

PANEL LABORAL UNAB

RESULTADOS ENCUESTA N°21

Compensaciones

Enero 2025

Vicerrectoría de
Vinculación con
el Medio y Alumni

IPP
INSTITUTO UNAB DE
POLÍTICAS PÚBLICAS



Universidad
Andrés Bello®



El sistema de compensación dentro de una empresa corresponde al conjunto de políticas y prácticas que se implementan para retribuir a los trabajadores por el desempeño de sus funciones, incluyendo tanto aspectos monetarios como no monetarios. Un sistema de compensaciones efectivo debe estar alineado con la misión, estrategia y valores de la empresa, adaptándose a su etapa de desarrollo, ya sea una organización consolidada o en expansión. Sus principales objetivos incluyen atraer talento calificado, posicionándose como una oferta atractiva en el mercado laboral, y retener trabajadores mediante incentivos que promuevan su satisfacción, motivación y compromiso. Además, busca garantizar equidad interna, asegurando coherencia en las remuneraciones dentro de la empresa, y equidad externa, al mantenerse competitivo frente a otras organizaciones del sector. Finalmente, las compensaciones deben fomentar un desempeño destacado, utilizando herramientas como incentivos variables para alcanzar los objetivos estratégicos y responder a las demandas presentes y futuras de la organización.

En general, los paquetes de compensaciones contienen distintos factores, entre los que se encuentran una parte fija, una variable y los beneficios no monetarios. La compensación fija corresponde al componente estable y regular de la remuneración que un trabajador recibe por el desempeño de sus funciones, independientemente de los resultados o metas alcanzadas. Este tipo de compensación incluye sueldos y salarios establecidos, que se pagan de manera periódica, ya sea semanal, quincenal o mensual, y cuya cuantía no fluctúa a lo largo del tiempo salvo que exista un reajuste pactado. Su propósito principal es garantizar estabilidad financiera al trabajador, convirtiéndose en el núcleo de las estructuras salariales. Además, la compensación fija suele estar definida por el nivel de responsabilidad, experiencia y habilidades requeridas para el cargo, y constituye una base sobre la cual se pueden construir otros incentivos, como beneficios no monetarios o compensaciones variables, dependiendo de las políticas y estrategias de cada organización. Según la Dirección del Trabajo, el sueldo es un ejemplo clásico de este tipo de remuneración, ya que su valor no fluctúa entre los diferentes ciclos de pago.

Luego, se encuentra la compensación variable, que corresponde a un componente adicional que fluctúa en función de elementos particulares previamente acordados, entre ellos el desempeño individual, grupal o de la empresa. En general, esta compensación está diseñada para alinear los intereses de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Algunos ejemplos de compensación variable corresponden a las bonificaciones, que se otorgan al alcanzar o superar metas específicas; las comisiones, que suelen basarse en un porcentaje de las ventas o negocios generados, particularmente en roles comerciales; y la participación en beneficios, donde se distribuye una parte de las ganancias empresariales cuando se logran ciertos niveles de rentabilidad. También abarca incentivos de largo plazo, como opciones sobre acciones o planes de participación en utilidades, enfocados en fomentar la retención y el compromiso a largo plazo de los profesionales clave. Este esquema requiere, en general, objetivos claros, alcanzables y alineados con la estrategia organizacional, además de una comunicación transparente sobre los criterios de evaluación y las condiciones para recibir estos incentivos, asegurando que tanto la empresa como los trabajadores obtengan beneficios mutuos.

Luego, los beneficios no monetarios corresponden a incentivos adicionales a los componentes previamente mencionados que buscan mejorar la calidad de vida, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, sin representar pagos directos. Estos beneficios incluyen una amplia gama de opciones, como seguros médicos complementarios, días adicionales de vacaciones, flexibilidad laboral, programas de capacitación y desarrollo profesional, planes de ahorro o pensiones complementarias, y beneficios recreativos como convenios con gimnasios. Su propósito principal es aumentar la fidelidad de los empleados hacia la organización, adaptándose a sus necesidades personales y profesionales. Estos incentivos son especialmente valorados en entornos donde la compensación monetaria no alcanza las expectativas, y su personalización según las prioridades individuales puede ser un factor clave en la atracción y retención de talento. Además, reflejan el compromiso de la empresa con el equilibrio entre la vida personal y laboral, un aspecto cada vez más importante en el contexto de los cambios y demandas del mercado laboral actual.

Respecto a lo anterior, el sondeo Workmonitor de Randstad en 2024 muestra que el 94% de los trabajadores considera que un salario competitivo es el factor más importante al elegir una empresa. Otros aspectos clave son la estabilidad laboral a largo plazo, valorada por el 93%, las oportunidades de formación y desarrollo profesional, con un 86%, la flexibilidad laboral, destacada por el 81%, y los beneficios atractivos, mencionados por el 79%. Por otra parte, un estudio realizado por Adecco Chile en 2024 muestra que, si bien el salario es el factor más importante para aceptar una oportunidad laboral, también son importantes los bonos por desempeño, destacando como el beneficio más valorado por la mayoría de los encuestados (42% de las preferencias), seguido por flexibilidad laboral y teletrabajo.

En el siguiente informe del Panel Laboral UNAB se realiza un análisis de las compensaciones y cómo estas se conforman, realizando una separación por tipo de cargo, con el fin de conocer cuánto representan de la retribución total cada elemento y cuáles son las más valoradas.

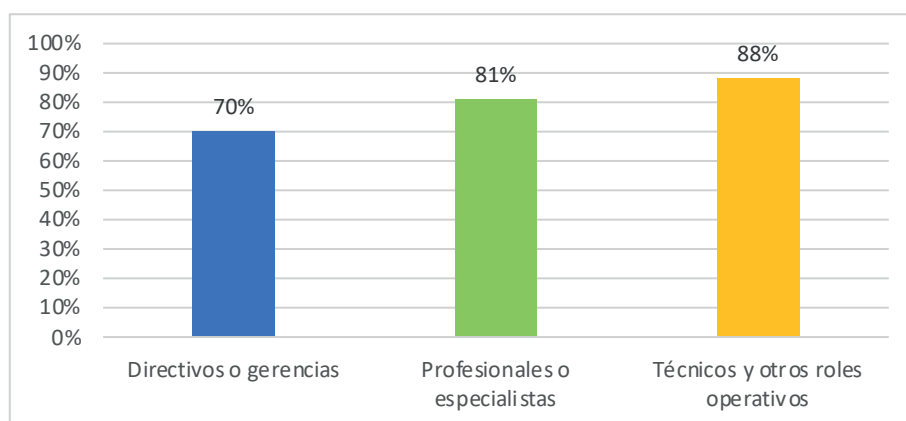
1. RESULTADOS

La encuesta N°21 del Panel Laboral UNAB¹ abordó 10 preguntas que buscaban conocer distintas formas de compensación y su relevancia en cada tipo de cargo en base al conocimiento de los head hunters. La tasa de respuesta fue de 83% y se aplicó desde el viernes 3 al miércoles 15 de enero.

A continuación, se encuentra un análisis de las respuestas y reflexiones entregadas por los head hunters que integran el Panel Laboral UNAB.

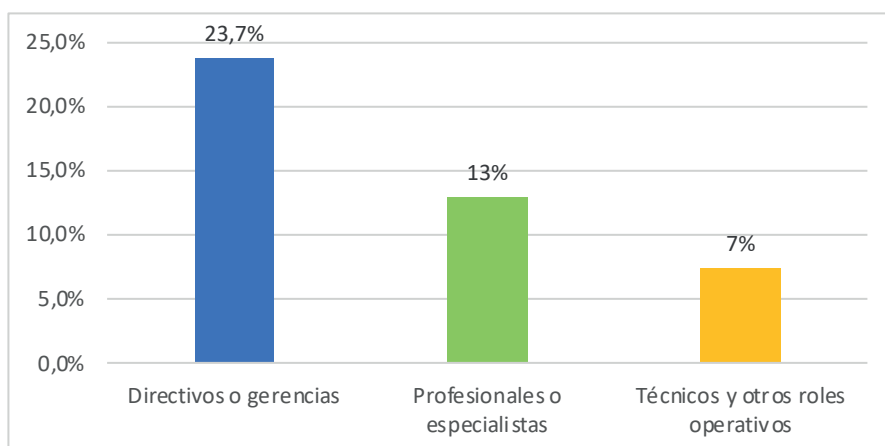
Pregunta N°1: ¿Qué porcentaje de la compensación total anual (suma de compensación fija, variable y beneficios no monetarios) considera que representa cada tipo de compensación en cada tipo de cargo (directivos o gerencias, profesionales o especialistas y técnicos y otros roles operativos)?

Promedio Compensación fija



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°21 Panel Laboral UNAB.

Promedio Compensación variable



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°21 Panel Laboral UNAB.

¹ Los integrantes del Panel se encuentran en la Tabla N°1 en el Anexo.

La primera pregunta apunta a conocer qué porcentaje de la compensación total se constituye por la compensación fija, la variable, y los beneficios no monetarios entregados. Además, se realiza una comparación entre tres tipos de cargo donde los head hunters tienen más representación.

Las respuestas muestran una diferencia importante entre los distintos cargos. Respecto a los directivos o gerencias, se encuentra que la compensación fija en promedio representa un 70% de la retribución entregada. Por el contrario, cuando se analiza el promedio para los cargos profesionales, esta aumenta a un 81%, mientras que en cargos técnicos y otros roles operativos se incrementa a un 88%.

Luego, respecto a la compensación variable, los head hunters muestran que en los cargos directivos la parte variable de la compensación es más relevante: el promedio de representación alcanza un 24%. Por el contrario, en los cargos profesionales y técnicos, este componente de la remuneración disminuye su importancia, pasando a representar en promedio un 13% y 7%, respectivamente.

Por último, respecto a los beneficios no monetarios, los expertos mencionan que entregar un porcentaje es más complejo debido a que no siempre es información disponible, además de que estos beneficios son menos cuantificables y muy particulares a cada empresa. Entre quienes entregan un porcentaje, estos beneficios representan entre 0% y 10% para todos los cargos, siendo mayor nuevamente para cargos más directivos y menores en cargos técnicos.

Así, se puede concluir que en los tres tipos de cargos la compensación fija es más importante en comparación con la variable, significando más de 70% de la retribución total en todos los casos. Sin embargo, se observa una diferencia significativa entre cargos directivos, profesionales y técnicos. En los cargos directivos, la parte variable representa una parte más importante de la compensación que en los profesionales y en los técnicos. Los head hunters enfatizan en que también existen diferencias entre industrias y cargos particulares. En sectores como el financiero, el componente variable puede ser significativamente mayor, alcanzando bonos anuales de hasta 10 rentas. Además, los incentivos de largo plazo, como los planes de participación en utilidades, son comunes y se utilizan tanto para retención como para alineación estratégica. La distribución de la compensación varía según la industria y el tipo de cargo, con áreas comerciales mostrando una mayor proporción de variable debido a su impacto directo en los resultados. En contraste, roles de apoyo tienden a tener una menor proporción de compensación variable.

Respecto a los beneficios no monetarios, los expertos del Panel resaltan que, en los cargos técnicos y profesionales, los beneficios no monetarios como la flexibilidad laboral, el desarrollo profesional y los seguros de salud, han adquirido una importancia significativa. Estos beneficios no solo complementan el salario, sino que también son un factor decisivo en la atracción y retención de talento, especialmente cuando la compensación monetaria no alcanza las expectativas. Los head hunters también agregan que la flexibilidad laboral, incluyendo opciones de trabajo remoto y vacaciones adicionales, se ha convertido en un incentivo clave, particularmente en sectores tecnológicos. Además, las grandes empresas suelen ofrecer un amplio rango de beneficios a través de convenios colectivos, que incluyen seguros de salud, permisos especiales y formatos de trabajo híbrido.

“El promedio de bono los últimos años ha sido de 2 rentas. Muchos cargos gerenciales tienen bonos que pueden ir en el rango de 1 a 6 rentas. Estos se miden en base a desempeño y resultados de la compañía, pero en la actualidad el bono real está en la media de 2. En el caso de participación de utilidades se ve por lo general en los proyectos inmobiliarios, los que antes eran más. Hoy al existir menos proyectos, las utilidades de las obras terminadas en plazo, costos y rentabilidad han sido menores y, se pagan en otra fecha que no es la misma de los bonos empresa y como es más bien estacionario por los términos de proyectos, no se pueden incorporar en el porcentaje de la renta percibida anual, ya que varía por los proyectos realizados en el año y los resultados de éstos. Algunas empresas incluyen como beneficio el seguro de salud, otras son sólo 50% costo empresa”.

Francisca López, Althus Partners

“Considero que los bonos promedio son un 16% de la renta fija anual si se consideran 2 rentas brutas. En el mundo financiero esta relación es muy distinta, pues pueden tener hasta 10 rentas brutas de renta variable, o sea casi el doble”.

Rose Marie Blanc, C Group

“El ILP equivale al menos a un 15% de la compensación anual, que se entrega a los 3 o 5 años. Existen varios modelos para este tipo de beneficios. Algunos son solo para retención y otros son sujetos a indicadores. En algunas organizaciones hay programa de capacitación dentro y fuera de Chile. Hay más beneficios más específicos”.

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

“La distribución puede variar según el tipo de industria, cultura organizacional y el tamaño de la empresa, pero nuestros clientes tienden a priorizar componentes variables para alinear los intereses de los ejecutivos con los objetivos estratégicos de la organización. Por otra parte, en empresas tecnológicas, los beneficios no monetarios como la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional son especialmente valorados. Además, para los especialistas, el salario es lo que más valoran, seguido de la flexibilidad laboral, como la posibilidad de trabajar algunos días de forma remota”.

Franco Toselli, IT HUNTERS

“La compensación variable depende también del cargo. Suelen tener mayor porcentaje de sueldo variable las posiciones cuya gestión se refleja claramente en resultados como el área de ventas y el área comercial. En las áreas de apoyo suele ser menor el porcentaje de componente variable en la remuneración (15% a 20 %). Por otra parte, es muy relativo el componente beneficios. Las empresas grandes tienen convenios o contratos colectivos en que incluyen un amplio espectro de beneficios no monetarios. Entre los más habituales se encuentran: seguro complementario de salud, vacaciones adicionales, formato híbrido, aguinaldos, reajuste por IPC, convenios con gimnasios, tickets de alimentación, permiso por nacimiento de un/a hijo/a, permiso por matrimonio, seguro de vida, etc.”

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile

“Además hay incentivos de largo plazo en los cargos de gerencia y gerentes generales. También hay diferencias de esta composición dependiendo de los cargos directivos: El salario variable es un 35% en los cargos de Gerente General y 20% en los cargos de Gerente, para Gerente General los beneficios representan un 2% y para los cargos de Gerente de Área como un 4%. Por lo tanto, el salario fijo para Gerente General es 63% y para los cargos de Gerente 76%”.

Cecilia Besa, TestaNova

“Ante la incertidumbre que existe en general, las personas están tratando de buscar más estabilidad en la compensación fija. Antiguamente el variable tenía más relevancia”.

Raimundo Villarino, Laboralnet

“En general, el salario fijo es el principal componente que valora el candidato, sin embargo, dependiendo del cargo específico se puede tornar más importante el variable, por ejemplo, en posiciones comerciales. Además, en el caso de los cargos profesionales o especialistas no siempre hay bonos, por lo que para las personas resultan de mayor relevancia los beneficios no monetarios, como por ejemplo el seguro de salud”.

Claudia Montedonico, HR Burô

“En general la parte variable de los cargos también está relacionada al nivel dentro de la estructura organizacional y también al área funcional. Por ejemplo, en el caso de cargos comerciales, el porcentaje variable puede ser bastante mayor que en el resto de las áreas”.

María José Greene, Grupo Cinco

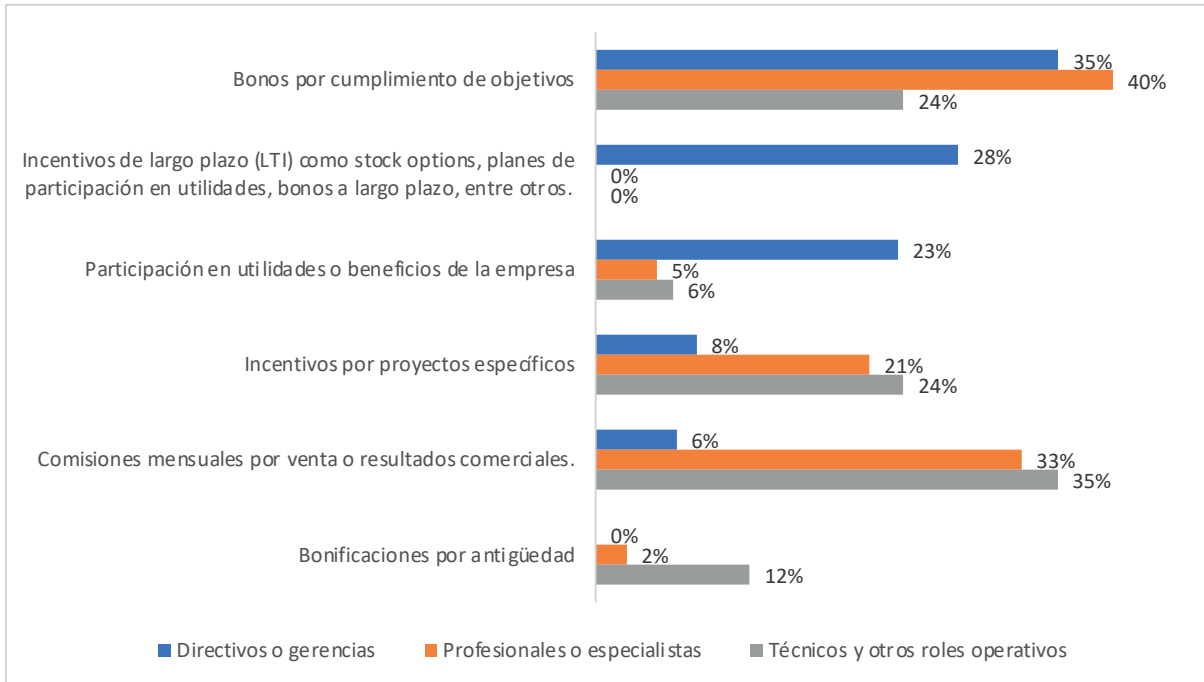
“La estructura de compensación para cargos profesionales o especialistas puede variar dependiendo de factores como la naturaleza del rol y las tendencias del mercado laboral. En roles técnicos especializados, es común encontrar una mayor proporción de compensación variable o beneficios personalizados para retener talento clave. Además, el creciente énfasis en la flexibilidad laboral y los beneficios no monetarios, como el desarrollo profesional y el bienestar, está redefiniendo las expectativas de los trabajadores”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Existen beneficios como la flexibilidad laboral o las vacaciones no devengables que hoy son una alternativa real de negociación tanto para la empresa como para el candidato, y que no necesariamente aumentan el costo empresa de la contratación. Generalmente se utilizan en casos donde la oferta de renta no cumple necesariamente las expectativas del candidato”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

Pregunta N°2: Dentro de las compensaciones variables, ¿cuál de las siguientes estructuras de pago es más común en cada tipo de cargo?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°21 Panel Laboral UNAB.

Luego, la siguiente pregunta se enfoca en la parte variable de la compensación, respecto a cuál de los listados son más recurrentes en cada cargo. Al comparar, se puede ver que, en cargos directivos o gerencias, los más comunes corresponden a bonos por cumplimiento de objetivos (35%), incentivos de largo plazo (LTI) como stock options, planes de participación en utilidades, bonos a largo plazo, entre otros (28%), y participación en utilidades o beneficios de la empresa (23%). Por otra parte, para los cargos profesionales o especialistas, los más comunes también son los bonos por cumplimiento de objetivos (40%), seguido de comisiones mensuales por venta o resultados comerciales (33%) e incentivos por proyectos específicos (21%). Por último, en los cargos técnicos y otros roles operativos, los más comunes son las comisiones mensuales por venta o resultados comerciales (35%), seguido de incentivos por proyectos específicos y bono por cumplimientos de objetivos que obtienen el mismo porcentaje de selección (24%).

En esto, los expertos comentan que en los cargos directivos la compensación variable juega un papel estratégico, con una fuerte orientación hacia el desempeño y los resultados de la empresa. Así, los bonos anuales y otros incentivos financieros se utilizan para motivar a los líderes, con un enfoque en equilibrar resultados a corto plazo y una visión de crecimiento sostenible a largo plazo. También agregan que, en contextos internacionales, es común ofrecer paquetes de contratación atractivos, incluyendo bonificaciones especiales para asegurar la incorporación de ejecutivos clave. Así, el desafío estaría en diseñar estructuras de compensación que promuevan tanto la agilidad en la toma de decisiones como un compromiso duradero con los objetivos de la organización.

“En cargos directivos también es frecuente que se negocie la indemnización por años de servicio a todo evento y, en empresas internacionales, a veces se considera un signing bonus cuando se

trata de atraer a un ejecutivo que se encuentra trabajando y probablemente perderá bonos o stock options si no espera hasta cierta fecha en el futuro”.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile

“Lo más típico para los roles gerenciales en cuanto a variables son bonos anuales sujetos a desempeños individuales y resultados de la empresa. Para los cargos gerenciales suelen ser de 2 a 4 salarios y gerencias generales 6 a 8 o bien algún % de utilidad”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters

“Las compensaciones variables deben diseñarse cuidadosamente y garantizar la transparencia en los criterios de pago y comunicación de los mismos, para motivar a los líderes a priorizar resultados sostenibles y no únicamente beneficios de corto plazo. Por ejemplo, los incentivos a corto plazo fomentan la rapidez en la toma de decisiones estratégicas, mientras que los incentivos a largo plazo, como opciones sobre acciones, promueven la visión de crecimiento continuo y el compromiso con el valor de la empresa”.

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°3: ¿Cuáles de los siguientes beneficios no monetarios son más valorados por quienes ocupan cada tipo de cargo? (Seleccione hasta tres opciones).

	Directivos o gerencias	Profesionales o especialistas	Técnicos y otros roles operativos
Seguro médico complementario o cobertura de salud.	33%	28%	33%
Días adicionales de vacaciones o licencias especiales.	13%	33%	7%
Planes de ahorro o pensiones complementarias.	6%	17%	13%
Flexibilidad laboral (teletrabajo, horario flexible).	0%	6%	33%
Programas de capacitación y desarrollo profesional.	30%	11%	3%
Beneficios recreativos (gimnasios, actividades de esparcimiento).	17%	6%	10%
Subsidios para transporte o alimentación.	2%	0%	0%

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°21 Panel Laboral UNAB.

[1] Porcentaje sobre el total de selecciones para cada tipo de cargo.

La siguiente pregunta busca conocer qué tipos de beneficios no monetarios son más valorados por los colaboradores, y la diferencia entre distintos tipos de cargo. Como se puede ver en la tabla, el seguro médico complementario o cobertura de salud es de los principales beneficios valorados por todos los tipos de cargo. Sin embargo, también se aprecian diferencias en las preferencias por otros beneficios.

Primero, para los cargos directivos o de gerencias se encuentra que el beneficio no monetario más valorado corresponde al seguro médico complementario o cobertura de salud (33%), seguido de programas de capacitación y desarrollo profesional (30%). En el caso de los profesionales, los más valorados corresponden a los días adicionales de vacaciones o licencias especiales (33%), seguido del seguro médico complementario o cobertura de salud (28%). Por último, para el caso de los técnicos y otros roles operativos, la flexibilidad y el seguro médico complementario comparten el primer lugar en la valoración de estos trabajadores (33%).

Los head hunters señalan que los beneficios no monetarios son fundamentales para demostrar el compromiso de la empresa con el bienestar y el desarrollo de sus trabajadores. Estos beneficios, que incluyen distintos componentes como la flexibilidad laboral, actividades recreativas y oportunidades de formación internacional son especialmente valorados, sobre todo por los gerentes más jóvenes. Además, enfatizan en que personalizar los beneficios según las prioridades individuales aumenta la satisfacción y la fidelidad hacia la organización, en un contexto donde el equilibrio entre la vida laboral y personal es cada vez más importante.

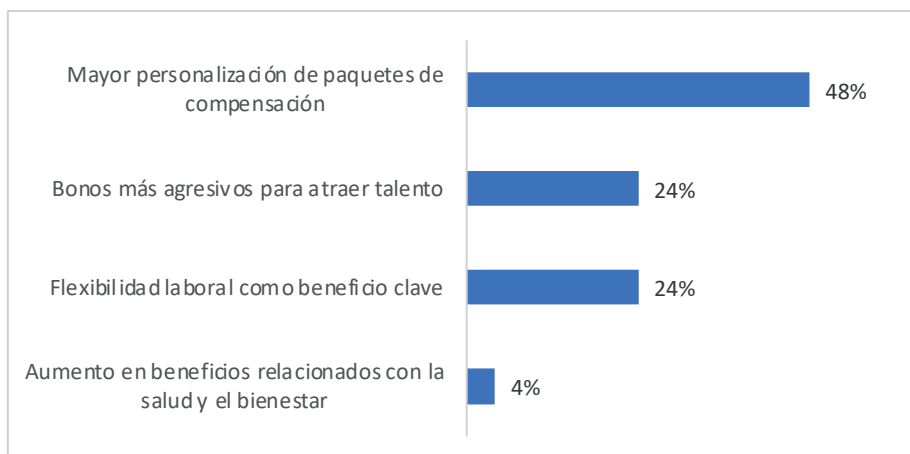
“Depende del tramo etario en que se encuentre el Gerente. Si es más joven valora flexibilidad laboral, beneficios recreativos, educación fuera del país, etc.”

Leslie Cooper, HK Human Capital Chile

“Es importante destacar que los beneficios no monetarios también son percibidos como un reflejo del compromiso de la empresa con el bienestar, la estabilidad y el desarrollo del equipo directivo. Personalizar estos beneficios según las prioridades de cada líder puede aumentar la efectividad y reforzar la fidelidad hacia la organización, especialmente en un entorno donde las expectativas sobre equilibrio entre vida personal y laboral son cada vez más relevantes”.

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°4: ¿Cuál considera que será la tendencia dominante en compensaciones durante los próximos 3 años?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°21 Panel Laboral UNAB.

Por último, se pregunta a los head hunters respecto a cuál será la tendencia dominante en compensaciones durante los próximos tres años, en base a lo que observan continuamente en el mercado. En esto, un 48% responde que habrá una mayor personalización de los paquetes de compensación, mientras que un 24% que se entregarán bonos más agresivos para atraer talentos, y el mismo porcentaje respecto a la flexibilidad laboral.

Las respuestas muestran que los head hunters coinciden en que la personalización de las compensaciones está cobrando relevancia y la tendencia es que cada paquete de compensación se ajuste individualmente a lo que cada trabajador valora. Se observa también una tendencia creciente hacia el uso de bonos y otros incentivos de largo plazo, como stock options y participación en utilidades. Por último, la flexibilidad laboral sigue siendo un aspecto clave, especialmente en sectores donde el retorno a la presencialidad representa un desafío.

“Los bonos hacen que la propuesta anual de renta sea mucho más atractiva a pesar de que en su mayoría sean sujetos a resultados”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

“Dentro de la personalización, la flexibilidad será relevante para cargos más altos y profesionales”.

Rose Marie Blanc, C-Group

“Hay dos tendencias que estamos viendo en las compensaciones de los ejecutivos. Por un lado, hay una tendencia creciente hacia la personalización de los paquetes de compensación, adaptándolos a las necesidades y preferencias individuales de los ejecutivos para mejorar la satisfacción y retención del talento. Por otro lado, hemos visto un aumento en la generación de incentivos de largo plazo, como los stock options o participación en utilidades, que buscan alinear los intereses de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo de la empresa”.

Bernardita Mena, Stanton Chase

“Si bien habrá avances en varias formas de compensaciones, en los frentes de flexibilidad laboral a nivel ejecutivo y planes complementarios de salud ante los cambios en los seguros actuales, predominará el tema económico por sobre los demás, vía bonos por cumplimiento de objetivos, stock options y/o participaciones en el caso de empresas nacionales, o bonos de retención de mediano y largo plazo”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

“La personalización parece ser una tendencia interesante pensando en que existen grupos generacionales diversos con necesidades e intereses diferentes según su área, edad y características personales. No me parece que venga con mucha intensidad en Chile en los próximos años”.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile

“La tendencia depende de la industria. En el sector de retail la tendencia va a una mayor agresividad en los bonos, y en el de servicios la tendencia es personalizar los beneficios”.

Cecilia Besa, TestaNova

“Aunque otras tendencias, como el enfoque en el bienestar integral y la personalización de beneficios, también son relevantes, la flexibilidad laboral se ha consolidado como una prioridad clave, ya que responde a una necesidad generalizada y genera un impacto inmediato y tangible en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, esto representa un desafío significativo para las organizaciones que están retomando la presencialidad, ya que enfrentan una disminución en la disponibilidad de talento dispuesto a integrarse a estructuras rígidas. Las empresas que no adapten sus esquemas de trabajo corren el riesgo de perder competitividad en la atracción y retención de profesionales, quienes priorizan modelos laborales más flexibles que les permitan equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales”.

Patricia Codecido, Global Jobs

2. CONCLUSIÓN

La Encuesta N°21 del Panel Laboral UNAB proporciona una visión del panorama de compensaciones en Chile, destacando diferencias significativas entre tipos de cargos y tendencias emergentes en el mercado laboral.

Según las respuestas del Panel, la parte fija sigue siendo el pilar principal de la compensación total, representando en promedio el 70% de la remuneración en cargos directivos, el 81% en profesionales y el 88% en técnicos y operativos. No obstante, en los roles directivos, la compensación variable adquiere un peso relevante, alcanzando un promedio de 24% del total, mientras que en los profesionales y técnicos este porcentaje desciende al 13% y 7%, respectivamente. Los bonos por cumplimiento de objetivos destacan como el componente más común en cargos directivos o gerenciales, con rangos entre 2 y 6 rentas, y hasta 10 rentas en sectores como el financiero, al igual que en cargos profesionales o especialistas. Por el contrario, para cargos técnicos y otros roles operativos, las comisiones mensuales por venta o resultados comerciales toman preponderancia.

Por otra parte, respecto a los beneficios no monetarios, las preferencias de los distintos tipos de cargo establecen a uno de estos beneficios como el más valorado transversalmente, correspondiente al seguro médico complementario o cobertura de salud, siendo el más elegido por los head hunters para los cargos directivos o gerencias (33%), el segundo más elegido por los profesionales o especialistas (28%) y también el más elegido en el caso de técnicos y otros cargos operativos. Otros beneficios valorados corresponden a programas de capacitación y desarrollo profesional en el caso de cargos directivos o de gerencias, a días adicionales de vacaciones o licencias especiales para los profesionales o especialistas, y flexibilidad laboral (teletrabajo, horario flexible, etc.), en el caso de cargos técnicos y otros roles operativos.

Por último, de cara al futuro, un 48% de los participantes proyecta una tendencia hacia la personalización de los paquetes de compensación, ajustándolos a las necesidades individuales para mejorar la satisfacción y retención de talento. Los bonos agresivos (24%) y la flexibilidad laboral (24%) también son percibidos como estrategias clave.

Finalmente, estos resultados subrayan la importancia estratégica de los paquetes de compensación como herramientas clave para atraer y retener talento en un mercado laboral

competitivo. La predominancia de la compensación fija como base, complementada por incentivos variables y beneficios no monetarios, refleja la necesidad de un equilibrio entre estabilidad, motivación y adaptabilidad a las preferencias individuales. Además, las tendencias hacia la personalización y la flexibilidad laboral evidencian cómo las empresas deben evolucionar para responder a las expectativas cambiantes de los trabajadores, alineando sus estrategias de compensación con las dinámicas del mercado. En este contexto, un sistema de compensación integral no solo asegura la satisfacción de los colaboradores, sino que también posiciona a las organizaciones como empleadores atractivos, mejorando su competitividad y capacidad de responder a los desafíos futuros.

ANEXO

Tabla N°1: Participantes del Panel Laboral UNAB.


N°	NOMBRE	EMPRESA
1	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
2	María Jesús García Huidobro	Trabajando.com
3	Rodrigo León	Mandomedia
4	Rose Marie Blanc	C-Group
5	María José Greene	Grupo Cinco
6	Ana María Icaran	Icaran Head Hunters
7	Felipe Arteaga	Uno A Uno Head Hunter
8	Angélica Álvarez	Afinis
9	Raimundo Villarino	Laboral Net
10	Paz Ovalle	HO Partners
11	Mario Mora	FirstJob
12	Rodrigo Herrera	B2B Trust Consulting
13	John Byrne	Odgers Berndtson Chile
14	Ornella Bono	Humanitas Executive Search
15	Diego Hurtado	Excellentium
16	Vanesa Rosales	Eurofirms
17	Francisca López	Althus Partners
18	Arnaldo Aceituno	Claire Joster
19	Patricia Codecido	Global Jobs
20	Cecilia Besa	TestaNova
21	Felipe Cosialls	Shilton Consulting
22	Cristián Duarte	TRANSEARCH Chile
23	Franco Toselli	IT HUNTER
24	Mónica Zepeda	Ebro Consultores
25	Bernardita Mena	Stanton Chase Chile
26	Juanita Aguirre	AGUIRRE & ASOCIADOS HEAD HUNTIN
27	Claudia Montedonico	HR Burô
28	Pamela Jiménez	Equation Partners
29	Ariela Dymensztain	AD Consulting
30	Paola Briano	GEN Consultores



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 <https://ipp.unab.cl/>