



ESTUDIO DE COMPETENCIAS LABORALES

AGOSTO 2025

Un estudio del Observatorio Nacional del Trabajo

Contenido

PRESENTACIÓN	2
PRÓLOGO	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL ESTUDIO.	4
1.2. METODOLOGIA DE ESTUDIO.	4
i) Tipo de estudio	4
ii) Población y muestra	4
iii) Técnicas de recolección de datos	5
iv) Procesamiento y análisis de la información	5
2. ANÁLISIS DE DATOS	6
2.1. Características generales.	6
i) Contexto político-institucional	6
ii) Distribución de requerimientos laborales por nivel jerárquico.	7
iv) Distribución geográfica de la demanda laboral	12
v) Requerimientos laborales por sector	14
vi) Requerimientos laborales por sector y departamento.	15
2.2. Análisis de competencias	18
i) Requerimiento de competencias de base	18
ii) Requerimiento de competencias críticas	20
iii) Requerimiento de competencias sistémicas	22
iv) Resumen de competencias requeridas	24
v) Competencias técnicas por nivel jerárquico	26
vi) Competencias transversales por nivel jerárquico	28
2.3. Comparación y análisis técnico de competencias por nivel organizacional.	30
3. CONCLUSIONES TÉCNICAS	33
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

PRESENTACIÓN

El presente estudio, constituye un nuevo esfuerzo técnico fundamental por parte del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT) para proporcionar una visión actualizada y basada en evidencia sobre las transformaciones dinámicas del mercado laboral en Bolivia fundamentalmente en lo que se refiere a competencias laborales. En un contexto global caracterizado por la aceleración tecnológica, la medición precisa de la demanda laboral deja de ser un ejercicio estadístico para convertirse en una herramienta de supervivencia institucional y económica.

Este estudio sistematiza la información obtenida de 2,244 requerimientos laborales recolectados durante el mes de agosto de 2025. A través de una metodología comparativa, contrastamos estos datos con las métricas de mayo del mismo año (estudio anterior), permitiendo identificar no solo las competencias más solicitadas, sino también la velocidad con la que el mercado está descartando habilidades tradicionales en favor de capacidades sistémicas y digitales.

Ponemos a disposición de los sectores académico, empresarial y público un análisis que revela la consolidación de la Inteligencia Artificial y el Análisis de Datos como los nuevos ejes de la competitividad nacional. Confiamos en que esta información servirá como brújula para la toma de decisiones estratégicas, la actualización curricular y el diseño de políticas públicas que fomenten un desarrollo regional más equitativo.

Pedro Saenz Muñoz PhD.c

Director

Observatorio Nacional del Trabajo - ONT

PRÓLOGO

La velocidad de cambio en el ecosistema laboral contemporáneo no tiene precedentes. El informe que el lector tiene en sus manos documenta un fenómeno de polarización sin parangón en el mercado boliviano: una desviación estándar de 8.83 puntos porcentuales en la demanda de competencias en un intervalo de apenas tres meses. Esta cifra es el síntoma de una transición profunda hacia la economía del conocimiento y la automatización inteligente.

Los hallazgos presentados son contundentes. Mientras competencias históricamente valoradas como la "Resolución de Problemas" o la "Adaptabilidad" experimentan una retracción significativa, surge una demanda explosiva por el "Análisis de Datos", que ha crecido un 64.3% en el trimestre analizado. Este desplazamiento sugiere que la tecnología no solo está asistiendo al trabajador, sino que está redefiniendo la naturaleza misma de las tareas operativas y estratégicas.

Es imperativo destacar la brecha territorial identificada: el 81.4% de la actividad laboral se concentra en el eje Santa Cruz - La Paz, lo que plantea un desafío estructural para la cohesión económica del país. Asimismo, la desconexión entre los currículos académicos y las necesidades inmediatas de la industria representa un riesgo para la empleabilidad de las nuevas generaciones si no se actúa con la urgencia que los datos demandan.

Este informe no es solo una fotografía del presente, sino un llamado a la acción para que todos los actores del mercado laboral —buscadores de empleo, educadores y reguladores— asuman el compromiso de una formación continua y tecnicada. La resiliencia de la economía boliviana dependerá de nuestra capacidad para convertir estos datos en estrategias concretas de transformación.

Rafael Fernando Vidaurre Cladera, PhD
Coordinador
Observatorio Nacional del Trabajo - ONT

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL ESTUDIO.

El Observatorio Nacional del Trabajo (ONT) luego de una revisión de los estudios sobre competencias laborales a marzo, abril y mayo del presente año y, con el objeto de brindar una herramienta de análisis y toma de decisiones, replanteó el enfoque buscando el tránsito de una sólida radiografía descriptiva de la demanda, hacia un instrumento estratégico para tomadores de decisión en talento humano y políticas públicas en lo que se refiere al análisis de las competencias laborales, en los niveles estratégico, táctico y operativo de las empresas y organizaciones que operan en el país.

La información utilizada para el estudio, corresponde al mes de agosto de la presente gestión. El cambio de enfoque recategoriza la clasificación de las competencias a fin de dar una dinámica diferente a su interpretación y análisis.

Se mantiene el espíritu inicial de los objetivos del estudio al ofrecer a los equipos de Gestión de Capital Humano datos concretos y actuales que permitan optimizar sus estrategias de reclutamiento, formación y desarrollo de talento, así como proveer a instituciones educativas y formativas una base de datos que sirva de referencia para la elaboración y ajuste de programas curriculares que estén en sintonía con las necesidades reales del mercado laboral. La búsqueda de aportar a la construcción de información que permita a los entes reguladores formular políticas públicas, queda igualmente confirmada.

1.2. METODOLOGIA DE ESTUDIO.

i) Tipo de estudio

El presente estudio se fundamenta en la metodología trazada para el análisis de las competencias, es decir, del tipo cuantitativo y descriptivo, con un enfoque exploratorio-explicativo. Se busca identificar, clasificar y analizar la demanda de competencias en el mercado laboral boliviano según los niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo. Luego se pretende trabajar en el análisis de cruce de variables.

ii) Población y muestra

- **Población objetivo:** Publicaciones de requerimiento de personal vigentes en plataformas de empleo digitales en Bolivia (durante un periodo determinado, tradicionalmente, un mes). La unidad de análisis de información corresponde a observaciones de avisos laborales del mes de agosto de 2025.
- **Marco muestral:** Avisos recopilados desde sitios especializados en empleo (como LinkedIn, Computrabajo, Bumeran, elempleo.bo, trabajopolis.bo, trabajando.com.bo,

trabajito.com.bo, opcionempleo.com.bo, clasificados.lostiempos.com.bo, oportunidades.onu.com.bo, clasificados.eldeber.com.bo, redes sociales laborales, entre otros).

- **Muestreo:**

- En el proceso de realizar el análisis de la información, para la recolección de la misma, se utilizó un muestreo aleatorio simple, con apoyo de algoritmos de IA, para garantizar representatividad y eliminar sesgos de selección.
- La IA permitió extraer anuncios relevantes eliminando duplicados, ofertas no laborales y entradas sin información suficiente.

iii) **Técnicas de recolección de datos**

- Se utilizó web scraping asistido por IA para recopilar los textos completos de los avisos.
- Se establecieron criterios de inclusión/exclusión automáticos:
 - Se incluyeron solo avisos con descripción detallada de funciones y/o competencias requeridas.
 - Se excluyeron anuncios de convocatorias internas, repetidos o con contenido incompleto.

iv) **Procesamiento y análisis de la información**

➤ **Preprocesamiento de datos**

- **Limpieza textual.** Se limpiaron los avisos mediante algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (PLN): eliminación de “stopwords”, normalización de texto, corrección ortográfica, etc.
- **Estandarización terminológica.** Agrupación semántica de sinónimos o términos equivalentes para competencias similares (ej. “liderazgo” y “capacidad de liderar equipos”).

➤ **Clasificación de competencias**

A diferencia de los estudios anteriores, se planteó una nueva clasificación de las competencias en tres capas:

- **Competencias de base** (condición mínima de empleabilidad):
Excel, trabajo en equipo, organización.
- **Competencias críticas de productividad** (impacto directo en resultados):
Lean, Agil, atención al cliente, proactividad.

- **Competencias sistémicas de competitividad país:**

Inglés funcional, análisis de datos (SQL/Python), liderazgo relacional.

Esta jerarquización de las competencias permitirá:

- A las empresas, priorizar su inversión en capacitación.
- Al Estado, focalizar adecuadamente sus políticas.
- Al sistema educativo, la posibilidad de redefinir sus currículos.

Se utilizaron modelos de IA entrenados en procesamiento de ofertas laborales para identificar competencias implícitas o mal redactadas.

➤ **Análisis estadístico**

- Se realizaron análisis de frecuencia y proporción de aparición de cada competencia por nivel organizacional.
- Se aplicó análisis de correspondencia y agrupamiento (clustering) para identificar patrones de co-ocurrencia entre competencias y cargos.

2. ANÁLISIS DE DATOS.

2.1. Características generales.

i) Contexto político-institucional

Durante el mes de agosto de 2025, Bolivia mantuvo un escenario político de relativa estabilidad institucional, aunque marcado por tensiones persistentes entre el Órgano Ejecutivo, actores subnacionales y organizaciones sociales, principalmente vinculadas a la situación económica y al abastecimiento de divisas.

El 17 de agosto de 2025 se llevaron a cabo las elecciones presidenciales y parlamentarias. El Partido Demócrata Cristiano (PDC), encabezado por Rodrigo Paz Pereira, obtuvo alrededor del 32% de los votos, mientras que Jorge Quiroga quedó en segundo lugar. El resultado obligó a una segunda vuelta prevista para el 19 de octubre de 2025 que dio como triunfador definitivo a Rodrigo Paz.

El proceso electoral marcó un punto de inflexión en el sistema político boliviano, con un colapso del MAS, que apenas alcanzó el 3% de apoyo, reflejando una recomposición del mapa partidario, pero sobretodo dejando atrás 20 años de un modelo agotado y agobiado por la crisis económica.

La jornada electoral estuvo acompañada de un ambiente de polarización y expectativas sobre la gobernabilidad futura, en un contexto de crisis económica y demandas sociales crecientes.

El hecho económico más relevante fue la falta de divisas, que se tradujo en dificultades para importadores, presiones sobre el abastecimiento de combustibles y encarecimiento de productos

básicos. La tasa de inflación acumulada alcanzó 16,92%, reflejando un aumento sostenido en alimentos y transporte. Se reportó una caída significativa de las reservas internacionales netas, limitando la capacidad del Banco Central de Bolivia (BCB) para sostener el tipo de cambio fijo. El déficit del sector público no financiero se mantuvo elevado y la deuda externa alcanzó aproximadamente el 25% del PIB, evidenciando un modelo económico con signos de agotamiento. La balanza comercial mostró un saldo negativo, afectado por la reducción de exportaciones de gas y minerales.

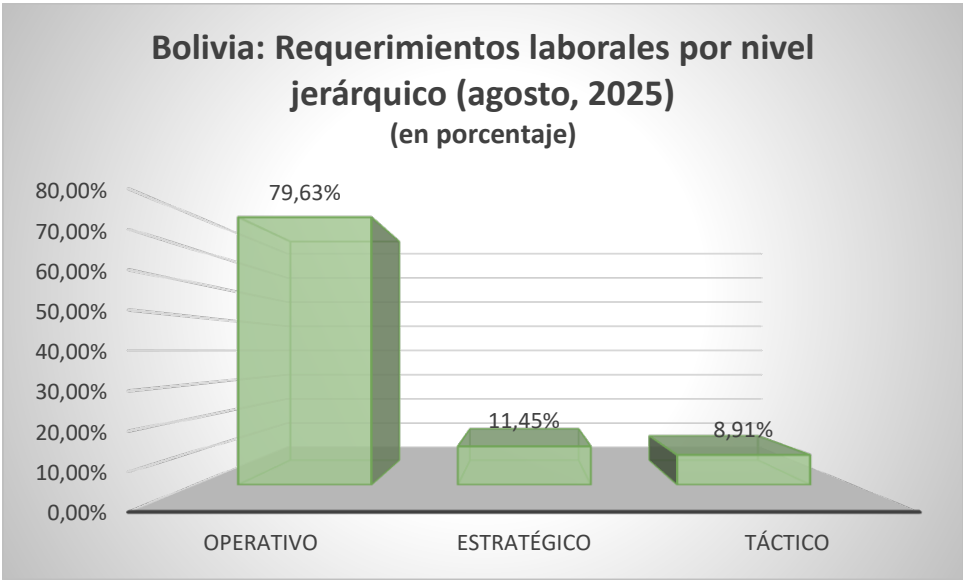
En lo que concierne al mercado laboral, según datos del INE, la tasa de desocupación urbana en el segundo trimestre de 2025 fue de 3,1%, inferior al 3,7% registrado en el mismo período de 2024. Persistió un alto nivel de empleo informal, especialmente en comercio y servicios, lo que limitó la calidad del empleo y la cobertura de seguridad social. Organismos internacionales como la OIT proyectaron que Bolivia cerraría 2025 con un desempleo cercano al 5,1%, reflejando riesgos de deterioro en el último trimestre.

El mes de agosto de 2025 estuvo marcado por la convergencia de crisis política y económica: la primera vuelta electoral redefinió el escenario político, mientras que la escasez de dólares y la inflación elevada evidenciaron la fragilidad del modelo económico. El mercado laboral mostró baja desocupación, pero con persistente informalidad y vulnerabilidad frente a la desaceleración productiva.

ii) Distribución de requerimientos laborales por nivel jerárquico.

El siguiente gráfico muestra los requerimientos laborales clasificados por niveles jerárquicos:

Gráfico 1



Fuente: ONT. Elaboración propia.

La concentración de requerimientos en el nivel operativo y la estabilidad relativa en los niveles táctico y estratégico responden a una combinación de factores estructurales de la economía

boliviana y a dinámicas organizacionales comunes típicas de mercados terciarizados. Los principales motores que explican la evolución observada entre marzo–mayo y su continuidad en agosto de 2025 puede ser agrupados de la siguiente manera:

➤ **Composición sectorial y terciarización**

Se identifican dos motores importantes:

- **Predominio del sector servicios:** La mayor generación de empleo responde a los sectores comercio, servicios personales y empresariales con enfoque en puestos de ejecución directa (ventas, atención al cliente, operación de procesos), elevando la participación del nivel operativo. Esta configuración sectorial explica por qué la demanda operativa se mantiene como el principal motor del empleo publicado.
- **Estructura productiva con base en actividades de baja y media intensidad tecnológica:** La menor proporción de industrias intensivas en I+D frente a servicios estandarizados reduce la rotación y expansión de puestos estratégicos, que son escasos y de reemplazo lento.

➤ **Tamaño empresarial e informalidad**

Otro grupo de motores que explican el comportamiento de la demanda laboral son:

- **Prevalencia de micro y pequeñas unidades productivas:** Las firmas de menor escala tienden a priorizar la contratación operativa frente a capas directivas amplias, manteniendo equipos estratégicos reducidos y estructuras tácticas acotadas. Esta morfología empresarial sostiene la estabilidad y la baja proporción de requerimientos de alta dirección.
- **Informalidad y flexibilidad operativa:** La necesidad de ajustar capacidad de ejecución a ciclos de demanda sin expandir costos fijos en gestión media o alta dirección, incentiva la contratación operativa y consultorías puntuales, especialmente visibles en categorías tácticas como jefaturas/consultores.

➤ **Dinámica de habilidades y sobrecualificación**

Considerando las habilidades y la cualificación de los trabajadores, las variables que podrían explicar los cambios en la demanda laboral son:

- **Brechas de habilidades y credencialismo:** La exigencia de formación universitaria se extiende a puestos operativos por buscar señales de adaptabilidad y competencias transversales (comunicación, resolución de problemas), aun cuando las tareas no lo requieren estrictamente. Esto contribuye a una oferta con “exceso” de credenciales en el nivel base, sin desplazar la proporción de niveles superiores. Este hecho también proporciona indicios del tamaño de la oferta laboral con formación universitaria (pero sin respuesta específica a la demanda del mercado) lo cual genera una alta probabilidad de existencia de subempleo.
- **Ajustes en competencias digitales y de gestión:** La adopción gradual de procesos digitales y estándares de calidad incrementa la demanda operativa con competencias específicas y sostiene la capa táctica para control y supervisión, sin expandir significativamente posiciones estratégicas.

➤ Rotación, estacionalidad y ciclos de actividad

Los aspectos principales a considerar son:

- **Baja rotación en alta dirección:** Los cargos estratégicos presentan vacancias limitadas y reemplazos poco frecuentes, lo que estabiliza su proporción en el tiempo. La variación mensual es marginal, coherente con estructuras de gobierno corporativo y continuidad directiva.
- **Ajustes estacionales en ejecución:** Entre marzo–mayo y hacia agosto se observan ajustes tácticos-operativos asociados a campañas comerciales, servicios turísticos y reposicionamiento tras el primer semestre, elevando o sosteniendo la intensidad operativa sin alterar la arquitectura jerárquica.

➤ Productividad, costos y organización del trabajo

Desde el punto de vista de la eficiencia técnica, económica y administrativa los factores a considerar son:

- **Estrategias de contención de costos:** En contextos de recuperación moderada, las empresas privilegian capacidad de ejecución inmediata sobre expansión de capas de planificación, reforzando la contratación operativa y manteniendo estructuras tácticas y estratégicas estables.
- **Estandarización de procesos y control:** La necesidad de asegurar cumplimiento de metas y calidad operativa sostiene la demanda táctica (jefaturas/coordinaciones), que actúa como “puente” entre línea y dirección, sin convertirse en motor principal de expansión de vacantes.

➤ Contexto laboral y señales macro

Tomando en consideración el contexto institucional, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- **Desempleo urbano contenido:** Con tasas preliminares controladas en el primer trimestre de 2025, la empleabilidad masiva se canaliza por la vía operativa, dado que es el segmento con mayor elasticidad frente a variaciones de actividad. La estabilidad en los niveles táctico y estratégico es consistente con mercados laborales que ajustan por volumen en el nivel base.
- **Estructuras industriales históricas:** Las estadísticas estructurales industriales evidencian una base manufacturera con ciclos y escalas que no empujan una expansión sistemática de alta dirección, alineando la demanda con roles de ejecución y supervisión.

➤ Síntesis explicativa de la evolución observada

Sistematizando los motores anteriormente mencionados, es posible establecer las siguientes implicaciones:

- **Dominancia operativa:** La combinación de terciarización, tamaño empresarial pequeño, ajustes estacionales y contención de costos dirige la expansión y sustitución hacia la base operativa, manteniendo su participación elevada y persistente.

- **Estabilidad táctica:** La capa media asegura control y calidad; crece más por reorganización y proyectos específicos que por expansión inercial, por eso su proporción se mantiene acotada y estable.
- **Estabilidad estratégica por baja rotación:** Son posiciones de baja rotación y alto costo, vinculadas a dirección y visión de largo plazo; las vacancias son puntuales y responden más a sucesión que a crecimiento, estabilizando su peso relativo.

iii) Requerimientos laborales por sector económico.

Gráfico 2



Fuente: ONT. Elaboración propia.

A partir del gráfico 2 —que muestra la distribución de los requerimientos laborales por sector económico en Bolivia para agosto de 2025— la estructura observada de la demanda laboral responde a factores de carácter estructural, productivo y coyuntural, ampliamente documentados en información oficial y estudios técnicos recientes.

➤ **Predominio de los servicios profesionales (32 %).**

La mayor participación de los servicios profesionales se explica por la terciarización sostenida de la economía boliviana, fenómeno identificado de manera recurrente por el INE y por el ONT. Este sector concentra actividades vinculadas a consultoría, administración, educación, salud, servicios empresariales y apoyo técnico especializado. El estudio de competencias laborales del ONT (a mayo 2025) señala que las empresas demandan crecientemente perfiles con formación universitaria y competencias técnicas transversales (gestión, análisis, comunicación), incluso para niveles operativos, lo que incrementa el peso relativo de este sector en las vacantes formales.

Asimismo, en un contexto de moderado crecimiento económico y restricciones externas, muchas empresas priorizan la contratación de servicios intensivos en conocimiento antes que inversiones de capital físico, reforzando esta tendencia.

➤ **Alta demanda en tecnología e informática (30 %).**

La fuerte participación del sector tecnológico responde a un proceso de digitalización transversal del aparato productivo y de los servicios, identificado en el documento del ONT (antes mencionado) como una de las principales transformaciones del mercado laboral boliviano. La demanda de perfiles en sistemas, soporte tecnológico, análisis de datos y automatización no se limita a empresas tecnológicas puras, sino que atraviesa banca, comercio, servicios profesionales y administración pública.

Este comportamiento es consistente con la evidencia del ONT respecto a la creciente exigencia de competencias técnicas como manejo de datos, herramientas digitales y metodologías ágiles, que se concentran precisamente en este sector.

➤ **Importancia del comercio y venta al por menor (23 %).**

El comercio continúa siendo uno de los principales generadores de empleo en Bolivia, situación coherente con su peso en el PIB y con una elevada orientación de la economía al mercado interno. El ONT destaca que este sector absorbe gran parte del empleo operativo, caracterizado por alta rotación y requerimientos de experiencia intermedia.

En un entorno de presión inflacionaria y pérdida de poder adquisitivo, el comercio mantiene su dinamismo como mecanismo de ajuste del empleo urbano, lo que explica su participación significativa en la demanda laboral formal observada.

➤ **Participación moderada de manufactura e industria (5 %).**

La menor proporción del sector manufacturero e industrial responde a limitaciones estructurales ya identificadas en los informes del ONT y del INE: baja diversificación productiva, restricciones de acceso a insumos importados y una elevada competencia de productos externos.

Adicionalmente, parte importante del empleo industrial se genera bajo esquemas informales o no se canaliza mediante plataformas formales de publicación de vacantes, lo que reduce su visibilidad estadística.

➤ **Baja incidencia de finanzas y contabilidad (4 %).**

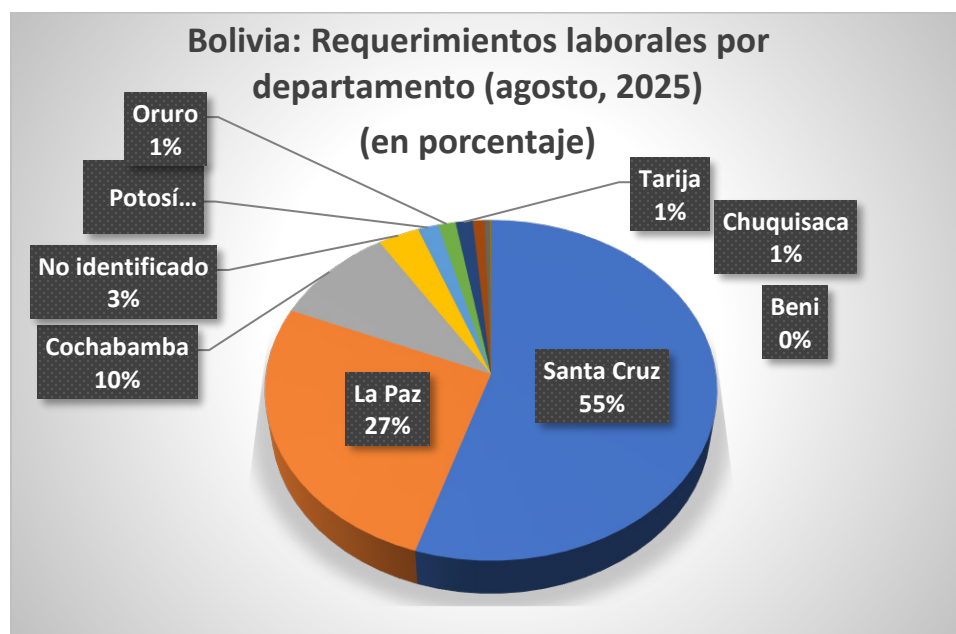
Aunque el sistema financiero boliviano mantiene estabilidad y un rol relevante en la economía, la demanda laboral directa del sector es relativamente limitada en volumen. Ello se debe a que se trata de un sector altamente intensivo en capital humano calificado, pero con baja rotación, donde las estructuras organizacionales son estables y los requerimientos se concentran en perfiles específicos. El ONT identifica que, si bien estas vacantes suelen corresponder a niveles tácticos y estratégicos, su número absoluto es reducido en comparación con servicios y comercio.

En conjunto, la distribución de la demanda laboral por sector reflejada en el gráfico es coherente con la estructura económica boliviana: una economía predominantemente terciarizada, orientada al mercado interno, con creciente digitalización y con un mercado laboral formal que privilegia servicios, comercio y tecnología. Las menores participaciones de industria, finanzas y otros sectores no responden a su irrelevancia económica, sino a su menor intensidad de generación

de vacantes formales y a patrones de contratación más estables o informales. Esta configuración confirma que los requerimientos laborales observados en agosto de 2025 no constituyen un fenómeno coyuntural aislado, sino la expresión de tendencias estructurales ya consolidadas en el mercado de trabajo boliviano.

iv) Distribución geográfica de la demanda laboral.

Gráfico 3



Fuente: ONT. Elaboración propia.

➤ **Concentración dominante en Santa Cruz (55 %).**

La marcada concentración de la demanda laboral en el departamento de Santa Cruz obedece, en primer lugar, a su condición de principal polo económico y productivo del país. De acuerdo con las Cuentas Nacionales del INE, Santa Cruz mantiene desde hace más de una década el mayor aporte al Producto Interno Bruto, sustentado en la agroindustria, el comercio, los servicios empresariales, el sistema financiero y las actividades vinculadas a exportaciones.

Este dinamismo productivo se traduce en una mayor densidad de empresas medianas y grandes, las cuales utilizan con mayor frecuencia canales formales de reclutamiento, generando un volumen significativamente superior de vacantes publicadas en plataformas de empleo.

Asimismo, la estructura sectorial cruceña, intensiva en servicios y comercio, explica la elevada demanda de perfiles operativos, técnicos y profesionales.

➤ **Alta participación de La Paz (27 %).**

La segunda mayor proporción corresponde al departamento de La Paz, cuya demanda laboral se sustenta en su rol como sede político-administrativa del país y en la concentración de servicios públicos, financieros, educativos y de salud. El ONT señala que, si bien la actividad privada

paceña no alcanza el dinamismo de Santa Cruz, la presencia del Estado, de entidades financieras y de servicios especializados genera una demanda laboral formal sostenida, particularmente en perfiles profesionales y administrativos.

Adicionalmente, la articulación económica con la ciudad de El Alto —importante centro manufacturero y comercial— contribuye al volumen de requerimientos laborales, aunque una parte significativa del empleo alteño se canaliza por vías informales, lo que modera su peso relativo en las estadísticas de vacantes formales.

➤ **Participación intermedia de Cochabamba (10 %).**

Cochabamba se posiciona como el tercer departamento en importancia relativa, reflejando su rol como centro de servicios, comercio y pequeña y mediana industria. La demanda laboral en este departamento está asociada principalmente a actividades comerciales, educativas y de servicios, con menor presencia de grandes unidades productivas en comparación con Santa Cruz. La estructura empresarial cochabambina, caracterizada por un predominio de PYMES, genera empleo, pero con menor volumen de publicaciones formales de vacantes, lo que explica su participación intermedia en la distribución territorial.

➤ **Baja incidencia del resto de los departamentos: Potosí (2 %), Oruro (1 %), Tarija (1 %), Chuquisaca (1 %) y Beni (0 %).**

Presentan participaciones reducidas en la demanda laboral formal. Esta situación responde a limitaciones estructurales de diversificación productiva y menor concentración empresarial, identificadas tanto por el INE como por el ONT.

En estos territorios, la actividad económica suele estar fuertemente vinculada a sectores primarios o específicos —minería, hidrocarburos, agricultura— que presentan alta informalidad, estacionalidad o contratación directa, reduciendo la necesidad de publicar vacantes en plataformas abiertas. A ello se suma una menor densidad poblacional y un mercado interno más reducido, factores que limitan la generación de empleo formal urbano.

➤ **Categoría “no identificado” (3 %).**

La proporción de vacantes sin identificación territorial corresponde, según la metodología del ONT, a avisos donde no se especifica el lugar de trabajo o que se refieren a modalidades remotas o multi-sede. Este componente no altera la tendencia general, pero refleja cambios incipientes en la forma de contratación, particularmente en servicios y tecnología.

La distribución territorial de la demanda laboral en agosto de 2025 es coherente con la concentración histórica del aparato productivo boliviano en el Eje Troncal, y especialmente en Santa Cruz. No se trata de un fenómeno coyuntural, sino de la manifestación de desequilibrios regionales persistentes en inversión, formalización empresarial y generación de empleo. El gráfico confirma, en línea con el análisis del ONT, que la creación de empleo formal continúa estrechamente vinculada a la localización de la actividad económica y a la estructura productiva departamental, reproduciendo patrones de concentración territorial ya consolidados.

v) **Requerimientos laborales por sector.**

Gráfico 4



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico 4 presenta la distribución de los requerimientos laborales por sector económico en Bolivia para agosto de 2025, evidenciando una alta concentración de la demanda en actividades de servicios, seguida por el comercio, la tecnología y, en una proporción marginal, el sector de diseño y creatividad. Esta estructura es consistente con los hallazgos del documento *Competencias Laborales, mayo 2025* del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT) y con la información oficial disponible del Instituto Nacional de Estadística (INE).

➤ **Predominio de los servicios profesionales (57 %).**

La elevada participación de los servicios profesionales refleja la terciarización estructural de la economía boliviana, fenómeno sostenido en el tiempo y reflejado en las Cuentas Nacionales por el INE. Este sector agrupa actividades como consultoría, servicios empresariales, educación, salud, administración, apoyo técnico y servicios especializados, que concentran una parte creciente del empleo formal urbano.

El estudio del ONT sobre competencias laborales a mayo 2025, señala que este tipo de actividades demanda perfiles con formación universitaria y competencias técnicas y transversales relativamente estandarizadas, lo que incrementa la publicación de vacantes en canales formales. En un contexto de restricciones externas y menor dinamismo de sectores intensivos en capital, las empresas tienden a expandir o ajustar su dotación de personal principalmente a través de servicios intensivos en conocimiento y gestión, lo que explica su peso dominante en la demanda laboral formal.

➤ **Importancia del comercio y la venta al por menor (26 %).**

El comercio constituye el segundo sector con mayor participación, en línea con su rol como uno de los principales generadores de empleo en Bolivia. Según estadísticas del INE, el comercio

aporta de manera significativa al PIB y absorbe una gran proporción de la población ocupada, especialmente en áreas urbanas.

El ONT identifica que este sector presenta una alta rotación de personal y una demanda recurrente de puestos operativos y de supervisión, lo que se traduce en un flujo constante de vacantes publicadas. En un entorno de inflación y ajuste del consumo, el comercio mantiene su dinamismo como mecanismo de absorción laboral, particularmente para perfiles con experiencia intermedia, reforzando su peso relativo en la estructura de la demanda.

➤ **Participación relevante de tecnología e informática (16 %).**

La demanda asociada a tecnología e informática responde a un proceso transversal de digitalización de las actividades económicas, señalado de manera explícita en estudios anteriores del ONT. No se trata únicamente de empresas tecnológicas, sino de requerimientos de personal en sistemas, soporte informático, análisis de datos y automatización dentro de sectores como servicios, finanzas y comercio.

El ONT destaca que la creciente exigencia de competencias digitales y metodologías de trabajo modernas impulsa la demanda de estos perfiles, aun cuando el sector represente una proporción menor del empleo total. Su peso en el gráfico confirma que la transformación digital ya se traduce en requerimientos laborales concretos y sostenidos.

➤ **Baja incidencia del diseño y la creatividad (1 %).**

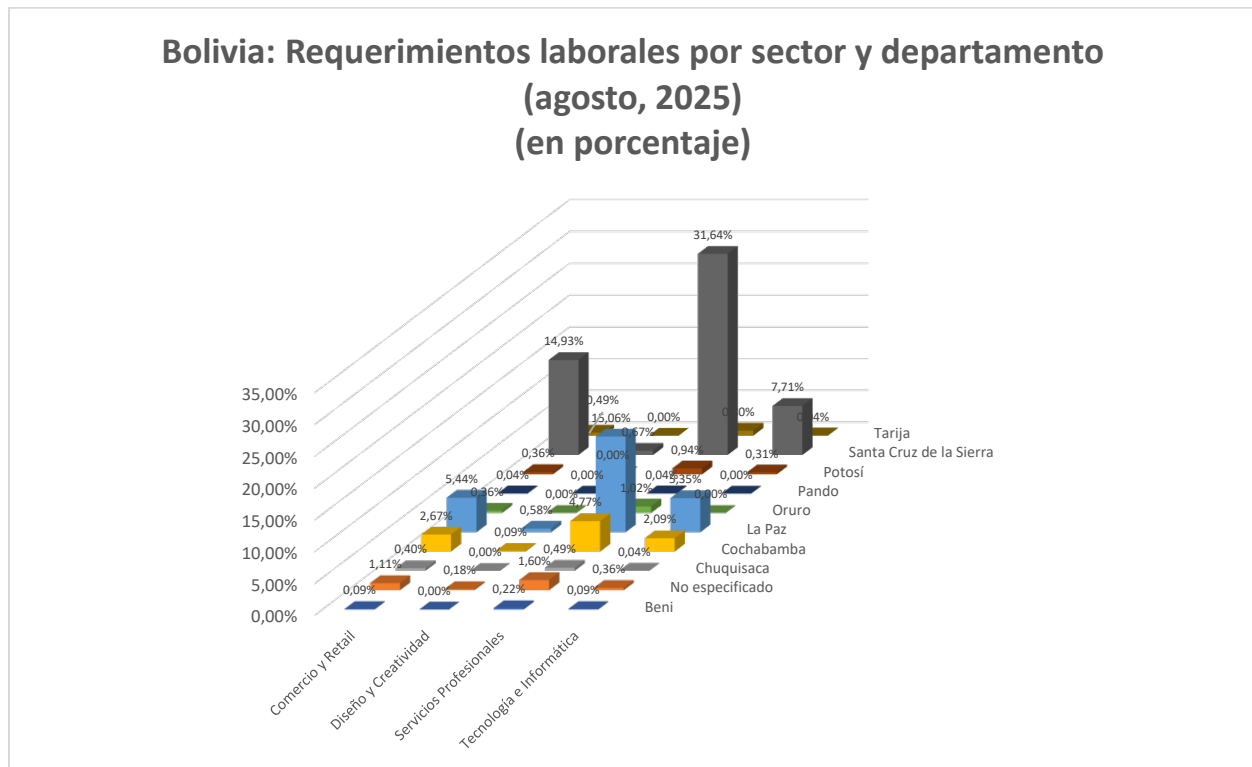
La reducida participación de diseño y creatividad es coherente con la estructura productiva del país, donde estas actividades suelen integrarse como funciones complementarias dentro de empresas de servicios, comercio o tecnología, más que como un sector independiente generador de empleo masivo. Además, parte de estos servicios se contrata bajo modalidades temporales, “freelance” o informales, lo que limita su aparición en estadísticas de vacantes formales.

La distribución sectorial de los requerimientos laborales en agosto de 2025 confirma un patrón estructural del mercado de trabajo boliviano: la primacía de los servicios y el comercio como principales generadores de empleo formal, acompañados por un crecimiento sostenido de la demanda de perfiles tecnológicos. Esta configuración no responde a un fenómeno coyuntural, sino a la combinación de terciarización económica, digitalización progresiva y concentración del empleo formal urbano, tal como lo documenta el Observatorio Nacional del Trabajo y las estadísticas oficiales del INE.

vi) Requerimientos laborales por sector y departamento.

En el gráfico 5 se aprecia la demanda de empleo en términos del sector económico y por departamento del cual procede el requerimiento:

Gráfico 5



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico 5 presenta la distribución de los requerimientos laborales por sector y departamento en Bolivia para agosto de 2025, permitiendo identificar de manera conjunta patrones sectoriales y territoriales de la demanda de trabajo formal. La configuración observada es consistente con los resultados del documento *Competencias Laborales, mayo 2025* del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT) y con la información estructural reportada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

➤ **Concentración sectorial y territorial en Santa Cruz.**

El rasgo más relevante del gráfico es la elevada concentración de la demanda laboral en el departamento de Santa Cruz, particularmente en los sectores de servicios profesionales y tecnología e informática. Este comportamiento se explica por la condición de Santa Cruz como principal núcleo económico del país, con la mayor participación en el PIB, alta densidad empresarial y una estructura productiva diversificada, intensiva en servicios, comercio, agroindustria y actividades empresariales.

El ONT señala que estas características favorecen una mayor utilización de mecanismos formales de reclutamiento, lo que incrementa la visibilidad estadística de las vacantes, especialmente en sectores que demandan perfiles técnicos y profesionales. En este contexto, la fuerte presencia de servicios profesionales y tecnología refleja la combinación entre expansión de servicios empresariales y procesos de digitalización transversal de la economía departamental.

➤ **Importancia de La Paz y Cochabamba como polos secundarios.**

La Paz muestra una participación relevante en servicios profesionales, coherente con su rol como sede político-administrativa del país y centro de servicios públicos, financieros, educativos y de salud. Estudios anteriores del ONT, destacan que una proporción significativa de la demanda laboral paceña corresponde a perfiles administrativos, técnicos y profesionales vinculados tanto al sector público como a servicios privados especializados.

Cochabamba, por su parte, presenta una participación intermedia en comercio, servicios y tecnología, asociada a su función como centro urbano de servicios, educación y pequeña y mediana empresa. La estructura empresarial cochabambina, caracterizada por PYMES, genera empleo formal, aunque en menor volumen que Santa Cruz, lo que se refleja en porcentajes más moderados.

➤ **Comercio como sector transversal, pero territorialmente concentrado.**

El sector de comercio y “retail” aparece distribuido entre varios departamentos, aunque con mayor peso en Santa Cruz y, en menor medida, La Paz y Cochabamba. Esta distribución responde a que el comercio es uno de los principales generadores de empleo urbano en Bolivia, según el INE, pero su demanda formal se concentra en los departamentos con mayor tamaño de mercado, mayor ingreso relativo y mayor presencia de empresas medianas y grandes. En departamentos con mercados más pequeños, el comercio tiende a operar bajo esquemas de informalidad o contratación directa, lo que reduce su presencia en registros formales de vacantes.

➤ **Participación acotada de diseño y creatividad.**

El sector de diseño y creatividad muestra porcentajes bajos en todos los departamentos. Este comportamiento es coherente con lo señalado anteriormente por el ONT: se trata de actividades que suelen integrarse como funciones complementarias dentro de empresas de servicios, comercio o tecnología, y que frecuentemente se contratan bajo modalidades temporales o independientes, limitando su peso en la demanda laboral formal observada.

➤ **Baja incidencia del resto de los departamentos.**

Departamentos como Potosí, Oruro, Chuquisaca, Tarija, Beni y Pando presentan participaciones reducidas en casi todos los sectores. Esta situación responde a factores estructurales ampliamente documentados: menor diversificación productiva, menor densidad empresarial, alta dependencia de sectores primarios y elevados niveles de informalidad laboral. Además, en actividades como minería, hidrocarburos o agricultura, la contratación suele realizarse por mecanismos directos o estacionales, reduciendo la necesidad de publicar vacantes abiertas, aspecto que ya fue identificado con anterioridad por el ONT.

➤ **Categoría “no especificado”.**

La presencia de requerimientos laborales sin identificación departamental se asocia a avisos que no detallan la localización del puesto o que corresponden a modalidades remotas o multi-sede. Este fenómeno, aunque minoritario, es consistente con cambios recientes en las formas de organización del trabajo, especialmente en servicios y tecnología.

El gráfico evidencia que la demanda laboral formal en Bolivia durante agosto de 2025 está fuertemente condicionada por la concentración territorial de la actividad económica y por una estructura sectorial dominada por servicios, comercio y tecnología. Las diferencias

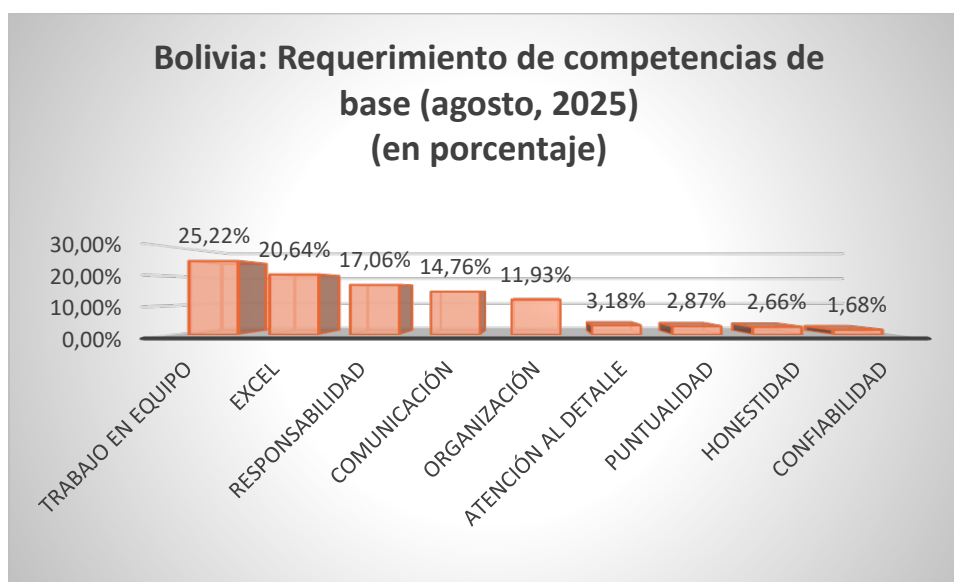
departamentales no responden a factores coyunturales, sino a desequilibrios estructurales persistentes en inversión, formalización y desarrollo productivo, ampliamente documentados por el ONT y las estadísticas oficiales del INE.

2.2. Análisis de competencias.

i) Requerimiento de competencias de base.

A partir de la nueva clasificación propuesta para las competencias, se obtuvo la siguiente distribución de los requerimientos de competencias de base:

Gráfico 6



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico 6 presenta la estructura de los requerimientos de competencias de base demandadas por el mercado laboral boliviano en agosto de 2025, mostrando una clara jerarquización entre habilidades transversales, competencias instrumentales y atributos actitudinales. Esta configuración es consistente con los resultados del documento *Competencias Laborales, mayo 2025* del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT) y con la evidencia oficial producida por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

➤ Predominio del trabajo en equipo (25,22 %).

La mayor participación del trabajo en equipo responde a transformaciones estructurales en la organización del trabajo. El ONT identifica que la creciente orientación de las empresas hacia procesos colaborativos, estructuras menos jerárquicas y esquemas de coordinación interfuncional ha incrementado la necesidad de personal capaz de integrarse a equipos multidisciplinarios. Este requerimiento es transversal a sectores como servicios, comercio y tecnología, donde la interacción constante entre áreas operativas, administrativas y técnicas es

una condición básica de productividad. La elevada demanda de esta competencia refleja, por tanto, un cambio en la forma de organización del trabajo más que una necesidad sectorial aislada.

➤ **Alta demanda de competencias instrumentales: Excel (20,64 %).**

La importancia del manejo de Excel se explica por su rol como herramienta básica de gestión, control y análisis de información en la mayoría de las actividades económicas. De acuerdo con el ONT, incluso en puestos operativos o administrativos intermedios, las empresas requieren capacidades mínimas para el manejo de bases de datos, reportes y seguimiento de indicadores. Esta demanda se ve reforzada por la limitada adopción de sistemas especializados en muchas unidades productivas, lo que convierte a Excel en un instrumento estándar de uso generalizado, particularmente en comercio, servicios y pequeñas y medianas empresas.

➤ **Responsabilidad (17,06 %) y comunicación (14,76 %).**

La relevancia de la responsabilidad se asocia a entornos laborales caracterizados por mayor presión por resultados, control de tiempos y cumplimiento de metas, especialmente en sectores con alta rotación de personal. Las empresas priorizan atributos que reduzcan costos de supervisión y capacitación, lo que eleva la valoración de esta competencia como condición básica de empleabilidad.

Por su parte, la comunicación adquiere importancia en un contexto donde el trabajo implica interacción permanente con clientes, proveedores y equipos internos. El crecimiento del sector servicios y del comercio urbano, documentado por el INE, refuerza la necesidad de habilidades comunicacionales claras y funcionales, tanto orales como escritas.

➤ **Organización (11,93 %) y atención al detalle (3,18 %).**

La demanda de capacidades organizativas responde a la necesidad de gestionar múltiples tareas en contextos de recursos limitados, característica frecuente de las PYMES bolivianas. Se identifica que esta competencia es especialmente valorada en puestos administrativos y de apoyo técnico.

La atención al detalle, aunque con menor peso relativo, se asocia a actividades que requieren control, verificación y precisión, particularmente en funciones contables, administrativas y de soporte tecnológico. Su menor participación no implica irrelevancia, sino que suele integrarse como componente implícito de otras competencias más amplias.

➤ **Baja incidencia relativa de puntualidad, honestidad y confiabilidad.**

Las competencias de carácter ético y actitudinal —puntualidad (2,87 %), honestidad (2,66 %) y confiabilidad (1,68 %)— presentan una menor frecuencia explícita en las vacantes analizadas.

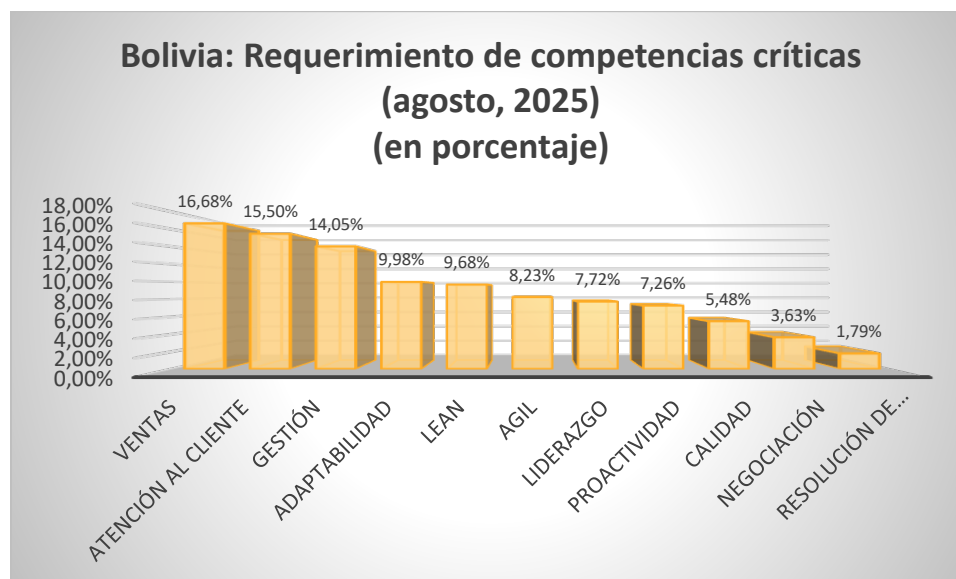
Este comportamiento no debe interpretarse como una menor importancia, sino como el resultado de que estas cualidades son consideradas supuestos básicos del vínculo laboral, más que requisitos diferenciadores. En consecuencia, suelen evaluarse durante el proceso de selección o asumirse como condiciones mínimas, sin ser destacadas de manera explícita en los avisos de empleo.

En resumen, el gráfico refleja un mercado laboral que prioriza competencias de base vinculadas a la funcionalidad inmediata del trabajador en el puesto, combinando habilidades sociales, capacidades instrumentales y atributos de desempeño. Este patrón es coherente con una

economía caracterizada por la terciarización, la predominancia de PYMES y la necesidad de rápida adaptación del personal, tal como lo documentan el ONT y las estadísticas oficiales del INE. La jerarquización observada no responde a factores coyunturales, sino a una demanda estructural de competencias que sostienen la productividad cotidiana del empleo formal urbano en Bolivia.

ii) Requerimiento de competencias críticas.

Gráfico 7



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico sobre requerimientos de competencias críticas en Bolivia (agosto 2025) refleja una demanda laboral alineada con la estructura productiva nacional, marcada por la terciarización de la economía, la estandarización de procesos y la necesidad de adaptación organizacional. Las competencias más requeridas —ventas, atención al cliente y gestión— responden a motores estructurales que consolidan el perfil operativo como dominante.

La lectura de estos datos exige vincular cada competencia con los factores estructurales que explican su prevalencia.

➤ Competencias de ejecución comercial y relacional

- Ventas (16,68%) y atención al cliente (15,50%) encabezan la demanda de requerimientos, lo que confirma la centralidad del sector servicios en la generación de empleo. Estas competencias son esenciales en comercio minorista, servicios financieros, telecomunicaciones y turismo, sectores que concentran la mayor parte de las vacantes operativas.

La terciarización de la economía boliviana, evidenciada por el crecimiento sostenido del PIB en servicios y comercio, genera una demanda intensiva de perfiles orientados a la interacción directa con el consumidor y la conversión comercial.

➤ **Competencias de gestión y liderazgo operativo**

- Gestión (14,05%) y liderazgo (7,72%) reflejan la necesidad de mantener estructuras de supervisión y control en empresas que operan con equipos reducidos, pero funcionalmente diversificados.

La alta proporción de micro y pequeñas empresas en Bolivia exige perfiles capaces de asumir múltiples funciones, donde la gestión de recursos humanos, operativos y logísticos se concentra en mandos medios o jefaturas con alta versatilidad.

➤ **Competencias de adaptación y metodologías ágiles**

- Adaptabilidad (9,98%), Lean (9,68%) y Ágil (8,23%) evidencian una transición hacia modelos de eficiencia operativa y flexibilidad organizacional.

La presión por reducir costos, mejorar tiempos de respuesta y adaptarse a entornos cambiantes impulsa la adopción de metodologías de mejora continua. Estas competencias son transversales y se valoran tanto en niveles operativos como táctico.

➤ **Competencias actitudinales y de calidad**

- Proactividad (7,26%) y calidad (5,48%) son requeridas como atributos complementarios en procesos estandarizados, donde la autonomía y el cumplimiento de estándares son claves para la eficiencia.

La estandarización de procesos en sectores como manufactura ligera, servicios técnicos y atención al cliente exige perfiles que operen con iniciativa y bajo parámetros de calidad definidos.

➤ **Competencias de negociación y resolución**

- Negociación (3,63%) y resolución de problemas (1,79%) aparecen en menor proporción, lo que sugiere que estas habilidades son más valoradas en niveles estratégicos o en funciones específicas como consultoría o dirección comercial.

La baja rotación en cargos de alta dirección y la concentración de decisiones estratégicas en estructuras reducidas limitan la demanda masiva de estas competencias.

➤ **Consideraciones complementarias**

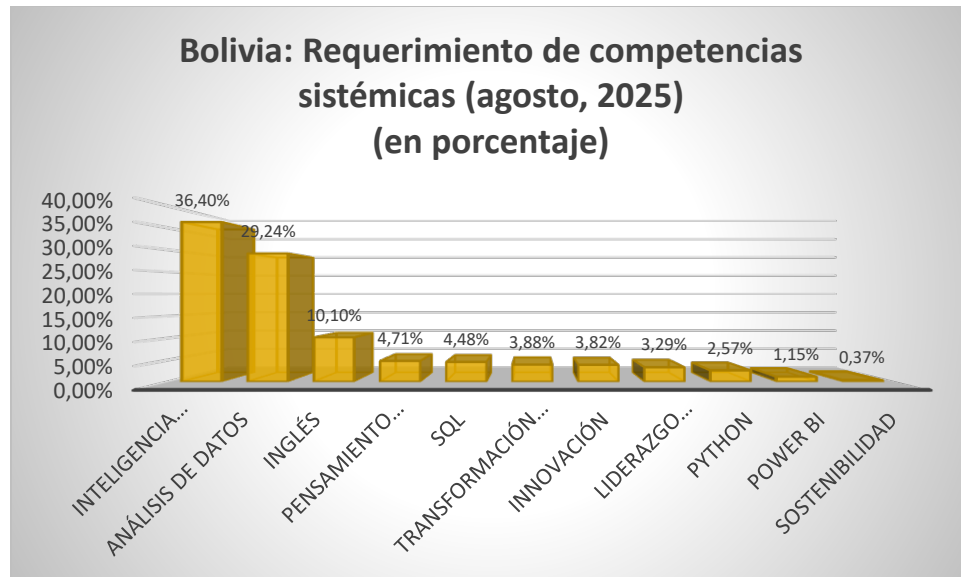
- **Sobrecalificación operativa:** Muchas vacantes operativas exigen formación universitaria, lo que indica una presión por profesionalización incluso en tareas de ejecución, posiblemente como mecanismo de filtrado o señal de calidad.
- **Transformación digital y metodológica:** La creciente adopción de herramientas digitales y metodologías ágiles en empresas bolivianas, especialmente en servicios financieros y tecnológicos, está reconfigurando el perfil de competencias críticas, con énfasis en adaptabilidad, Lean y Ágil.

La demanda de competencias críticas en agosto de 2025 responde a una estructura económica centrada en servicios, una morfología empresarial de pequeña escala y una transición hacia modelos de eficiencia operativa. Las competencias más requeridas no solo

reflejan funciones dominantes, sino también atributos transversales que permiten a los trabajadores adaptarse, ejecutar y liderar en entornos dinámicos y estandarizados.

iii) **Requerimiento de competencias sistémicas.**

Gráfico 8



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico 8 sobre requerimientos de competencias sistémicas en Bolivia (agosto 2025) revela una transformación estructural en la demanda laboral, orientada hacia perfiles con dominio de tecnologías emergentes, análisis de datos y capacidades lingüísticas. Esta configuración responde a la convergencia de factores productivos, educativos y organizacionales que están redefiniendo el perfil de empleabilidad en el país.

➤ **Dominancia de competencias tecnológicas avanzadas**

- Inteligencia artificial (36,40%) y análisis de datos (29,24%) encabezan la demanda, lo que evidencia una transición hacia modelos productivos basados en automatización, minería de datos y toma de decisiones informada.

La expansión de sectores como servicios financieros, telecomunicaciones, logística y comercio electrónico ha generado una demanda intensiva de perfiles capaces de operar, interpretar y desarrollar soluciones basadas en IA y big data. Esta tendencia está respaldada por la Estrategia Nacional de Transformación Digital (Ministerio de Planificación, 2024), que promueve la adopción de tecnologías disruptivas en el aparato productivo.

➤ **Competencias lingüísticas y cognitivas**

- Inglés (10,10%) y pensamiento crítico (4,71%) aparecen como competencias transversales requeridas en entornos globalizados y de alta complejidad.

La internacionalización de servicios, especialmente en “outsourcing”, atención remota y desarrollo de software, exige dominio del inglés como herramienta de comunicación profesional. El pensamiento crítico, por su parte, es valorado en procesos de análisis, resolución de problemas y toma de decisiones en entornos no estructurados.

➤ **Herramientas técnicas específicas**

- SQL (4,48%), Python (2,57%) y Power BI (1,15%) reflejan la necesidad de perfiles técnicos con capacidad de manipular bases de datos, desarrollar algoritmos y generar visualizaciones analíticas.

La digitalización de procesos administrativos, comerciales y logísticos ha incrementado la demanda de profesionales con competencias en lenguajes de programación y herramientas de inteligencia empresarial. Esta tendencia está alineada con los programas de formación técnica promovidos por el Ministerio de Educación y el Viceministerio de Empleo.

➤ **Transformación organizacional y liderazgo**

- Transformación digital (3,88%), innovación (3,82%) y liderazgo (3,29%) son competencias requeridas en mandos medios y estratégicos, orientadas a la gestión del cambio y la implementación de nuevas tecnologías.

Las empresas bolivianas, especialmente en sectores regulados como banca, salud y educación, están incorporando procesos de transformación digital que requieren líderes capaces de gestionar equipos multidisciplinares y promover la innovación organizacional.

➤ **Sostenibilidad como competencia emergente**

- Sostenibilidad (0,37%) aparece con baja demanda relativa, lo que sugiere una etapa incipiente en la incorporación de criterios ambientales y sociales en la gestión empresarial.

Aunque existen iniciativas públicas y privadas orientadas a la sostenibilidad (como el Plan Nacional de Desarrollo Integral con Enfoque de Derechos 2021–2025), su traducción en competencias laborales aún es limitada, concentrándose en sectores específicos como turismo sostenible y agroindustria.

➤ **Consideraciones complementarias**

- **Brechas formativas:** El ONT identifica una brecha significativa entre la oferta educativa y las competencias sistémicas requeridas, especialmente en tecnologías emergentes. Esta situación ha generado una presión por reconversión profesional y actualización de perfiles técnicos.
- **Segmentación por nivel jerárquico:** Las competencias sistémicas se concentran en niveles táctico y estratégico, aunque algunas (como análisis de datos y SQL) también son requeridas en funciones operativas especializadas.
- **Polarización de la demanda:** La alta concentración en IA y análisis de datos contrasta con la baja demanda de competencias como sostenibilidad y pensamiento

crítico, lo que podría generar desequilibrios en la formación integral de los trabajadores.

La demanda de competencias sistémicas en Bolivia durante agosto de 2025 refleja una reconfiguración del mercado laboral hacia perfiles tecnológicamente habilitados, con capacidad analítica y adaptabilidad organizacional. Esta evolución responde a la digitalización de procesos, la internacionalización de servicios y la necesidad de gestionar entornos complejos. La incorporación de estas competencias será clave para mejorar la productividad y la competitividad del país en el mediano plazo.

iv) Resumen de competencias requeridas.

Gráfico 9



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico sintetiza la distribución cuantitativa y relativa de tres categorías de competencias —sistémicas, críticas y de base— en función del total de menciones, número de competencias identificadas y promedio por competencia. Esta estructura permite inferir patrones de demanda laboral asociados a la evolución organizacional, la transformación digital y la configuración productiva del país.

➤ **Competencias de base: mayor volumen de menciones y promedio más alto**

- Total de competencias: 9 | Total de menciones: 5.753 | Promedio por competencia: 523

Las competencias de base —como comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad y puntualidad— son transversales y aplicables a todos los niveles jerárquicos y sectores.

Su alta frecuencia responde a la necesidad de garantizar comportamientos laborales estables en entornos operativos, especialmente en sectores terciarizados como comercio, servicios personales y atención al cliente.

En contextos de alta rotación y contratación masiva, estas competencias actúan como filtros mínimos para la empleabilidad, lo que explica su reiterada presencia en los perfiles publicados.

➤ **Competencias críticas: mayor número de competencias identificadas**

- Total de competencias: 11 | Total de menciones: 5.259 | Promedio por competencia: 478,09.

Las competencias críticas —ventas, atención al cliente, gestión, liderazgo, calidad, entre otras— están directamente vinculadas a funciones específicas de ejecución, supervisión y control. Su diversidad refleja la segmentación funcional del mercado laboral boliviano, donde se requiere una combinación de habilidades técnicas, actitudinales y metodológicas para operar en entornos estandarizados.

La expansión de servicios financieros, telecomunicaciones y comercio electrónico ha incrementado la demanda de competencias críticas orientadas a la eficiencia operativa y la interacción con el cliente.

➤ **Competencias sistémicas: menor número de competencias pero alta especialización**

- Total de competencias: 9 | Total de menciones: 4.215 | Promedio por competencia: 468,33
- Las competencias sistémicas —inteligencia artificial, análisis de datos, inglés, pensamiento crítico, SQL, entre otras— están asociadas a perfiles técnicos y estratégicos, con alta especialización y menor volumen de vacantes. Su menor frecuencia se explica por la limitada penetración de procesos digitales avanzados en el aparato productivo nacional, aunque su promedio por competencia revela una demanda sostenida en sectores específicos.

La brecha entre oferta educativa y demanda tecnológica genera una presión por reconversión profesional. El Ministerio de Educación, en coordinación con el Viceministerio de Empleo, ha promovido programas de formación técnica en competencias digitales, lo que podría explicar el incremento progresivo de menciones en esta categoría.

➤ **Factores causales que explican la configuración del gráfico**

○ **Terciarización de la economía**

La estructura productiva boliviana está dominada por el sector servicios, lo que genera una demanda intensiva de competencias de base y críticas. Esta configuración se refleja en la alta proporción de menciones en dichas categorías.

○ **Morfología empresarial**

La prevalencia de micro y pequeñas empresas limita la incorporación masiva de competencias sistémicas, concentrando la demanda en habilidades operativas y actitudinales. Las competencias sistémicas se concentran en empresas medianas y grandes, especialmente en sectores regulados o tecnológicos.

- **Transformación digital incipiente**

Aunque existen esfuerzos institucionales por digitalizar procesos productivos (Estrategia Nacional de Transformación Digital, 2024), la adopción efectiva de tecnologías como IA, big data y automatización aún es parcial, lo que restringe la expansión de competencias sistémicas en el mercado laboral general.

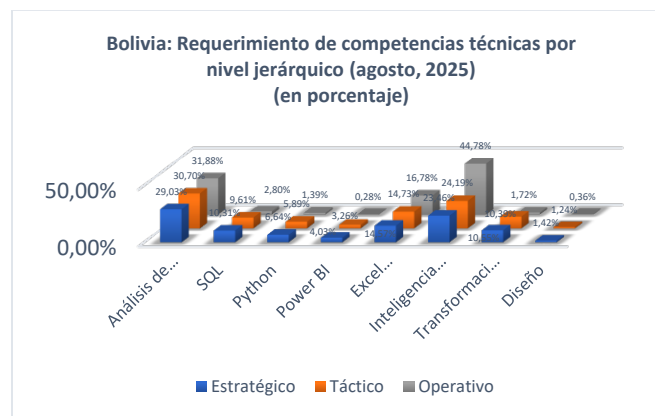
- **Segmentación jerárquica**

Las competencias de base y críticas se distribuyen ampliamente en niveles operativo y táctico, mientras que las sistémicas se concentran en niveles estratégicos o técnicos especializados. Esta segmentación explica la diferencia en número de competencias y volumen de menciones.

El gráfico sintetiza una estructura de demanda laboral coherente con el perfil productivo y organizacional del país. Las competencias de base y críticas dominan por volumen y diversidad, mientras que las sistémicas, aunque menos numerosas, presentan una demanda sostenida en sectores estratégicos. Esta configuración refleja un mercado laboral en transición, donde la profesionalización operativa convive con la incorporación progresiva de habilidades tecnológicas avanzadas.

v) Competencias técnicas por nivel jerárquico.

Gráfico 10



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico representa la distribución porcentual de competencias técnicas requeridas en ofertas laborales publicadas en plataformas digitales de empleo en Bolivia durante agosto de 2025.

➤ **Transformación Digital (44.78% operativo)**

La alta demanda en el nivel operativo se vincula con la ejecución de procesos digitalizados en atención al cliente, gestión documental y soporte técnico. Las empresas requieren personal

capaz de operar plataformas digitales, lo que se refleja en la frecuencia de esta competencia en los avisos dirigidos a cargos operativos.

➤ **Análisis de Datos (aproximadamente 30% en todos los niveles)**

La consistencia en los tres niveles jerárquicos indica que el análisis de datos se ha convertido en una competencia transversal. En el nivel estratégico, se asocia a la toma de decisiones basada en evidencia; en el táctico, a la supervisión de indicadores; y en el operativo, a la generación de reportes y control de procesos.

➤ **Inteligencia Artificial (24.19% táctico, 23.45% operativo)**

La presencia significativa en niveles táctico y operativo sugiere una adopción funcional de herramientas de IA en procesos productivos, logísticos y administrativos. Los avisos analizados mencionan aplicaciones como “chatbots”, sistemas de recomendación y automatización de tareas.

➤ **Excel Avanzado (16.78% operativo)**

Esta herramienta sigue siendo esencial en tareas administrativas, contables y de control. Su predominancia en el nivel operativo refleja su uso cotidiano en funciones de soporte y ejecución.

➤ **SQL y Python (mayor presencia en niveles estratégico y táctico)**

Estas competencias están asociadas a roles de análisis avanzado, desarrollo de sistemas y gestión de bases de datos. Aunque su demanda es menor en términos absolutos, su aparición en niveles superiores indica especialización técnica en áreas de TI y analítica.

➤ **Power BI (≤4%)**

La baja frecuencia sugiere que su uso está limitado a entornos específicos de visualización de datos, generalmente en áreas de planificación o inteligencia de negocios.

➤ **Diseño (≤1.72%)**

La escasa demanda en todos los niveles indica que los roles vinculados al diseño gráfico o multimedia son menos frecuentes en el conjunto de avisos analizados, posiblemente concentrados en sectores creativos o agencias especializadas.

La configuración del gráfico responde a una cadena de causalidad empírica:

- La digitalización de procesos empresariales genera demanda operativa en transformación digital.
- La necesidad de decisiones basadas en datos impulsa el análisis de datos en todos los niveles.
- Automatización funcional promueve el uso de IA en tareas tácticas y operativas.
- Persistencia de herramientas tradicionales mantiene la relevancia de Excel en funciones administrativas.
- Especialización técnica en TI concentra la demanda de lenguajes como SQL y Python en niveles superiores.

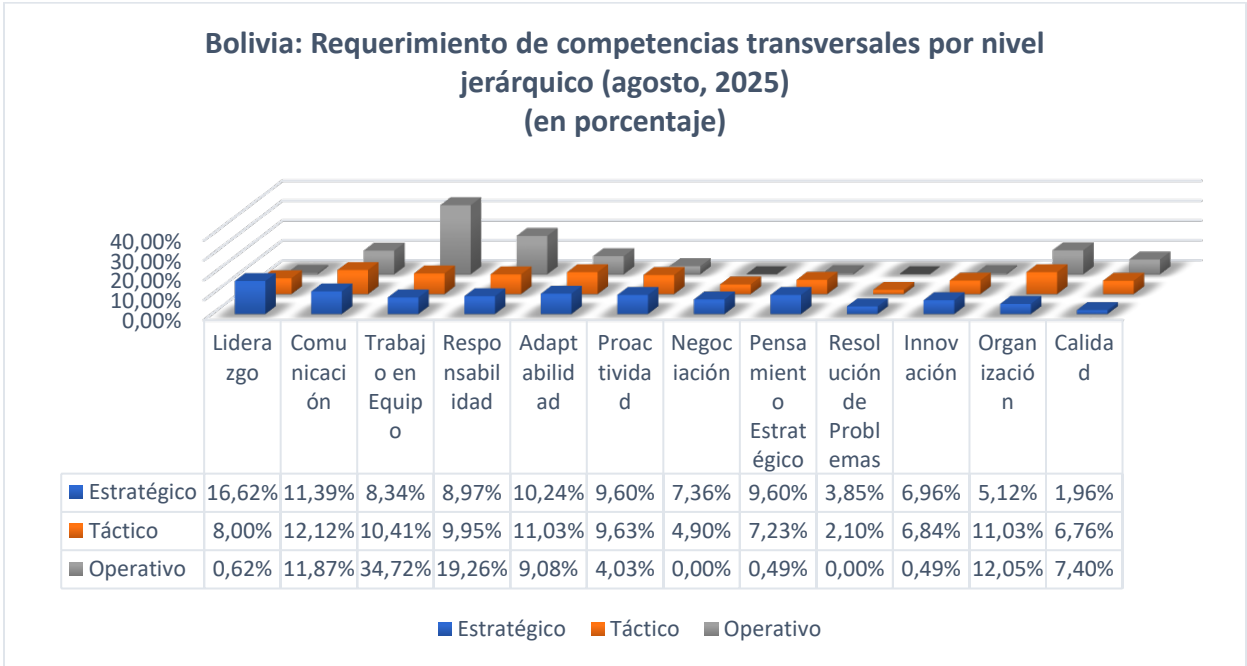
El gráfico sintetiza las tendencias reales del mercado laboral boliviano en 2025, evidenciadas por el análisis automatizado de avisos de empleo. La distribución de competencias técnicas por nivel

jerárquico refleja una estructura funcional donde la transformación digital y el análisis de datos son ejes transversales, mientras que las competencias especializadas se concentran en niveles estratégicos y tácticos. Esta segmentación responde a dinámicas de demanda laboral observadas directamente en el entorno digital.

vi) Competencias transversales por nivel jerárquico.

Las competencias transversales por nivel jerárquico se hallan representadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 11



Fuente: ONT. Elaboración propia

El gráfico anterior expone la distribución porcentual de las habilidades blandas o transversales demandadas en el mercado laboral boliviano, segmentadas en tres niveles: Estratégico, Táctico y Operativo.

A continuación, se desarrolla el análisis técnico de los hallazgos y las causas estructurales que determinan este comportamiento.

➤ **Análisis por Nivel Jerárquico**

- **Nivel Operativo:** El predominio de la ejecución colectiva.

Este nivel presenta la concentración más alta en una sola competencia: Trabajo en Equipo (34,72%), seguida de la Responsabilidad (19,26%). La causa principal radica en la naturaleza de los procesos productivos y de servicios en Bolivia, donde la

estandarización de tareas requiere una coordinación constante entre pares para alcanzar metas de corto plazo.

- **Nivel Táctico:** La polivalencia y gestión intermedia.

La demanda en este segmento es la más equilibrada. Destacan la Comunicación (12,12%), Adaptabilidad (11,03%) y Organización (11,03%). Esto responde a que los mandos medios actúan como el puente entre la visión estratégica y la ejecución operativa, exigiendo una alta capacidad de ajuste a cambios y gestión de recursos.

- **Nivel Estratégico:** Liderazgo y visión de futuro.

Como es previsible, el Liderazgo (16,62%) es la competencia crítica. Sin embargo, resalta la importancia de la Comunicación (11,39%) y la Adaptabilidad (10,24%). La causa subyacente es la volatilidad del entorno económico actual, que obliga a la alta dirección no solo a dirigir, sino a renegociar rumbos de forma ágil.

➤ **Identificación de Causas Estructurales**

El comportamiento de estos datos se fundamenta en los siguientes factores del contexto laboral boliviano:

- **Estructura del Mercado Laboral:** Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y diagnósticos de empleabilidad regionales, la economía boliviana posee un alto componente de sectores de servicios y manufactura. Esto explica por qué en el nivel operativo el "Trabajo en Equipo" es drásticamente superior a competencias como "Pensamiento Estratégico" (0,49%) o "Innovación" (0,49%), las cuales no son priorizadas en la base de la pirámide organizacional.
- **Brecha de Digitalización y Automatización:** La baja demanda de "Resolución de Problemas" (0,00%) y "Negociación" (0,00%) en el nivel operativo sugiere procesos altamente mecanizados o rutinarios donde la autonomía es limitada, delegando la gestión de conflictos exclusivamente a los niveles superiores.
- **Cultura Organizacional Tradicional:** La fuerte valoración de la "Responsabilidad" en los niveles operativo y táctico refleja un modelo de gestión basado en el cumplimiento y la ética del trabajo, factores que las empresas bolivianas consideran pilares para la estabilidad operativa frente a la incertidumbre externa.
- **Necesidad de Resiliencia Post-Pandemia:** La "Adaptabilidad" aparece con valores significativos en los tres niveles (entre 9% y 11%). La causa es la transformación de los modelos de negocio tras las crisis globales y locales de los últimos años, lo que ha convertido la flexibilidad en un requisito transversal para la sostenibilidad de cualquier cargo.

Sintetizando los principales hallazgos en una tabla, se tiene:

Tabla 1

Hallazgo Clave	Descripción Técnica
Diferenciación de Perfiles	Existe una clara especialización funcional: el nivel operativo se enfoca en la cohesión, el táctico en la organización y el estratégico en la influencia.
Déficit de Innovación Transversal	Los niveles operativo y táctico presentan bajos índices de requerimiento en "Innovación" y "Pensamiento Estratégico", lo que sugiere una estructura vertical de toma de decisiones.
Inexistencia de Negociación Operativa	La cifra de 0,00% en negociación para el nivel operativo indica que las funciones de resolución de conflictos y acuerdos están centralizadas en la jerarquía alta y media.

Fuente: ONT. Elaboración propia

2.3. Comparación y análisis técnico de competencias por nivel organizacional.

2.3.1. Análisis Causal de la Transformación Digital

La métrica más disruptiva del informe es la presencia de la Inteligencia Artificial (IA) en el 93.3% de los requerimientos.

➤ Desplazamiento de Competencias Tradicionales

Se observa una correlación inversa entre el ascenso de la IA y el colapso de la "Resolución de Problemas" (-14.5 puntos porcentuales). Esta causalidad responde a un cambio de paradigma:

- **Automatización de Procesos Cognitivos:** Las empresas están delegando la resolución de problemas lógicos y estructurados a sistemas de IA.
- **Nueva Función Humana:** El mercado ya no demanda el "cómo" resolver (ejecución), sino el "qué" resolver (definición de problemas y supervisión de la IA).

➤ El Fenómeno del Análisis de Datos

El crecimiento explosivo del Análisis de Datos (+29.4 puntos porcentuales en 3 meses) indica que la digitalización en Bolivia ha pasado de una fase de "conectividad" a una de "explotación de activos informacionales". La demanda de perfiles con dominio en Power BI (51.5% en nivel estratégico) y SQL/Python refleja una urgencia por la toma de decisiones basada en evidencia.

2.3.2. Estructura y Composición del Requerimiento Laboral

La distribución jerárquica revela un mercado de base operativa amplia (**79.6%**), pero con una mutación técnica interna sin precedentes.

➤ **Paradoja de los Niveles Jerárquicos**

Tabla 2

Nivel	Hallazgo Causal	Tendencia Técnica
Operativo	Tecnificación Intensiva: Requiere un 59.1% de competencias sistémicas (IA, Datos).	Supervisión de sistemas automáticos.
Estratégico	Humanización Relacional: El 62.4% de sus requerimientos son <i>soft skills</i> .	Liderazgo de redes y facilitación digital.

Fuente: ONT. Elaboración propia

2.3.3. Dinámica Sectorial y Polarización Territorial

El estudio confirma una economía laboral concentrada en el eje central y en el sector terciario.

- **Dominancia de Servicios:** El sector de Servicios Profesionales (56.6%) actúa como el principal motor, absorbiendo personal altamente calificado en áreas de consultoría y gestión.
- **Polarización Geográfica:** El hecho de que Santa Cruz (54.95%) y La Paz (26.43%) concentren el 81.4% de la oferta genera un "efecto aspiradora" de talento. La baja participación de regiones como Beni (0.4%) o Pando (0.09%) sugiere una brecha de infraestructura digital que impide el desarrollo de empleos remotos o tecnificados en la periferia.

2.3.4. Análisis de competencias.

Este análisis técnico complementa y profundiza los hallazgos del estudio estructurando los datos para una interpretación estratégica en el contexto de la transformación digital del mercado local.

➤ **Análisis de Tendencias y Polarización del Mercado**

El mercado laboral boliviano atraviesa un periodo de reconfiguración estructural. El estancamiento del crecimiento promedio en -0.06 puntos porcentuales oculta una volatilidad interna significativa, con una desviación estándar de 8.83 puntos porcentuales. Esta cifra técnica confirma que no existe una contracción generalizada de la demanda, sino una transferencia de valor desde competencias genéricas hacia habilidades técnicas especializadas.

El fenómeno más relevante es la explosión de demanda en Análisis de Datos, que alcanzó un 75.0% de requerimiento en la Bolsa de Trabajo (BDT). Este crecimiento de +29.36 puntos porcentuales sitúa a esta competencia como el eje central de la competitividad actual.

➤ **Desglose de Competencias Crecientes (Impacto Positivo)**

Se observa que el 22.2% de las competencias analizadas presentan una trayectoria ascendente. La siguiente tabla detalla las áreas donde la oferta laboral debe concentrar sus esfuerzos de capacitación:

Tabla 3

Competencia	Categoría	Crecimiento	Observación Técnica
Análisis de Datos	Sistémica	+29.36 pp	Crecimiento crítico; requiere dominio de SQL y Python.
Ventas	Crítica	+6.58 pp	Incremento favorable; esencial para la sostenibilidad comercial.
Responsabilidad	Base	+3.54 pp	Competencia base que actúa como ancla de confianza organizacional.
Trabajo en Equipo	Base	+2.57 pp	Demanda sostenida cercana al 47.4% del mercado.

Fuente: ONT. Elaboración propia

➤ **Desglose de Competencias en Declive (Tendencia Dominante)**

Un 44.4% de las competencias evaluadas muestran un retroceso significativo. Es imperativo notar que habilidades antes consideradas fundamentales están perdiendo peso relativo frente a la especificidad técnica.

Tabla 4

Competencia	Categoría	Caída	Riesgo Identificado
Resolución de Problemas	Crítica	-14.51 pp	Caída crítica del 18.7% al 4.2%; posible desplazamiento por automatización.
Adaptabilidad	Crítica	-7.80 pp	Retracción notable; el mercado exige ejecución sobre disposición.
Comunicación	Base	-7.48 pp	Descenso moderado-alto; de 35.2% a 27.7%.

Competencia	Categoría	Caída	Riesgo Identificado
Liderazgo / Negociación	Crítica	~ -4.3 pp	Declive paralelo en habilidades de gestión interpersonal.
Inglés	Sistémica	-3.01 pp	Se mantiene en 25.9%, conservando relevancia internacional.

Fuente: ONT. Elaboración propia

➤ Implicaciones Estratégicas y Recomendaciones

Sobre la base de los datos analizados, se establecen los siguientes ejes de acción:

Sector Educativo y Política Pública

- **Actualización Curricular:** Es urgente integrar programas de Ciencia de Datos y lenguajes de programación (Python/SQL) para cerrar la brecha de demanda no cubierta.
- **Modernización Técnica:** La formación en Inglés debe alinearse con el 25.89% de empleos que lo requieren activamente.

Gestión de Talento Humano (RR.HH.)

- **Revisión de Perfiles:** Las empresas deben reevaluar procesos que sobre califican la "Resolución de Problemas" genérica, priorizando en su lugar la capacidad analítica comprobable.
- **Metodologías Ágiles:** Invertir en capacitación Lean/Agile, las cuales mantienen una demanda estable superior al 20%.

Buscadores de Empleo

- **Especialización:** La ventaja competitiva reside en la transición de habilidades "soft" tradicionales hacia habilidades técnicas específicas.
- **Habilidades Base:** No omitir el fortalecimiento en Excel y Trabajo en Equipo, que continúan siendo requisitos transversales en el mercado boliviano.

3. CONCLUSIONES TÉCNICAS

A continuación, se presentan las conclusiones técnicas finales:

- **Transformación de la Base Competencial:** El mercado laboral boliviano presenta una desviación estándar de 8.83 puntos porcentuales en la demanda de habilidades, lo que evidencia una alta volatilidad y una reconfiguración estructural en un periodo de solo tres meses. Mientras que la demanda promedio se mantiene estable (-0.06 puntos porcentuales), se ha consolidado una polarización donde el 44.4% de las competencias

tradicionales muestran declive frente a un crecimiento explosivo en áreas técnicas específicas.

- **Hegemonía del Análisis de Datos e Inteligencia Artificial:** La competencia en Análisis de Datos se ha posicionado como el requerimiento más crítico del mercado, con un crecimiento extraordinario de 29.36 puntos porcentuales, alcanzando una demanda del 75.0%. Asimismo, la Inteligencia Artificial se ha integrado como una competencia de base operacional presente en el 93.3% de los puestos analizados.
- **Declive de la Resolución de Problemas y Habilidades Blandas:** Se observa una retracción significativa en competencias críticas tradicionales. La demanda de Resolución de Problemas cayó de un 18.7% a un 4.2% (-14.51 puntos porcentuales), lo que sugiere que las herramientas de IA están asumiendo tareas de resolución compleja, desplazando la intervención humana hacia funciones de supervisión y ajuste.
- **Tecnificación del Segmento Operativo:** A diferencia de modelos tradicionales, el nivel operativo demanda actualmente un 59.1% de competencias sistémicas (IA y datos) frente a un 40.9% de competencias críticas. Esto indica que el personal operativo ha dejado de realizar tareas puramente rutinarias para convertirse en un ejecutor digital altamente tecnificado.
- **Polarización Territorial y Brecha Educativa:** La demanda laboral presenta una concentración geográfica extrema, donde Santa Cruz de la Sierra y La Paz absorben el 81.4% de los requerimientos totales. Esta asimetría se ve agravada por un desfase educativo, donde las instituciones académicas operan con currículos que presentan un retraso de 3 a 5 años respecto a las necesidades actuales de la industria.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Observatorio Nacional del Trabajo (ONT). (2025, mayo). *Demanda por Competencias Laborales en Bolivia*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Encuesta Continua de Empleo: Indicadores de participación y estructura del mercado laboral*. La Paz, Bolivia.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. (2025). *Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas aplicada al contexto nacional*.
- Ministerio de Educación de Bolivia. (2024). *Plan Estratégico de Formación Técnica y Tecnológica: Alineación con la Agenda Digital 2025*.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo la tecnología está transformando el empleo?* Washington, D.C.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2024*. Ginebra, Suiza.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Habilidades para el siglo XXI: El impacto de la Inteligencia Artificial en el mercado de trabajo*. París, Francia.

- Schwab, K. (2023). *La Cuarta Revolución Industrial y su impacto en las economías emergentes*. World Economic Forum.
- World Economic Forum (WEF). (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Cologny, Suiza.



OBSERVATORIO NACIONAL DEL TRABAJO



Cámara
Nacional de
Industrias



Cámara Nacional
de Comercio



FEDERACIÓN
DE EMPRESARIOS
PRIVADOS
DE LA PAZ



CAMEBOL
CAMARA DE MUJERES EMPRESARIAS DE BOLIVIA

csainco



P | N
U | D

solidar
suisse



Fundación
JUBILEO