



EMOTIONAL  
INTELLIGENCE



ANALYTICAL AND  
CRITICAL THINKING

# PANEL LABORAL UNAB



COLLABORATION



COMPLEX  
PROBLEM SOLVING



CREATIVITY



COMMUNICATION

Resultados Encuesta N°9  
"Habilidades transversales"  
Noviembre 2023



*Las soft skills o habilidades transversales se definen como aquellas aptitudes y atributos personales que van más allá de conocimientos técnicos y específicos, y que permiten generar mejores relaciones interpersonales, complementando a las habilidades “duras” dentro del contexto laboral. Estas habilidades son cada vez más valoradas debido a la creciente competencia dentro del mercado y el desarrollo de nuevas tecnologías que promueven la automatización. Existe un gran listado de distintas soft skills, entre las que se encuentran: comunicación efectiva, aprendizaje continuo, pensamiento crítico, pensamiento analítico, resolución de problemas, liderazgo, entre otras.*

*La importancia que se les ha atribuido a estas habilidades ha generado que se posicionen como un elemento diferenciador, haciendo así que las “duras” (o técnicas) pasen a ser un requerimiento basal. Incluso, los mismos profesionales internalizan la importancia de ellas, donde según un estudio realizado por LinkedIn, el 92% de los profesionales cree que las habilidades transversales son tan importantes como las técnicas, mientras que solo el 37% de los empleadores cree que sus trabajadores tienen las soft skills necesarias.*

*La literatura ha estudiado cómo estas soft skills son determinantes tanto de la productividad a nivel individual como general, considerando la comunicación, trabajo en equipo, planificación y organización, entre otras, y ha encontrado efectos significativos en motivación, productividad, resultados, entre otros (Heckman & Kautz, 2012; Daruich, 2018). A modo de ejemplo, una investigación realizada por Boston College, Harvard y Michigan mostró que capacitaciones en habilidades de comunicación y solución de problemas puede aumentar la productividad y la retención de los trabajadores en un 12% y presenta un retorno a esta inversión de 256%. Asimismo, otra intervención en una de las empresas de retail más grandes a nivel latinoamericano que buscó aumentar las habilidades de liderazgo y comunicacionales de su personal de servicio demostró tener efectos tanto en ventas como en productividad a nivel general e individual (Prada et. al., 2019).*

*Como se ha mencionado, las habilidades transversales han tomado mayor importancia debido al creciente desarrollo de las nuevas tecnologías, ya que su amplio avance permite que los individuos puedan llevar a cabo el uso de estas de una manera más eficiente, resultando así en que el pensamiento crítico, la solución de problemas, la creatividad, entre otras, se conviertan en herramientas cruciales que no son reemplazables directamente por las nuevas tecnologías – y por tanto más valoradas - y que permiten un mayor aprovechamiento de ellas (Poláková et al., 2023).*

*La evidencia anterior presenta la necesidad de tomar mayor atención a las habilidades transversales tanto para el desarrollo de ellas por parte de los postulantes, como para el estudio y conocimiento más profundo de estas, considerando cuáles son las más demandadas, cuáles son necesarias para cada tipo de cargo y área, qué tanto se encuentran presentes en los trabajadores hoy en día, entre otras.*

*En esta versión del Panel Laboral N°9 se pregunta a los head hunters sobre la valoración de estas habilidades y su desarrollo en distintos tipos de profesionales y cargos.*

---

<sup>1</sup> <https://news.umich.edu/soft-skills-training-boosts-productivity/>

# I. RESULTADOS

La encuesta N°9 del Panel Laboral UNAB abordó 9 preguntas relacionadas con las habilidades transversales más demandadas por las empresas y desarrolladas por los trabajadores y postulantes dentro del mercado laboral. Se obtuvo una tasa de respuesta de 86% y fue aplicada desde el 28 de noviembre hasta el 4 de diciembre.

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: Del siguiente listado, ¿cuál de las siguientes habilidades transversales considera que están más desarrolladas en los postulantes jóvenes (25-35 años)? (Seleccione 3)



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

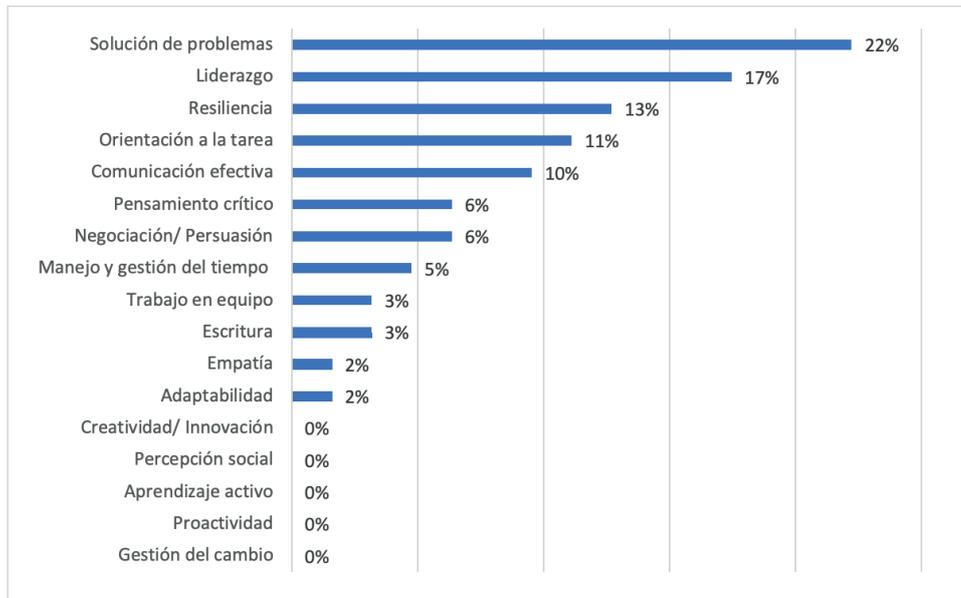
En primer lugar, se analizan las habilidades transversales desarrolladas por los trabajadores, y en este caso se contrasta lo que sucede en distintos grupos etarios. Para la generación de personas más jóvenes, entre 25 a 35 años, las 5 habilidades transversales que más se encuentran presentes son

la creatividad e innovación, el trabajo en equipo, la percepción social, el aprendizaje activo y la empatía. Por otra parte, las que no fueron seleccionadas por ninguno de los expertos como las tres más desarrolladas por este grupo etario son el liderazgo, la solución de problemas y la resiliencia.

<sup>2</sup> Los integrantes del Panel se encuentran en la Tabla N°1 en el Anexo.

<sup>3</sup> En el anexo, en la Tabla N°2, se encuentra una definición para cada habilidad transversal consultada.

**Pregunta N°2:**  
**Del siguiente listado, ¿cuál de las siguientes habilidades transversales considera que están más desarrolladas en los postulantes mayores (55-65 años)? (Seleccione 3)**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

En contraste con la pregunta anterior, se consideran las habilidades transversales más desarrolladas por las personas de mayor edad, entre 55 y 65 años. En este caso, las más seleccionadas por los head hunters corresponden a la solución de problemas, el liderazgo, la resiliencia, la orientación a la tarea y la comunicación efectiva. Por el contrario, las que no fueron seleccionadas corresponden a la creatividad e innovación, la percepción social, el aprendizaje activo, la proactividad y la gestión del cambio. En esto los expertos hacen un punto, argumentando que el desarrollo de habilidades blandas es mayor mientras más adquieren experiencia los trabajadores.

Como se puede notar con la comparación anterior, existe una diferencia considerable entre las habilidades desarrolladas por los distintos grupos etarios, lo que plantea, como primer punto, que las habilidades transversales se desarrollan dependiendo de distintos factores, entre ellos, la edad y experiencia de los trabajadores y no son las mismas para todos ellos. Además, en este caso se detallan cuáles son las soft skills más presentes en las distintas etapas de la vida laboral. En el caso de las personas más jóvenes, quienes con alta probabilidad no se encuentran en cargos de mayor responsabilidad, desarrollan habilidades más de orientación a la tarea y de eficiencia en su producción, mientras que personas de mayor edad adquieren habilidades que se enfocan mayormente en la gestión general, en los desafíos y muchas veces en la gestión de personas, como producto justamente de su trayectoria y experiencia profesional.

### Pregunta N°3:

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Gerente General?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Liderazgo	4,95
Comunicación efectiva	4,90
Pensamiento crítico	4,67
Negociación/ Persuasión	4,48
Proactividad	4,43
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	4,33
Trabajo en equipo	4,29
Solución de problemas	4,19
Manejo y gestión del tiempo	4,14
Empatía	4,05
Aprendizaje activo	3,90
Orientación a la tarea	3,71
Creatividad/ Innovación	3,48

Fuente: Elaboración propia en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

En las siguientes preguntas se realiza un análisis más detallado a nivel de cargo y de área sobre la importancia que tiene el desarrollo de un listado de habilidades transversales, calificando de 1 a 5 según el nivel de relevancia de cada una de ellas. A nivel general, en todos los cargos consultados, no existe ninguna habilidad transversal que sea completamente irrelevante o que haya sido seleccionada, en promedio por los expertos, como nada importante (valoración 1). Lo anterior muestra que cada una de estas soft skills son necesarias y relevantes más allá del cargo o del área en que se manejen los trabajadores.

“Para las gerencias generales, dos de las competencias más relevantes son aquellas relacionadas a la entrega de resultados, como orientación a los mismos, o impulsar el triunfo, y por otro lado aquellas relacionadas con lo comunicacional, desde la creación de relaciones hasta comunicar información y proporcionar liderazgo”

**Felipe Cosialls,**  
**Shilton Consulting Headhunters.**

“Los gerentes generales no deben estar en el detalle, sino que asegurar que sus equipos estén en esos detalles. Su rol es más leer lo que pasa fuera y ocuparse de la sobrevivencia de la empresa en un mundo cambiante”

**Rose Marie Blanc, C-Group.**

A nivel de gerencia general, como se muestra en la tabla de la pregunta N°3, el liderazgo es la habilidad más importante, seguida por la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, la negociación y la proactividad. Como las menos importantes, aunque aun siendo influyente considerando la escala, se encuentran el manejo y gestión del tiempo, la empatía, el aprendizaje activo, la orientación a la tarea y la creatividad e innovación. Lo anterior, según argumentan los head hunters, se relaciona con que el trabajo de un Gerente General es liderar la situación completa de la empresa en la búsqueda de un objetivo claro, y lograr transmitir y comunicar adecuadamente tanto resultados como complejidades.

**Pregunta N°4:**

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Gerente Comercial?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Comunicación efectiva	5,00
Negociación/ Persuasión	5,00
Proactividad	4,81
Liderazgo	4,57
Trabajo en equipo	4,33
Empatía	4,29
Solución de problemas	4,05
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	4,00
Orientación a la tarea	4,00
Manejo y gestión del tiempo	3,95
Creatividad/ Innovación	3,95
Pensamiento crítico	3,62
Aprendizaje activo	3,60

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

En las preguntas N°4 y 5 se realiza una bajada más específica a dos diferentes áreas de los liderazgos en una organización. En esta en particular, se pregunta por un Gerente Comercial. Se puede ver, al comparar con lo que se encontraba en la gerencia general, que liderazgo disminuye su importancia, al igual que pensamiento crítico que pasa a ser de las menos importantes y se agrega una habilidad que no era de las 5 más importantes en el caso general, que es el trabajo en equipo.

En este caso los head hunters agregan que competencias relacionadas con la organización y planificación, además del control y seguimiento y orientación al cliente son indispensables en este tipo de gerencias.

### Pregunta N°5:

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Gerente de Finanzas?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Solución de problemas	4,86
Pensamiento crítico	4,71
Orientación a la tarea	4,52
Manejo y gestión del tiempo	4,38
Negociación/ Persuasión	4,14
Trabajo en equipo	4,10
Liderazgo	4,05
Proactividad	4,05
Comunicación efectiva	4,00
Aprendizaje activo	3,90
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	3,62
Empatía	3,00
Creatividad/ Innovación	3,00

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

En comparación con el caso anterior, se pregunta ahora por un Gerente de Finanzas. Para este caso, pasa a ser la principal habilidad la de solucionar problemas y como segunda, el pensamiento crítico – habilidad que para la gerencia comercial había pasado a ser de las menos importantes –, la orientación a la tarea, el manejo y la gestión del tiempo (competencia que no había estado dentro de las más importantes anteriormente) y la negociación o persuasión.

“*Los financieros deben desarrollar la competencia de orientación al cliente en el sentido de que su rol es apoyo al negocio y debe estar al servicio de las áreas core (ventas, producción, operaciones etc.), por eso su lenguaje debe ser adaptado a cada interlocutor, la entrega de la información, entre otras cosas*”  
**Rosie Marie Blanc, C-Group.**

Las menos importantes en este tipo de cargo pasan a ser la comunicación efectiva, el aprendizaje activo, la adaptabilidad o gestión del cambio, la empatía y la creatividad o innovación.

Si se comparan las dos gerencias, comercial y finanzas, se puede encontrar una diferencia significativa en las soft skills más importantes para cada área, siendo estas completamente diferentes y compartiendo solo la habilidad de negociación/persuasión.

**Pregunta N°6:**

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Jefatura en el área Operacional?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Solución de problemas	4,52
Orientación a la tarea	4,48
Manejo y gestión del tiempo	4,29
Trabajo en equipo	4,24
Proactividad	4,14
Comunicación efectiva	4,14
Liderazgo	4,05
Aprendizaje activo	4,05
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	3,71
Pensamiento crítico	3,33
Empatía	3,33
Negociación/ Persuasión	3,00
Creatividad/ Innovación	2,86

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

La pregunta N°6 ahonda en las habilidades necesarias para una jefatura en el área operacional, donde se encuentra, al comparar con las situaciones anteriores, un parecido importante en las soft skills que predominan para este cargo y el de gerencia de finanzas. Como competencia más importante se encuentra la solución de problemas, seguido por la

orientación a la tarea, el manejo y gestión del tiempo, el trabajo en equipo y la proactividad. Luego, como habilidades menos importantes, se encuentran la creatividad o innovación, la negociación, la empatía, el pensamiento crítico y la adaptabilidad o gestión del cambio.

**Pregunta N°7:**

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Jefatura en el área de Recursos Humanos?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Comunicación efectiva	4,71
Empatía	4,71
Trabajo en equipo	4,29
Negociación/ Persuasión	4,19
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	4,19
Solución de problemas	4,10
Liderazgo	3,95
Proactividad	3,95
Pensamiento crítico	3,81
Aprendizaje activo	3,81
Orientación a la tarea	3,67
Manejo y gestión del tiempo	3,52
Creatividad/ Innovación	3,33

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

Adicional a la pregunta anterior, en esta se recogen las habilidades transversales más importantes en el caso de una jefatura de recursos humanos, encontrando diferencias significativas con lo que sucedía en el área operacional. Para este caso, la principal habilidad es la comunicación efectiva, seguida por la empatía – competencia que no aparece entre las 5 primeras en ninguno de los otros cargos –, el trabajo en equipo, la negociación o persuasión y la adaptabilidad y gestión del cambio. Por otra parte,

entre las competencias menos importantes en este cargo y área se encuentran el pensamiento crítico, el aprendizaje activo, la orientación a la tarea, el manejo y gestión del tiempo y la creatividad e innovación.

Al comparar con la jefatura en el área operacional, solo se encuentra una habilidad en común entre las 5 más importantes, que corresponde al trabajo en equipo, mientras que todas las demás son distintas.

**Pregunta N°8:**

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Analista en el área Comercial?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Orientación a la tarea	4,33
Aprendizaje activo	4,10
Manejo y gestión del tiempo	4,05
Proactividad	3,86
Trabajo en equipo	3,71
Solución de problemas	3,57
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	3,43
Pensamiento crítico	3,38
Comunicación efectiva	3,19
Empatía	3,00
Creatividad/ Innovación	2,95
Negociación/ Persuasión	2,90
Liderazgo	2,43

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

Las preguntas N°8 y 9 se enfocan en las habilidades para los cargos de analista tanto en el área comercial como en el área de finanzas. En el primer caso se pregunta por el área comercial, donde se encuentra que las habilidades más importantes corresponden a la orientación a la tarea, el aprendizaje activo – habilidad que primera vez se encuentra entre las más importantes –, el manejo y gestión del tiempo, la proactividad y el trabajo en equipo. Las menos importantes corresponden a la comunicación efectiva, la empatía, la creatividad e innovación, la negociación y persuasión y el liderazgo.



*“Las habilidades transversales en los perfiles más junior tienen una connotación más orientada al aprendizaje, desenvolvimiento y adecuación social en su etapa de formación. En los cargos más críticos (Gerencias) las habilidades transversales dicen más relación con la capacidad de liderar personas bajo escenarios adversos y con un objetivo común, obteniendo como resultado la confianza, compromiso y dedicación de sus equipos” F elipe Arteaga, Uno a Uno Head Hunters.*

Si se comparan las competencias entre los analistas y gerencias en el área comercial se encuentra que, entre las principales habilidades que son necesarias en estos cargos, al considerar las 5 primeras más importantes, solo se comparte como esencial el trabajo en equipo, mientras que todas las demás son diferentes. Así, se concluye que, si bien el área es determinante de las competencias transversales necesarias, también existe una diferencia entre las habilidades más importantes en los cargos en esta área en particular.

**Pregunta N°9:**

De acuerdo a la información que usted maneja, de 1 a 5 donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué tan importantes son estas habilidades transversales para un cargo de Analista en el área de Finanzas?

Habilidad transversal	Nota entre 1 y 5
Orientación a la tarea	4,48
Aprendizaje activo	4,14
Manejo y gestión del tiempo	4,10
Pensamiento crítico	3,76
Solución de problemas	3,48
Proactividad	3,43
Trabajo en equipo	3,43
Adaptabilidad/ Gestión del cambio	3,29
Comunicación efectiva	3,05
Empatía	2,67
Negociación/ Persuasión	2,67
Creatividad/ Innovación	2,48
Liderazgo	2,33

Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°9 Panel Laboral UNAB.

Por último, se pregunta por la importancia de estas habilidades en un cargo de analista en el área de finanzas. Al igual que con el caso de los analistas en el área comercial, las tres más importantes son la orientación a la tarea, el aprendizaje activo y el manejo y gestión del tiempo. Sin embargo, se encuentran diferencias en las dos siguientes más importantes, donde para el área de finanzas, se reemplazan la proactividad y el trabajo en equipo por pensamiento crítico y solución de problemas. En cuanto a las menos importantes, se encuentra que estas se comparten con lo que sucede a nivel de analista comercial, correspondiendo a la comunicación efectiva, la empatía, la creatividad e innovación, la negociación y persuasión y el liderazgo.

Por último, en comparación con lo que sucedía en el área comercial donde las habilidades más importantes para las gerencias eran distintas a las de los analistas de esa misma área, para el caso de finanzas es distinto, donde las 5 habilidades más importantes entre la gerencia y los analistas son casi las mismas y solo se diferencian en la importancia entre ellas y en que en el caso del analista se suma el aprendizaje activo y en el caso de la gerencia la negociación o persuasión. Así, mientras para el gerente de finanzas lo más importante es la solución de problemas y el pensamiento crítico, para los analistas es la orientación a la tarea y el aprendizaje activo, pero todas ellas están dentro de las más importantes para los dos niveles de cargo.

---

## II. CONCLUSIÓN

Un término que ha ido adquiriendo mayor valor, sobre todo por el desarrollo de las nuevas tecnologías y la automatización de los distintos procesos, son las habilidades transversales o soft skills. La evidencia ha demostrado que la capacitación en estas competencias genera efectos concretos y positivos tanto en la motivación como en la productividad y resultados de una empresa, lo que muestra la importancia y necesidad de que los trabajadores hoy se preocupen por el desarrollo de estas habilidades y de que las empresas busquen –y tengan preferencias – por capacitar a sus colaboradores en esta materia. Si bien, se ha documentado la importancia de estas habilidades, es importante considerar la especificidad y la particularidad en la necesidad de ellas para los distintos tipos de cargo, áreas y organizaciones. Así, las capacitaciones en las distintas soft skills no debieran ser iguales para todos los trabajadores, si no que deberían corresponderse con la importancia que tienen en los distintos tipos de cargos en base a la evidencia que presenta el mercado.

En esta versión del Panel Laboral UNAB se buscó levantar qué tan variables son las habilidades transversales a nivel etario entre los postulantes y cuáles son las más importantes, requeridas y buscadas por los empleadores para ciertos cargos y áreas. Dentro de este análisis se encuentra que, respecto al desarrollo actual de las habilidades, las tres más desarrolladas por los más jóvenes son la creatividad e innovación, el trabajo en equipo y la percepción social, mientras que para los trabajadores de mayor edad cambian rotundamente, siendo las más desarrolladas la solución de problemas, el liderazgo y la resiliencia.

Luego, cuando se considera la importancia de estas habilidades en los distintos cargos y áreas, se encuentra que a niveles gerenciales y de jefatura se produce una diferenciación mayor entre las habilidades transversales requeridas para estos cargos entre las distintas áreas, así, un gerente de finanzas debe desarrollar competencias relacionadas más con lo procedimental, pudiendo enfrentar problemas y solucionarlos, manejando los tiempos y orientándose en la tarea, versus una gerencia comercial que necesita mayores habilidades comunicativas y de negociación, según lo reportado por los expertos.

Lo anterior no sucede de la misma manera en el cargo de analista, donde al comparar las competencias necesarias para un área comercial versus una de finanzas, no se encuentran mayores diferencias, manteniéndose la necesidad de que sean personas orientadas a la tarea, con iniciativa en el aprendizaje y que puedan gestionar adecuadamente los tiempos, y luego otras habilidades más afines al área en la que se encuentran.

Dado lo anterior y como se refleja a lo largo del informe, la especificidad de las soft skills es mayor con el mayor nivel de responsabilidad del cargo, lo que muchas veces se condice con el aumento de la edad de la persona. Además, no se debe dejar de considerar que cada empresa cuenta con su cultura organizacional, caracterizada por la priorización y fomento al desarrollo de ciertas habilidades transversales que le son afines.

Por último, es importante levantar la necesidad del desarrollo de estas habilidades a nivel organizacional debido a sus innumerables beneficios, y preguntarse cómo las políticas públicas, los sistemas de capacitación y la educación, ya sea secundaria o terciaria, pueden aportar en el avance en estas materias.

En el área educacional, un análisis hecho por académicos de Michigan, North Carolina Chapel Hill y del Instituto Upjohn para la Investigación en Empleo encontraron que para prácticamente todos los trabajos se necesitan habilidades transversales, independiente de la especialización profesional. En esto, respecto a la educación superior particularmente, si bien los conocimientos técnicos son la base de lo que se imparte, carreras que son más específicas en lo técnico no deberían descuidar el desarrollo de estas habilidades transversales. Luego, en el área de capacitación, las empresas deberían ocuparse de entrenar a sus profesionales en estas soft skills ya que existen incentivos suficientes: si se hace bien, les es rentable. Finalmente, las políticas públicas deben promover, dentro de los sistemas de capacitación públicos, la preparación óptima, eficiente y suficientemente específica para que quienes se encuentran buscando empleo o quienes ya están empleados puedan mejorar la obtención de estas habilidades y se preparen desde ya con herramientas que serán cada vez más necesarias con el avance de la tecnología.

## III. ANEXO

### PARTICIPANTES DEL PANEL LABORAL UNAB

Nº	NOMBRE	EMPRESA
1	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
2	Ramón Rodríguez	Trabajando.com
3	Rodrigo Leon	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

TABLA N°2: DEFINICIÓN DE HABILIDADES TRANSVERSALES CONSULTADAS.

Habilidad	Definición
Aprendizaje activo	Actitud caracterizada por la curiosidad, organizando el aprendizaje individual de acuerdo con las necesidades individuales y manteniéndose atento a las nuevas oportunidades.
Comunicación efectiva	Capacidad de hablar claramente y de forma respetuosa a cualquier persona dentro del contexto laboral, utilizando un lenguaje corporal y tono apropiado. También conocer los medios adecuados para comunicarse en los distintos niveles y contextos, saber cómo presentar la información para que sea entendible de manera sencilla y comprender e interpretar datos de forma precisa.
Liderazgo	Capacidad de auto liderarse primero, luego liderar grupos de personas y hacer que trabajen por una meta común, inspirando, influenciando e impactando en el equipo. Además, dar y entregar feedback general, tanto de lo positivo como negativo y tener la habilidad de delegar trabajo en otras personas.
Negociación/Persuasión*	Habilidad que ayuda a lograr un resultado beneficioso durante una negociación, debido a la capacidad de interactuar con los demás positivamente y pudiendo obtener los resultados esperados y de interés.
Solución de problemas	Capacidad de encontrar solución efectiva a problemas rutinarios o inesperados para alcanzar las metas, además de anticipar estos inconvenientes.
Percepción social	Capacidad de reconocer y utilizar diferentes perspectivas de acuerdo a las diferentes valores, creencias y comportamiento de las personas, demostrando respeto y poniendo en el enfoque en los otros.
Trabajo en equipo	Capacidad de entender los beneficios de trabajar en equipo y en un ambiente colaborativo con otros para alcanzar resultados.
Manejo y gestión del tiempo	Capacidad de respetar las calendarizaciones y los plazos, organizándose para obtener resultados dentro de ellos.
Escritura*	Habilidad de escribir de manera efectiva y concisa, pudiendo comunicar un punto de manera entendible y respetando las normas de acentuación y puntuación.
Adaptabilidad	Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y modificar comportamientos o formas si es necesario dentro del contexto.
Creatividad/Innovación	Habilidad de encontrar nuevas soluciones o enfoques y de tener un pensamiento "out of the box".
Pensamiento crítico	Habilidad de analizar y valorizar información y aceptar críticas constructivas.
Resiliencia**	Capacidad de mantener un buen nivel de productividad cuando se enfrenta a presiones o dificultades.
Proactividad**	Implica contar con iniciativa propia, empujando cambios o mejoras continuas que se anticipan y no son reactivas.
Empatía	Capacidad de preocuparse por los sentimientos del otro.
Orientación a la tarea*	Capacidad de enfocarse en el logro de objetivos, delegando tareas, estableciendo procesos y plazos claros y fijos y generando un lugar de trabajo estructurado con prioridades claramente definidas.
Gestión del cambio*	Capacidad de aceptar nuevos cambios como nuevos desafíos

[1] Fuente: Methodological approach for a common framework of Soft Skills at work (Dall'Amico y Verona, 2015; Erasmus+).

\*Estas habilidades no se encuentran dentro de las definiciones del artículo anterior, por lo que se rescatan de la web.

\*\* Estas habilidades se encuentran con otro nombre dentro del artículo fuente.

---

## IV. BIBLIOGRAFÍA

Daruich, D. (2018) "The Macroeconomic Consequences of Early Childhood Development Policies," Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper 2018-29, 2018.

Heckman, J., Kautz, T. (2012) "Hard evidence on soft skills". Labour Economics.

Poláková M., Suleimanová JH., Madzík P, Copuš L, Molnárová I, Polednová J. (2023) "Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0". <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37593611/>

Prada, M., Rucci, G., Urzúa, S. (2019) "Training, Soft Skills and Productivity: Evidence from a Field Experiment in Retail". <https://publications.iadb.org/en/training-soft-skills-and-productivity-evidence-field-experiment-retail>



Universidad  
Andrés Bello®



INSTITUTO UNAB DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS



Universidad  
Andrés Bello®

alumni

Dirección de Egresados,  
Empleabilidad y Redes

 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

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