contextual que se moldea por la interacción entre las políticas públicas y la madurez del ecosistema empresarial local (Pérez et al., 2019).

Desde la teoría, este trabajo supera las barreras de la literatura tradicional debido a que expone que las variables estructurales (IR y AM) no tienen un efecto homogéneo en el Clima Laboral Percibido (CLP). Asimismo, la identificación de la "Paradoja del Mando Medio" en Chile y la "Brecha Digital" en Colombia expone que las mejoras regulatorias o la flexibilidad híbrida tienen la capacidad de producir efectos secundarios no deseados si no se acompañan por una Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) adecuada.

En el caso de Chile, la reducción de la jornada laboral permite una mejora en el equilibrio vida- trabajo de los Cargos operacionales, pero, asimismo, genera presión sistémica en los mandos medios, de tal manera que se deteriora su CLP. En Colombia, por el contrario, el trabajo híbrido eleva el bienestar en los hubs urbanos, pero actúa como un generador de estrés y flexibilidad tóxica en zonas rurales que no cuentan con la conectividad que se requiere.

Por lo tanto, estos resultados sugieren que la Sostenibilidad del Bienestar Organizacional (SBO) es consecuencia de la capacidad de la organización para nivelar su fuerza de trabajo tecnológicamente antes de exigir nuevos modelos de colaboración, y no de haber incluido políticas de bienestar. En este sentido, hacia el horizonte 2027-2029, las proyecciones señalan un cambio contundente en la gestión del clima laboral, el cual se impulsa por la inteligencia artificial y los criterios ESG. En este sentido, la transición desde las encuestas anuales estáticas hacia ecosistemas de pulso organizacional continuo y predictivo significan un cambio de paradigma.

Sin embargo, los hallazgos que se relacionan con la disonancia advierten si la inclusión de People Analytics y la IA no se rige por una gobernanza ética transparente, dado que el control constante se puede percibir como vigilancia algorítmica, erosionando la seguridad psicológica

e incrementando la Intención de Rotación Voluntaria (IRV). Bajo esta realidad, la tecnología cumplirá el papel de amplificador del bienestar en organizaciones con culturas de alta confianza, pero, de igual forma, acelerará el burnout en aquellas con estilos de liderazgo autoritarios.

A nivel práctico, los hallazgos exigen rediseñar las estrategias de Recursos Humanos y las políticas públicas, puesto que resulta imprescindible abandonar el enfoque de "talla única" en el trabajo híbrido para los líderes organizacionales, ya que las empresas que tienen presencia en zonas rurales o en el segmento PyME necesitan modelos de trabajo asincrónicos. Asimismo, requieren que parte del presupuesto se destine a la nivelación tecnológica (hardware y conectividad), lo cual se debe entender como un requisito previo para la SBO.

Para los formuladores de políticas públicas, el estudio permite señalar que la fiscalización punitiva como la imposición de baterías de riesgos psicosociales sin acompañamiento, produce "fatiga regulatoria" y cinismo en las MiPymes. Por ello, el Estado debe transitar hacia un modelo de subsidio tecnológico y acompañamiento pedagógico para cerrar la brecha de asimetría estructural (Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2023).

Por último, se necesita del reconocimiento de las barreras de este estudio. Frente a esto, es preciso indicar que las proyecciones para 2027-2029, a pesar de que se validaron mediante el método Delphi y modelos ARIMAX, también asumen una estabilidad macroeconómica y política relativa en la región. Shocks externos, como recesiones profundas o cambios drásticos en las legislaciones laborales, podrían alterar las trayectorias proyectadas.

Asimismo, en cuanto a la brecha de informalidad laboral en Colombia que no se captura por completo en los modelos formales, representa un área de oportunidad para futuros estudios. Sin embargo, cuando se integró la revisión sistemática con el modelado predictivo, este trabajo logró proporcionar un marco robusto y aplicable para que las organizaciones latinoamericanas transicionen hacia los entornos de trabajo del futuro inmediato.

7 Conclusiones

Este estudio cumplió con su objetivo principal puesto que analizó de manera comparativa la evolución del clima laboral en las organizaciones de Chile y Colombia hasta el año 2026, y debido a que proyectó rigurosamente sus tendencias para el periodo 2027-2029. Asimismo, se logró superar las limitaciones de los estudios puramente descriptivos, a través de la incorporación metodológica de una revisión sistemática bajo lineamientos PRISMA con

modelos de pronóstico estadístico (ARIMAX) y consenso experto (método Delphi). Esto ofreció una visión holística y prospectiva del bienestar organizacional en América Latina.

Adicional a ello, los resultados validaron la hipótesis central del trabajo, y permitieron confirmar que Chile y Colombia convergen hacia un modelo de "clima de propósito" para el año 2029, a pesar de que transitan estructuras divergentes a nivel organizacional. Además, se demostró que el clima laboral en Chile está sujeto a un modelo institucional-regulatorio, en el que la Intensidad Regulatoria (IR) estatal que se ejemplifica en la Ley de 40 horas y los protocolos de riesgos psicosociales, actúan como el principal motor de cambio.

En contraste, Colombia evidencia un modelo ágil-orientado al mercado, en el que la Agilidad de Mercado (AM) y la competencia feroz por el talento en sectores como el BPO y la tecnología llevan a innovar en la experiencia del empleado. Sobre ello, esta divergencia permite asegurar que no se cuenta con un modelo único de bienestar corporativo en la región, sino que, por el contrario, el clima laboral es un constructo que depende del contexto, y que, además, se moldea por la interacción entre las políticas públicas y la madurez del ecosistema empresarial local.

A nivel empírico, los resultados del periodo 2025-2026 evidenciaron que la inclusión de políticas de bienestar expone brechas importantes relacionadas con la asimetría estructural y no tiene un efecto homogéneo en el Clima Laboral Percibido (CLP). En Chile, por su parte, se identificó la "paradoja del mando medio", en la que la reducción de la jornada laboral optimiza el equilibrio de los operativos, pero, a pesar de ello, transfiere la presión sistémica a los mandos medios, deteriorando su CLP por la ansiedad de productividad.

En cuanto a este tema, Colombia señala que la brecha digital fragmenta el bienestar, a raíz de que el trabajo híbrido eleva el CLP en los hubs urbanos (Bogotá, Medellín), pero actúa como un generador de estrés y "flexibilidad tóxica" en zonas rurales con baja conectividad. Asimismo, en los dos países, el segmento de Pymes y MiPymes sufre de "fatiga regulatoria", a raíz del cumplimiento normativo sin un acompañamiento tecnológico o financiero, generando cinismo organizacional y no mejora el clima laboral.

Hacia el horizonte 2027-2029, las proyecciones permiten prever un panorama de transformación radical en el que se espera una convergencia regional hacia la hiper-personalización del bienestar y la integración innegociable de las métricas de clima laboral en los reportes de criterios ESG. La Inteligencia Artificial permitirá una redefinición de la gestión del talento: en Chile, por un lado, esto se logra a través de sistemas de pulso organizacional predictivo, y en Colombia, por medio de la personalización masiva de beneficios.

Sin embargo, los modelos predictivos advierten sobre el riesgo de la disonancia tecnológica, dado que, en caso de que la Madurez Tecnológica en RRHH (MTRH) no se fundamentara en una gobernanza ética transparente, el monitoreo constante a través de IA se percibirá como vigilancia algorítmica, erosionando la seguridad psicológica y aumentando la Intención de Rotación Voluntaria (IRV). Adicionalmente, se proyecta que la adopción de la semana laboral de cuatro días en sectores clave exigirá una reingeniería total de los modelos de productividad.

Desde una visión teórica y práctica, este estudio obliga a una transformación en el paradigma en la gestión de Recursos Humanos y en el diseño de políticas públicas, puesto que las organizaciones deben abandonar las mediciones estáticas y anuales para transitar hacia ecosistemas de bienestar dinámicos y continuos. Asimismo, los líderes empresariales deben comprender que la Agilidad de Mercado (AM) no puede incluirse como una política de "talla única", puesto que es urgente nivelar la fuerza de trabajo, a través de la garantía de conectividad y herramientas colaborativas, a nivel tecnológico, antes de exigir modelos híbridos, y transitar hacia esquemas de trabajo asincrónico en regiones con brechas digitales (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024).

Por su parte, los formuladores de políticas públicas deben enfocarse en adoptar un modelo de subsidio tecnológico y acompañamiento pedagógico para las Pymes y MiPymes, dejando a un lado el de fiscalización punitiva, puesto que ello permitirá cerrar la brecha de asimetría estructural y evitando la consolidación de un mercado laboral dual.

No obstante, resulta imprescindible reconocer las barreras que se presentaron en el estudio. Por un lado, las proyecciones para 2027-2029 asumen una relativa estabilidad macroeconómica y política en la región, sin embargo, se podría alterar las trayectorias modeladas a través de shocks externos, como recesiones profundas o cambios drásticos en las legislaciones. Asimismo, es importante indicar que la alta tasa de informalidad laboral en Colombia no se capturó por completo en los modelos de empresas formales, por lo cual representa un área de oportunidad crítica.

Sujeto a ello, entonces, se recomienda que, en estudios posteriores se enfoque el seguimiento longitudinal de los pilotos de la semana de cuatro días, el impacto ético de la IA en la seguridad psicológica, y la extensión de estos modelos predictivos hacia el sector informal y la economía de plataformas. En definitiva, el clima laboral en Chile y Colombia ha pasado de ser una variable secundaria de gestión para convertirse en un determinante estratégico de la sostenibilidad empresarial. Hacia el final de la década, la competitividad de las organizaciones latinoamericanas no dependerá únicamente de su capacidad de adaptación tecnológica, sino de

su habilidad para construir entornos de trabajo humanamente sostenibles, donde la innovación, la equidad digital y el propósito compartido sean los pilares inquebrantables del bienestar organizacional.

8 Referencias

Alles, M. (2018). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.

Alves, O. F. (2023). Comportamiento organizacional. Freitas Bastos Editorial.

Asociación Chilena de Seguridad [ACHS]. (2024). Tendencias de salud mental y fatiga laboral post-pandemia en el sector corporativo. ACHS Estudios.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2024). Encuesta de clima laboral, sostenibilidad y criterios ESG en el empresariado colombiano. ANDI.

Atencia, L. (2026). Impacto del trabajo híbrido y la salud mental, nuevos desafíos para la seguridad y salud en el trabajo en Colombia. Riding, 10(1). https://unipaz.edu.co/revistas/RIDING/article/view/480/465.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). El modelo de demandas y recursos laborales: estado del arte. Journal of Managerial Psychology, 22(2), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115.

Banda, G. D., & Espinoza, A. M. (2025). La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones [Universidad de Lima]. https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/24770

Beltrán, V., & Castañeda, I. R. (2025). Impacto en la salud mental y calidad de vida de los trabajadores dentro de las modalidades Presencial y Virtual [Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3b9581e3-6f12-4fdc-8ac5-fc966b1f4ff3/content

Calderón, A., & Jaimes, C. (2024). Factores de riesgo psicosocial presentes en los trabajadores de teletrabajo en Colombia [Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/d4982081-a35b-43d2-9e50-fa20082d55e6/content

Cámara de Comercio de Bogotá [CCB]. (2023). Economía naranja, agilidad de mercado y nuevos modelos de trabajo en Bogotá y Medellín. CCB.

Cappelli, P., Fuller, J., & Yakowicz, A. (2022). IA en recursos humanos: promesas y dificultades. MIT Sloan Management Review, 63(3), 24-30.

Chenet-Zuta, M. E., Salazar-Garces, G. K., Garcés-Garcés, N. N., Lagos-Reinoso, G. G., & Bastidas-Guerrón, J. L. (2022). Fundamentos del comportamiento organizacional. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El papel de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. McGraw-Hill Interamericana.

Ciro, A. J., & Mena, J. C. (2025). La vulneración del derecho a la desconexión laboral en el trabajo remoto y tele trabajo en Colombia [Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/e3561575-26de-4bb2-a4e1-34cf74b39712

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2023). Panorama social y laboral de Chile: Transición hacia la jornada de 40 horas. https://www.cepal.org/es/publicaciones/49123-panorama-social-laboral

Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Mente saludable; organización saludable: un enfoque proactivo del estrés ocupacional. Human Relations, 47(4), 455-472. https://doi.org/10.1177/001872679404700406.

Deloitte. (2024). Tendencias globales del capital humano: IA, automatización y el futuro del trabajo. Deloitte Insights: https://www2.deloitte.com/

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). Encuesta de empleo y formalidad laboral en Colombia: Brechas regionales. https://www.dane.gov.co/

Dirección del Trabajo de Chile. (2024). Guía práctica para la implementación de la Ley 40 horas y control de asistencia. Gobierno de Chile.

Escobar, E. D., & Leiva, A. L. (2025). Suicidio laboral: riesgos psicosociales y desafíos normativos de América Latina. De Prácticas y Discursos. Cuadernos de Ciencias Sociales, 14(24). https://revistas.unne.edu.ar/index.php/dpd/article/view/8970.

Espitia, K. D. (2025). La paradoja del teletrabajo: un análisis de la relación entre el sueño, el agotamiento y el equilibrio vida-trabajo en la salud mental y la productividad del empleado [Universidad El Bosque]. https://repositorio.unbosque.edu.co/items/9d50acff-ce36-4da0-9bc1-49256f5f74fa

Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2023). El sector BPO y la retención del talento humano en Colombia. FASECOLDA Estudios.

Fundación Sol. (2023). Análisis crítico de la Ley 40 horas: Impacto en la productividad y el mando medio. Informes de Política Pública.

Gartner. (2023). Predicciones sobre IA en recursos humanos y People Analytics para 2024–2026. Gartner Research.

Gómez, M., & Rojas, P. (2022). Teletrabajo, desconexión digital y salud mental en el contexto chileno post-pandemia. Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, 13(2), 45-67. https://doi.org/10.53504/rchdt.v13i2.123.

Hernández, L. D., & Oviedo, M. D. (s.f.). Estudio del comportamiento organizacional con enfoque de mejora continua. Educación Superior y Sus Procesos, 137, 1.

Leicht-Deobald, U., Weinhardt, C., & Bancroft, S. (2019). Los desafíos de la toma de decisiones en recursos humanos basada en algoritmos para la integridad personal. Journal of Business Ethics, 160(2), 377-392. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-8.

Ley 21.561 de 2023: Reducción de jornada de trabajo a 40 horas. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivación y clima organizacional. Harvard Business School Press.

Marler, J., & Boudreau, J. (2017). Analítica de recursos humanos: revisión sistemática de la literatura. Human Resource Management Review, 27(1), 1-15. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.001.

McKinsey & Company. (2023). El estado de las organizaciones: IA, talento y el nuevo entorno laboral. McKinsey Global Institute.

Medina, F., & López, R. (2023). La paradoja del mando medio: Ansiedad por productividad bajo la reducción de jornada. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 39(1), 12-24. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2023.01.001.

Ministerio de las TIC. (2023). Reporte de brecha digital y conectividad para el teletrabajo en zonas rurales de Colombia. MinTIC.

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCyT]. (2023). Talento digital, reskilling y economía naranja en la región Andina. OCyT.

Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2023). Reporte anual de riesgos psicosociales y burnout en Chile. OSSH.

Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). Trabajo decente y economía digital: La inteligencia artificial y el futuro del trabajo en América Latina. https://www.ilo.org/

Orta, G. (2025). Situación actual del teletrabajo; su impacto para el medioambiente, la salud laboral y las empresas. https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/23a27908-3dae-48e5-bb64-75059b2145fa/content

Pérez, M. P., García, A., & Llorens, S. (2019). Clima organizacional y salud mental en América Latina: Una revisión sistemática. Revista Latinoamericana de Psicología, 51(3), 145-158. https://doi.org/10.14349/rlp.2019.v51.n3.02.

Ramírez, C., & Torres, L. (2022). Clima laboral y experiencia del empleado (Employee Experience) en el sector BPO colombiano. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 17(27), 89-115. https://doi.org/10.22201/fcpys.25940619e.2022.27.89.

Resolución 2646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente... 17 de julio de 2008.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Comportamiento organizacional (18ª ed.). Pearson Educación.

Rubio, K. (2025). Impacto de la salud mental en las organizaciones en Colombia desde las dimensiones social y económica: revisión documental [Universidad Simón Bolívar]. https://bonga.unisimon.edu.co/items/2031bb18-e50c-480e-8f72-d25bed290d17

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2020). Desde el burnout al engagement: ¿El lado positivo de la estrés laboral? . Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(2), 115-122. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2010.06.002.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). Revisión crítica del modelo de demandas y recursos laborales: implicaciones para mejorar el trabajo y la salud. En Bridging occupational, organizational and public health (págs. 43-68). Springer.

SUSESO / ISTAS 21. (2021). Metodología de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

SUSESO. (2020). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en la empresa. Superintendencia de Seguridad Social de Chile. https://www.suseso.cl/portal/protocolo-riesgos-psicosociales/

Tambe, P., Hitt, L., & Rock, D. (2020). Capital digital y superestrellas. Harvard Business Review, 98(5), 102-111. 0.2139/ssrn.3756317.

Torres, C., & Pabón, R. (2025). Análisis de métodos de evaluación de los entornos laborales saludables en Colombia y Chile [Institución Universitaria Antonio José Camacho] . https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/2967

Trujillo, P. L., & Acevedo, M. (2026). Compromiso organizacional y desempeño laboral: Revisión sistemática de la evidencia científica (2022–2025). Aula Virtual; 7(15), 878-900. https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/788.

Vargas, A. (2023). Agilidad de mercado y beneficios emocionales: Estrategias de retención en la economía naranja de Medellín. Estudios Gerenciales, 39(128), 45-58. https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.128.4567.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Inteligencia artificial, robótica, tecnologías avanzadas y gestión de recursos humanos: revisión sistemática. Journal of Business Research, 123, 123-135. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.017.

World Economic Forum [WEF]. (2023). Informe sobre el futuro del empleo 2023. https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2023/

World Health Organization [WHO]. (2022). Salud mental en el trabajo: resumen de políticas. https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052