OBSERVATORIO NACIONAL DEL TRABAJO

ESTUDIO DE COMPETENCIAS LABORALES EN BOLIVIA

2025



Estudio de Competencias Laborales en Bolivia 2025

Copyright © Observatorio Nacional del Trabajo ONT 2026 Todos los derechos reservados

Universidad Franz Tamayo (UNIFRANZ) – Observatorio Nacional del Trabajo (ONT)
Verónica Ágreda de Pazos, Rectora Nacional
Pedro Sáenz, Director Observatorio Nacional del Trabajo

Coordinación General:
Pedro Sáenz, Director Observatorio Nacional del Trabajo
Sergio Mauricio Rojas Ruiz, Análisis de datos y elaboración del estudio

Coordinación Editorial
Maidelin Perez Hum
Areli Yamaca, diagramación

Depósito Legal: D.L. 4-1-9909-2026
ISBN: 978-9917-9689-1-7
Impresión: Impresiones ValkyrianoS

Las opiniones expresadas en la presente publicación pertenecen exclusivamente a sus autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Universidad Franz Tamayo ni de las demás instituciones mencionadas.

Calle: C. Héroes del Acre N°1855 esq. Landaeta
Teléfono: (591-2) 2487700
Casilla: 4780, La Paz – Bolivia
Correo electrónico: info@ont.bolivia.bo
Página web: www.ont.bolivia.bo
Síguenos en redes sociales: @observatoriodeltrabajo

Presentación

El Observatorio Nacional del Trabajo —ONT— presenta el Estudio de competencias laborales en Bolivia gestión 2025, un documento que consolida un año de seguimiento sistemático a la demanda de talento humano en el país, a partir del análisis de requerimientos laborales publicados en plataformas digitales durante los meses de marzo, abril, mayo, agosto, septiembre y octubre de 2025.

Este documento nace de una convicción institucional: Bolivia necesita tomar decisiones sobre empleo, formación, productividad y desarrollo de talento con base en evidencia.

En un contexto marcado por transformaciones económicas, tecnológicas, sociales y organizacionales, comprender qué competencias demandan las empresas, en qué sectores se concentran las oportunidades, qué niveles de formación se requieren y cuáles son las brechas entre educación y empleo resulta indispensable para orientar políticas públicas, estrategias empresariales y procesos de actualización curricular.

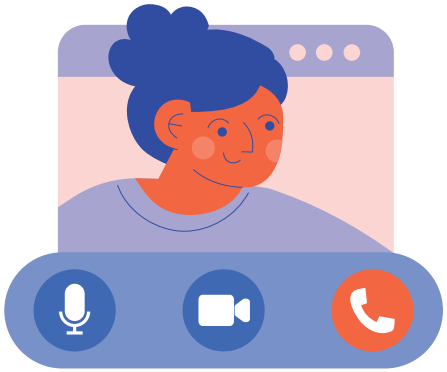
Los hallazgos muestran una estructura laboral altamente concentrada en el nivel operativo, con predominio del sector terciario y una fuerte centralización territorial en el eje Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. Esta configuración confirma que el mercado laboral boliviano continúa apoyándose mayoritariamente en puestos de ejecución, servicios, comercio, atención, soporte y gestión operativa. Al mismo tiempo, revela una transición parcial hacia nuevas competencias vinculadas con herramientas digitales, gestión de procesos, metodologías ágiles, manejo de información, idiomas, comunicación, trabajo en equipo y orientación a resultados.
Sin embargo, el documento también evidencia desafíos profundos. La demanda de empleo no se distribuye de manera equilibrada en el territorio nacional; el acceso al primer empleo sigue limitado por la exigencia de experiencia previa; la formación académica continúa funcionando muchas veces como requisito de entrada, pero no siempre como garantía de competencias efectivas; y la transformación digital avanza de manera desigual, con una combinación de habilidades tradicionales, herramientas básicas y competencias emergentes asociadas al análisis de datos, la inteligencia artificial y la programación.

Desde el ONT entendemos que estos datos no deben interpretarse únicamente como una radiografía del mercado laboral, sino también como un llamado a la acción. Para el Estado, representan insumos para el diseño de políticas de empleo, formación técnica, certificación de competencias e intermediación

laboral más pertinente. Para las empresas, representan señales claras sobre la necesidad de invertir en capacitación, trayectorias de desarrollo y gestión estratégica del talento. Para las universidades e instituciones educativas, constituyen una alerta sobre la urgencia de fortalecer la conexión entre currículo, práctica profesional, competencias transversales, habilidades digitales y empleabilidad real.

Este documento reafirma el compromiso del Observatorio Nacional del Trabajo con la generación de conocimiento útil, oportuno y técnicamente sustentado para contribuir al desarrollo del capital humano boliviano. Nuestro propósito es aportar evidencia que ayude a cerrar brechas, mejorar la calidad del empleo, fortalecer la productividad y orientar la formación de las nuevas generaciones hacia las necesidades reales del país.

El futuro del trabajo no es una realidad distante ni una abstracción teórica. Ya se manifiesta en las nuevas formas de contratación, en las competencias que demanda el mercado laboral, en los territorios donde se concentran las oportunidades y en las habilidades que determinan la empleabilidad de las personas. Por ello, este documento busca ser una herramienta de análisis, pero también una base para la acción coordinada entre Estado, empresas, academia y sociedad.





Pedro Sáenz Muñoz PhD.c
Director.
Observatorio Nacional del Trabajo – ONT

Prólogo

El Estudio de competencias laborales en Bolivia gestión 2025, elaborado por el Observatorio Nacional del Trabajo (ONT), consolida la continuidad de un esfuerzo sistemático para analizar la dinámica del mercado laboral en el país. Este documento ofrece un diagnóstico técnico integral de la estructura de la demanda laboral, reflejando la interacción entre factores económicos, sociales y políticos que la configuran. A través de informes mensuales, se mantiene una línea metodológica rigurosa, con mejoras progresivas en la clasificación de competencias y la interpretación de datos.

Los hallazgos revelan una alta concentración de vacantes en el nivel operativo, con una estabilidad relativa en mandos medios y un leve crecimiento en niveles tácticos y estratégicos.

Esta distribución apunta a una reconfiguración de perfiles profesionales, impulsada por el desarrollo tecnológico, la gestión de procesos eficientes y el auge de habilidades blandas, como el liderazgo, la empatía y la comunicación efectiva. En particular, competencias como el análisis de datos registran un incremento notorio, mientras que otras como la resolución de problemas y la adaptabilidad experimentan retracciones, señalando una transición hacia una economía del conocimiento y automatización inteligente.

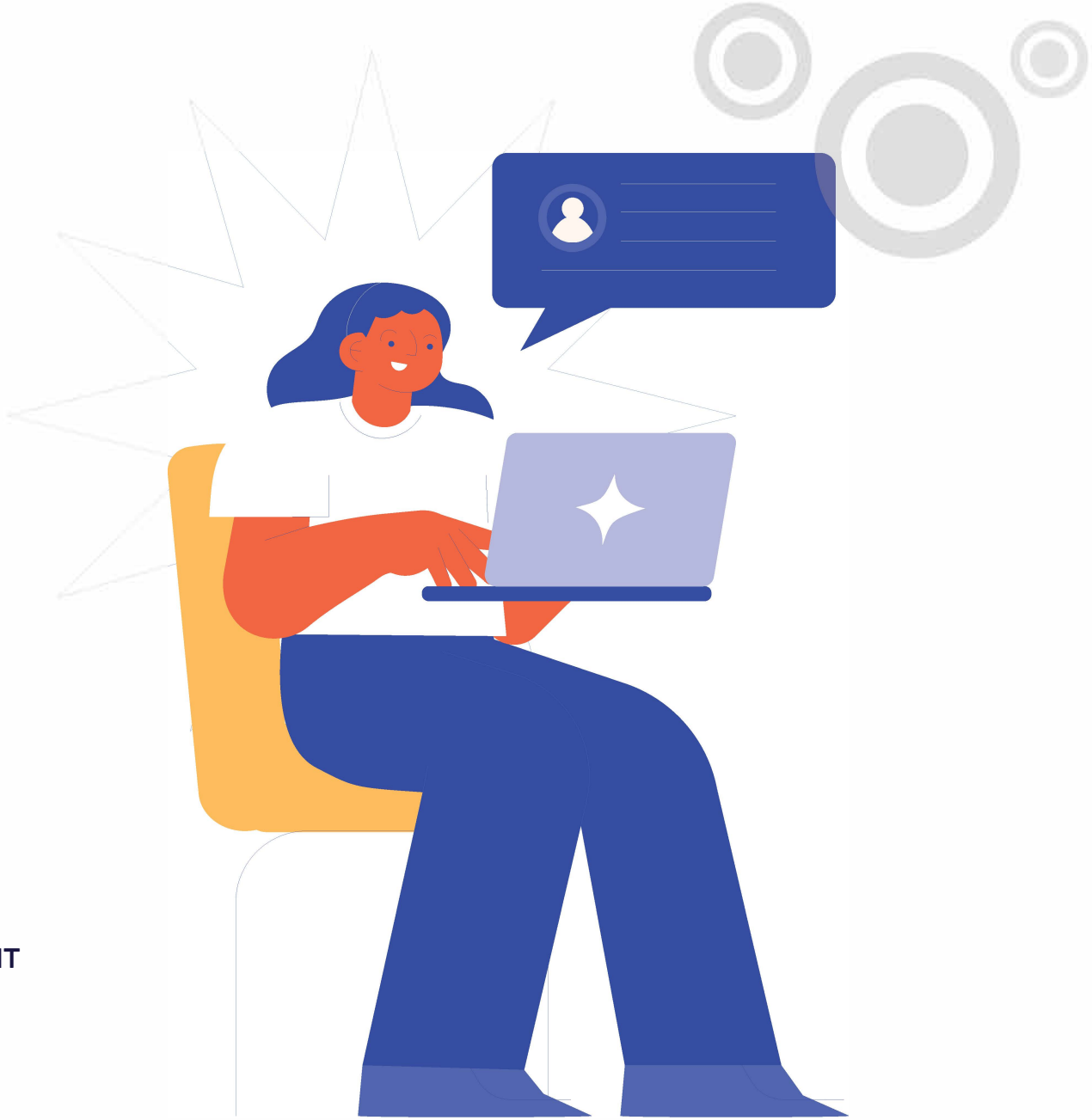
La terciarización de la economía se confirma como tendencia dominante, con el sector de servicios –especialmente en tecnologías de la información y actividades especializadas–, como principal generador de empleo formal. Aunque persisten oportunidades laborales en sectores industriales y productivos, la polarización territorial refleja una significativa brecha entre el eje central y el resto del país, lo que plantea desafíos estructurales para la cohesión regional, la diversificación productiva y la integración en cadenas de valor globales.

En este contexto de transformación constante, el estudio documenta esta centralización –liderada por Santa Cruz–, la urgencia de fortalecer el dominio de idiomas como el inglés, la formación continua en tecnologías de la comunicación e información, y el uso de la inteligencia artificial. Sin embargo, la desconexión entre currículos académicos y necesidades de la industria nacional representa un riesgo inminente para la empleabilidad de las nuevas generaciones, lo que demanda respuestas inmediatas para potenciar el talento disponible y la productividad.

Este documento se posiciona como insumo técnico esencial para empresas, instituciones educativas, líderes empresariales, responsables de Recursos Humanos, instancias gubernamentales y la sociedad civil.

También reafirma la misión del ONT de aportar evidencia sólida y procesable, desde una radiografía analítica útil para diseñar políticas laborales y educativas, así como para la toma de decisiones estratégicas que potencien el capital humano boliviano.

Sergio Mauricio Rojas Ruiz
Investigador Asociado
Observatorio Nacional del Trabajo – ONT



ÍNDICE

07 RESUMEN EJECUTIVO

11 INTRODUCCIÓN
1.1. Propósito y alcance del estudio
1.2. Importancia de las competencias en niveles estratégico, táctico y operativo

14 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO
2.1. Tipo de estudio
2.2. Población y muestra
2.2.1. Población objetivo
2.2.2. Marco muestral
2.2.3. Muestreo
2.3. Técnicas de recolección de datos
2.4. Procesamiento y análisis de la información
2.4.1. Preprocesamiento de datos
2.4.2. Clasificación de competencias
2.4.3. Análisis estadístico

18 ANÁLISIS DE DATOS

3.1. Contexto político, económico, social y laboral nacional
3.1.1. Contexto político
3.1.2. Contexto económico
3.1.3. Contexto social
3.1.4. Contexto laboral
3.2. Distribución de requerimientos laborales por nivel y cargo
3.3. Sectores económicos demandantes
3.4. Vacantes por categoría mayor (Clasificación Internacional Industrial Uniforme - CIIU)
3.5. Distribución geográfica de la demanda laboral (por departamentos)
3.6. Nivel de formación requerido
3.7. Años de experiencia por vacante
3.8. Experiencia requerida por nivel jerárquico

33 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

4.1. Requerimiento de competencias de base
4.2. Requerimiento de competencias críticas
4.3. Requerimiento de competencias sistémicas
4.4. Competencias duras/técnicas requeridas por niveles
4.5. Competencias blandas/transversales requeridas por niveles
4.6. Brechas y recomendaciones estratégicas
4.6.1. Brechas
4.6.2. Recomendaciones estratégicas

67 CONCLUSIONES TÉCNICAS

69 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Resumen Ejecutivo

El Estudio de Competencias Laborales en Bolivia 2025 consolida los principales hallazgos generados por el Observatorio Nacional del Trabajo —ONT— a partir del análisis de 13.069 requerimientos laborales publicados en plataformas digitales durante los meses de marzo, abril, mayo, agosto, septiembre y octubre de 2025. Mediante el procesamiento de esta información, el estudio identifica y analiza los patrones de la demanda laboral en el país, considerando variables como el nivel jerárquico de los puestos, los sectores económicos de actividad, la distribución geográfica de las oportunidades, los niveles de formación requeridos, la experiencia laboral demandada y las competencias técnicas y transversales solicitadas por las organizaciones.

El primer hallazgo del estudio muestra que la demanda laboral en Bolivia se concentra predominantemente en el nivel operativo, que representa el 77,52% de los requerimientos analizados. Esta distribución refleja que las organizaciones demandan principalmente personal para funciones de ejecución y soporte como atención al cliente, ventas, producción, administración operativa y prestación de servicios.

La menor participación de los niveles táctico y estratégico muestra una estructura empresarial donde predominan las pequeñas y medianas unidades productivas, con esquemas organizacionales poco complejos y una limitada generación de vacantes para posiciones directivas, gerenciales o altamente especializadas.

El segundo hallazgo es la clara predominancia del sector terciario, que concentra el 83,25% de las vacantes, frente al 13,10% del sector secundario y el 3,65% del sector primario. Esta distribución muestra una economía laboral fuertemente orientada a servicios, comercio, actividades profesionales, soporte administrativo, atención al cliente y procesos de gestión. Al mismo tiempo, evidencia que sectores como la agricultura, la minería, el sector energético y la salud tienen baja visibilidad en las plataformas digitales de empleo, lo que no necesariamente expresa su baja importancia económica, sino una menor formalización o digitalización de sus canales de reclutamiento.

El tercer hallazgo se refiere a la marcada concentración territorial de la demanda laboral en Bolivia. Los resultados muestran que cerca de 93 de cada 100 vacantes se generan en el eje central del país, con Santa Cruz como principal polo de empleo, seguida por La Paz y Cochabamba. Esta concentración confirma una marcada desigualdad territorial en la generación y visibilidad de oportunidades laborales. Los departamentos con menor dinamismo enfrentan mayores restricciones para articular formales de empleo, aspecto que

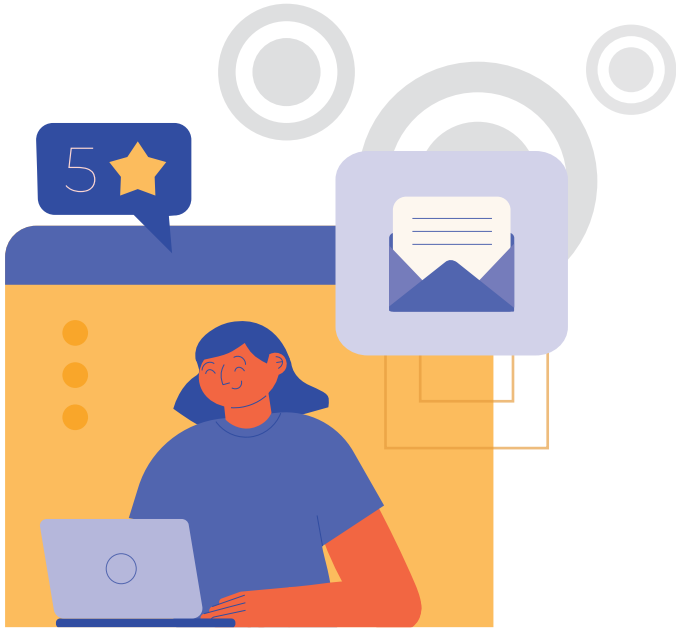
plantea la necesidad de políticas diferenciadas de intermediación laboral, conectividad, formación técnica y fortalecimiento productivo regional.

El cuarto hallazgo muestra que el mercado laboral boliviano exige credenciales educativas, pero no necesariamente absorbe en gran proporción perfiles de alta especialización. El 60,08% de las vacantes requiere licenciatura, mientras que la demanda de maestría y doctorado es significativamente menor. Esto sugiere que el título profesional funciona como filtro de acceso, pero no siempre como equivalente directo de competencias complejas. Además, el 21,40% de las vacantes admite estudiantes o egresados, lo que abre puertas tempranas al empleo, aunque muchas veces en posiciones de alta rotación, menor estabilidad o menor escala salarial.

El quinto hallazgo está relacionado con la experiencia laboral. La mayor concentración de vacantes se ubica entre 1 y 5 años de experiencia, mientras que solo una proporción reducida acepta postulantes sin experiencia. Al mismo tiempo, una parte considerable de los requerimientos laborales, no especifica claramente este requisito, lo que introduce opacidad en los procesos de selección. Esta situación confirma que el acceso al primer empleo continúa siendo una barrera importante para jóvenes, estudiantes y egresados recientes, incluso en puestos operativos.

En lo que se refiere al análisis de competencias, el documento muestra que las organizaciones valoran especialmente habilidades vinculadas con responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, organización, liderazgo, manejo de software o sistemas, gestión, ventas, idiomas, Agile, Lean, orientación a resultados, análisis de sistemas, innovación y visión estratégica.

Estas competencias revelan una demanda laboral híbrida: por un lado, se mantiene la importancia de habilidades tradicionales asociadas al cumplimiento, la disciplina y la coordinación operativa; por otro, crece la



relevancia de herramientas digitales, metodologías de eficiencia, gestión de procesos, análisis de información y capacidades de adaptación.

El análisis de competencias duras evidencia que el inglés, Excel, SQL, Python, Power BI, programación, machine learning, SAP, ERP, gestión de proyectos y marketing digital comienzan a configurar una nueva base de empleabilidad, aunque con intensidades todavía desiguales. Esto confirma que Bolivia atraviesa una transición digital parcial: muchas organizaciones ya

demandan habilidades tecnológicas, pero la transformación no alcanza aún una escala plenamente intensiva en conocimiento, innovación o analítica avanzada.

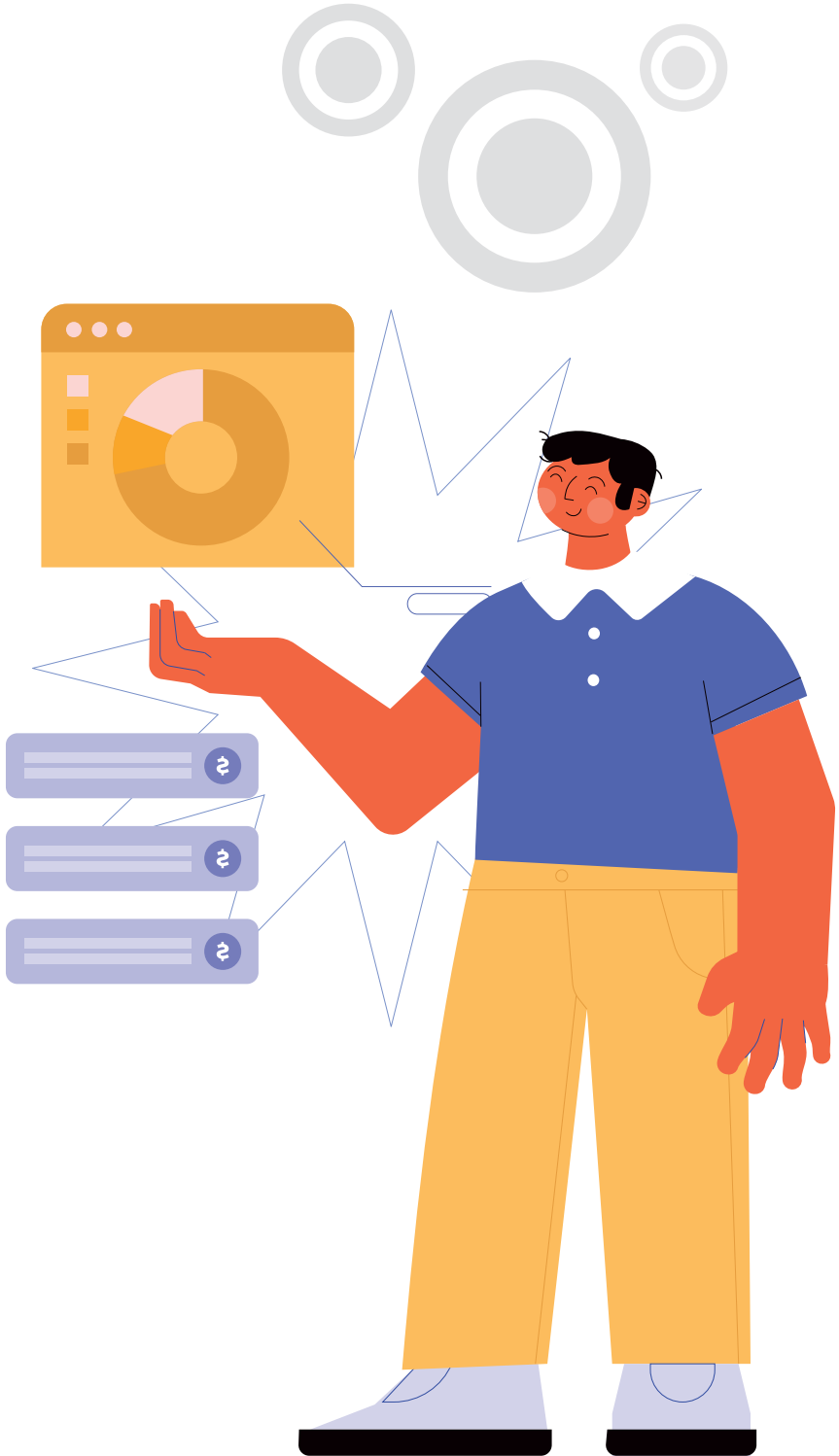
En cuanto a competencias blandas y transversales, predominan la responsabilidad, comunicación, organización, trabajo en equipo, calidad, proactividad, liderazgo, servicio al cliente, innovación y negociación. Sin embargo, competencias como pensamiento crítico, aprendizaje continuo, inteligencia emocional y pensamiento estratégico aparecen con baja incidencia relativa. Esto representa una alerta importante, especialmente en un contexto donde la inteligencia artificial, la automatización y el trabajo híbrido exigen cada vez más capacidades humanas de juicio, criterio, adaptación, ética, colaboración y toma de decisiones. El estudio identifica cinco grandes brechas estructurales. La primera es la brecha metodológica y de visibilidad del mercado laboral, asociada a las limitaciones de los requerimientos laborales digitales para capturar la totalidad de la demanda laboral, especialmente en sectores informales, rurales o menos digitalizados. La segunda es la brecha formativa y curricular, porque varias competencias requeridas por el mercado no siempre están suficientemente integradas en los procesos educativos y de capacitación.

La tercera es la brecha territorial, expresada en la alta concentración de oportunidades en el eje central del país. La cuarta es la brecha tecnológica y de transformación digital, ya que la demanda de competencias digitales crece, pero de manera desigual y todavía limitada frente a las tendencias globales del trabajo. Finalmente, la quinta es la brecha de primer empleo y trayectorias laborales, marcada por la exigencia de experiencia previa, la falta de claridad en muchos requerimientos laborales publicados y las dificultades que enfrentan jóvenes, estudiantes y egresados recientes para insertarse en el mercado laboral formal.



Frente a estos desafíos, el estudio plantea la necesidad de consolidar un sistema permanente de observación del mercado laboral que vincule demanda ocupacional, formación, territorio y experiencia. También recomienda fortalecer la formación en competencias transversales y digitales, ampliar mecanismos de prácticas, formalización de pasantías y certificación de competencias, territorializar las políticas laborales y asumir la capacitación como una inversión estratégica para empresas, instituciones educativas y organizaciones públicas.

En síntesis, el mercado laboral boliviano durante la gestión 2025, muestra señales de cambio, pero también profundas tensiones estructurales. La demanda visible se concentra en empleos operativos, sectores de servicios y regiones del eje central, mientras emerge una necesidad creciente de competencias digitales, relacionales y sistémicas. La principal tarea hacia adelante consiste en transformar estos hallazgos en decisiones concretas: ajustar currículos, fortalecer la formación técnica y profesional, mejorar la transición educación-empleo, ampliar oportunidades territoriales y promover empleos de mayor calidad, productividad y protección social.



1. INTRODUCCIÓN



1.1. Propósito y alcance del estudio

El Observatorio Nacional del Trabajo –ONT– presenta el Estudio de Competencias Laborales en Bolivia gestión 2025 como una herramienta para el análisis y toma de decisiones. Proporciona datos concretos sobre las características de la fuerza laboral dirigidos a equipos de Gestión de Capital Humano para optimizar estrategias de reclutamiento y formación de talento, y a instituciones educativas de todos los niveles, para elaborar y ajustar programas curriculares alineados con las necesidades reales del mercado laboral.

La información se basa en los informes mensuales de marzo, abril, mayo, agosto, septiembre y octubre de 2025. El estudio no representa la totalidad del mercado laboral boliviano, sino la demanda visible en plataformas digitales durante los seis meses monitoreados en 2025. Analiza las competencias laborales desde todos los niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operativo) en organizaciones privadas y públicas del territorio nacional, identificando tendencias y patrones clave.

Este monitoreo de la correspondencia entre la oferta educativa y la demanda laboral genera beneficios transversales para todos los escenarios en los que se desenvuelve el talento humano. Sin embargo, las políticas públicas basadas en estos datos deben considerar que los desafíos no se limitan al fortalecimiento de competencias clave actuales, sino también a garantizar que el vínculo entre organizaciones y fuerza laboral sea más sólido y en un marco de protección social que propicie entornos laborales óptimos para todos.

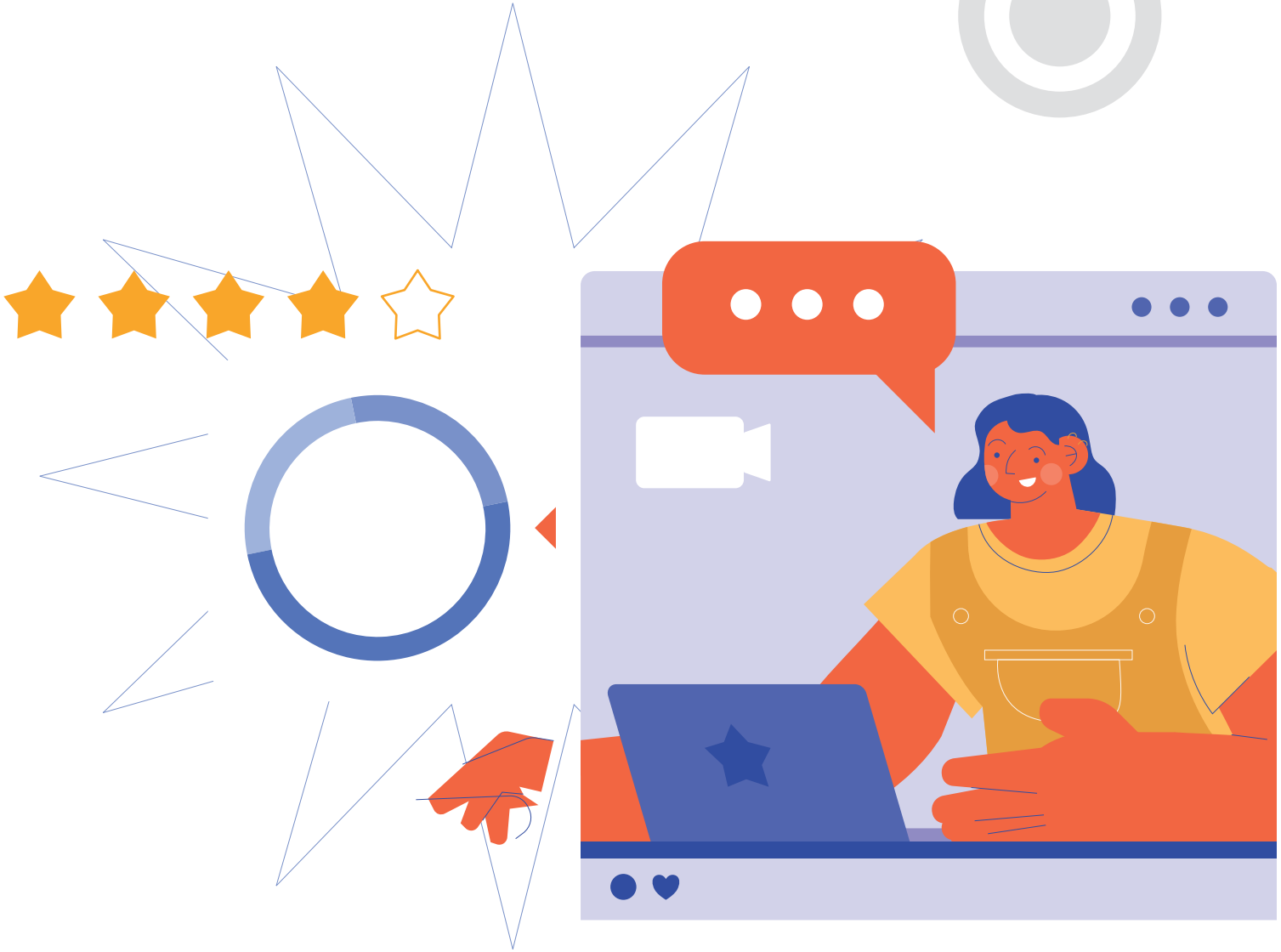
1.2. Importancia de las competencias en niveles estratégico, táctico y operativo

Los estudios sobre dirección estratégica en distintos sectores económicos y organizaciones privadas y públicas coinciden en que la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo enfrenta múltiples desafíos para establecer un modelo universalmente aplicable (Ronda, 2004).

Asimismo, la planificación estratégica es un componente clave para definir el rumbo de las entidades y su adaptación a entornos cada vez más complejos y competitivos. La claridad en esta dirección determina los objetivos que se toman a corto, mediano y largo plazo, así como las acciones necesarias para alcanzarlos (Quiñonez et al., 2025). Este proceso motiva a las organizaciones a alinear sus recursos –incluido el capital humano–, y maximizar su impacto en función de resultados concretos.

En este marco, la gestión basada en competencias ha impulsado un giro en las estrategias organizacionales, fomentando nuevas formas de desarrollar las capacidades individuales. Así se optimizan los resultados al ocupar cargos o puestos específicos dentro de una entidad (Arbonés, 2024).

Los modelos de competencias han elevado su interés por alcanzar un desempeño superior, integrándolo a las estrategias de gestión y planificación. Por tanto, este cambio redefine el concepto de ‘competencia’, vinculándolo al desempeño y al desarrollo profesional, lo que ratifica la interdependencia de los niveles jerárquicos y su incidencia en la empleabilidad y la eficiencia organizacional.



2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO



2.1. Tipo de estudio

El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo que tiene el propósito de identificar, clasificar y analizar la demanda de competencias laborales en el mercado laboral boliviano durante 2025, según los niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operativo. En este marco se integran y relacionan distintas variables para fortalecer el análisis, identificar tendencias y patrones relevantes, y generar evidencia que apoye el diseño y la implementación de políticas públicas.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población objetivo

La población de estudio comprende las convocatorias laborales publicadas en plataformas digitales especializadas de empleo en Bolivia durante los meses de marzo, abril, mayo, agosto, septiembre y octubre de 2025.

2.2.2. Marco muestral

La muestra corresponde a 13.069 requerimientos laborales publicados en plataformas de empleo digital para Bolivia, tales 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.

2.2.3. Muestreo

Para efectos del presente documento, la muestra se asume como no probabilística por disponibilidad de fuentes digitales, asistida por algoritmos de inteligencia artificial para la identificación, extracción, depuración y clasificación de requerimientos laborales publicados. Si bien algunos informes mensuales del ONT 2025 utilizaron la formulación de “muestreo aleatorio simple con apoyo de inteligencia artificial”, en este documento se adopta una definición metodológica más conservadora, debido a la consolidación de estudios elaborados en distintos momentos de la gestión y a la dependencia de vacantes efectivamente publicadas en plataformas digitales disponibles.

En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una aproximación robusta a la demanda laboral visible en canales digitales, y no como una representación exhaustiva de la totalidad del mercado laboral boliviano.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información, se empleó web scraping asistido por inteligencia artificial, que permitió extraer los textos completos de 13.069 requerimientos laborales. Estos datos provienen de más de una decena de plataformas laborales digitales de Bolivia, publicados durante seis meses discontinuos y que, en conjunto, reflejan la expansión de la oferta laboral vinculada a este tipo de canales. Tomando en cuenta los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), este fenómeno se asocia con el sostenido nivel de participación laboral observado en el país en 2025 (INE, 2026a).

Se definieron criterios automáticos de inclusión y exclusión para garantizar la calidad de los datos. Solo se incorporaron anuncios con descripciones detalladas de funciones y competencias requeridas, excluyendo convocatorias internas, publicaciones repetidas o con contenido incompleto o irrelevante. Posteriormente, una validación manual supervisó la muestra para minimizar sesgos algorítmicos y asegurar la representatividad sectorial y territorial.

2.4. Procesamiento y análisis de la información

2.4.1. Preprocesamiento de datos

El preprocesamiento de datos se centró en una limpieza textual exhaustiva mediante algoritmos de procesamiento de lenguaje natural (PLN), que incluyeron la eliminación de espacios vacíos, normalización de texto (minúsculas y lematización) y corrección ortográfica.

Posteriormente, se realizó una estandarización terminológica mediante agrupación semántica de sinónimos y términos equivalentes para competencias similares –por ejemplo, unificando 'liderazgo', 'capacidad de liderar equipos' y 'habilidades de management', lo que facilitó el análisis comparativo.

2.4.2. Clasificación de competencias

Para el análisis de los requerimientos laborales, se aplicó una clasificación de las competencias en tres capas jerárquicas. En primer lugar, se identificaron las competencias de base, entendidas como condiciones mínimas de empleabilidad, como la responsabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la organización y el liderazgo. En segundo lugar, se definieron las competencias críticas de productividad, que tienen un impacto directo en los resultados organizacionales, tales como el manejo de software o sistemas, la gestión, las habilidades en ventas, idiomas y metodologías Agile y Lean. Finalmente, se distinguió un tercer nivel de competencias sistémicas de competitividad país, tales como la orientación a resultados, la comunicación sistémica, el análisis de sistemas, la innovación y la visión estratégica.

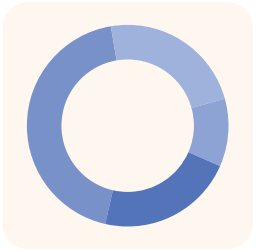
Dado que el presente documento consolida estudios mensuales elaborados durante distintos momentos de la gestión 2025, se aplicó un criterio de homologación conceptual para asegurar la comparabilidad de los resultados. Los informes iniciales trabajaron principalmente con categorías de competencias duras/técnicas y blandas/transversales, mientras que los estudios posteriores profundizaron la clasificación mediante tres capas analíticas: competencias de base, competencias críticas y competencias sistémicas. Para integrar ambas aproximaciones, se estableció una correspondencia entre las categorías originales y la nueva taxonomía, evitando interpretar como variaciones sustantivas del mercado laboral aquellos cambios que pudieran responder a ajustes metodológicos o de codificación.

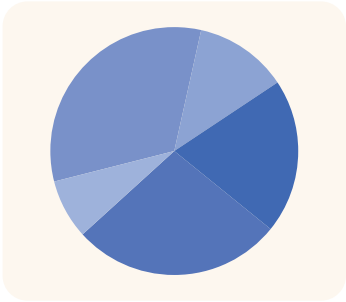
De este modo, el análisis agregado mantiene la trazabilidad de los informes mensuales y permite una lectura comparativa más consistente de las tendencias observadas durante 2025. Cabe aclarar que los porcentajes citados en los gráficos han sido estimados sobre el total de menciones de cada competencia en los requerimientos laborales para tener mayor proximidad a su grado de incidencia para un cargo o puesto.
Esta jerarquización permite a las empresas priorizar su inversión en capacitación, al Estado focalizar de manera más precisa sus políticas laborales y de formación, y al sistema educativo redefinir sus currículos en función de las demandas reales del mercado. Para realizar esta clasificación de manera consistente, se utilizaron modelos de inteligencia artificial entrenados en el procesamiento de ofertas laborales, capaces de identificar competencias implícitas o mal redactadas y de asignarlas a la capa correspondiente de manera automática.

2.4.3. Análisis estadístico

Se realizaron análisis de frecuencia y de proporción de aparición de cada competencia, desagregados por nivel organizacional (operativo, táctico y estratégico). Esta etapa permitió identificar cuáles son las competencias que se repiten con mayor intensidad en cada nivel y cuáles son más específicas de ciertos perfiles de cargo. Asimismo, se aplicaron técnicas de análisis de correspondencia y de agrupamiento (clustering) con el fin de detectar patrones de coocurrencia entre competencias y tipos de cargos, lo que facilitó su identificación, asociadas a determinados sectores económicos, de acuerdo con la Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia (CAEB) (INE, 2022), basada en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

El principal aporte de este enfoque consiste en traducir la información cualitativa de los requerimientos laborales en patrones cuantitativos claros, lo que permite formular recomendaciones más precisas para empresas, instituciones educativas y el Estado, sobre dónde concentrar esfuerzos de capacitación y diseño curricular. No obstante, una limitación importante es que el análisis se basa en la descripción de competencias que las organizaciones explicitan (o consideran conveniente publicar) en sus ofertas, por lo que puede subestimar tanto competencias implícitas como saberes locales o contextuales que no siempre se reflejan en el lenguaje formal de los requerimientos laborales publicados.







3.º ANÁLISIS DE DATOS



3.1. Contexto político, económico, social y laboral nacional

3.1.1. Contexto político

El escenario político del país en 2025 se ha visto marcado por un proceso electoral que no estuvo exento de tensiones y conflictos, y que culminó con la ascensión del mandato presidencial de Rodrigo Paz Pereira a partir del mes de noviembre. En este contexto de crisis, las propuestas de reforma institucional, así como las de agenda económica y social, buscan articularse en los planes de desarrollo, incorporando a actores clave de la sociedad civil y a representantes del empresariado nacional, con el propósito principal de estabilizar la economía (Hausmann et al., 2026).

3.1.2. Contexto económico

Desde el punto de vista económico, Bolivia ha enfrentado en 2025 una situación de decrecimiento generalizado, registrando una contracción acumulada del 1,58% del Producto Interno Bruto (PIB) y una disminución de la actividad económica en un 1,14% en comparación con el cuarto trimestre del 2024 (INE, 2026b). En este escenario, el último reporte del INE destaca que los sectores de mayor crecimiento fueron la agricultura[1], ganadería, silvicultura y pesca, así como los servicios de alojamiento y comida, y la de administración pública, salud y educación de no mercado, que aportaron un saldo positivo al conjunto de la actividad económica. En contraste, la construcción y la actividad extractiva de petróleo, gas natural y minería, registraron una caída interanual pronunciada, con incidencia directamente negativa sobre el PIB. También se sumaron las actividades financieras y de seguros, junto con el comercio, que se contrajeron de forma notable (INE, 2026b).

Por otra parte, la escasez de dólares y la fuerte apreciación de su cotización – que alcanzó un nivel de 136% por encima del tipo de cambio oficial en junio–, sumadas a un déficit fiscal de 12,2% del PIB financiado en gran parte con las reservas internacionales, contribuyeron a la desaceleración productiva. La inflación anual, que superó el 20%, y la escasez de combustibles restringieron la producción y el transporte, afectando a múltiples empresas en casi todos los sectores económicos.

En síntesis, "Bolivia perdió su capacidad de agencia económica: la capacidad de sus ciudadanos y empresas para crear valor, adoptar tecnología y competir en los mercados nacionales y de exportación" (Hausmann et al., 2026, p. 6).

3.1.3. Contexto social

En el ámbito social, la crisis erosionó los avances en la reducción de las desigualdades que se habían registrado en años anteriores. Las políticas de ajuste económico mermaron la capacidad de gasto de las personas, así como sus ahorros y sus pensiones (Hausmann et al., 2026). La pérdida de poder adquisitivo afectó de manera desigual a los hogares, con mayor impacto en aquellos de ingresos bajos y medios, así como en la población rural y periurbana.

[1] *Este crecimiento estuvo asociado con la producción de soya, sorgo y caña de azúcar (INE, 2026b).*

Además, la movilidad interna de la población hacia las ciudades del eje central como Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, se ha intensificado en busca de empleo, y servicios educativos y de salud, lo que configuró un escenario de mayor competitividad y de presión por acceder a mejores oportunidades y condiciones de vida. Sin embargo, también se ha experimentado un aumento de la salida de bolivianos al exterior, siendo Argentina, España y Chile los principales destinos (Chuquimia, 2025).

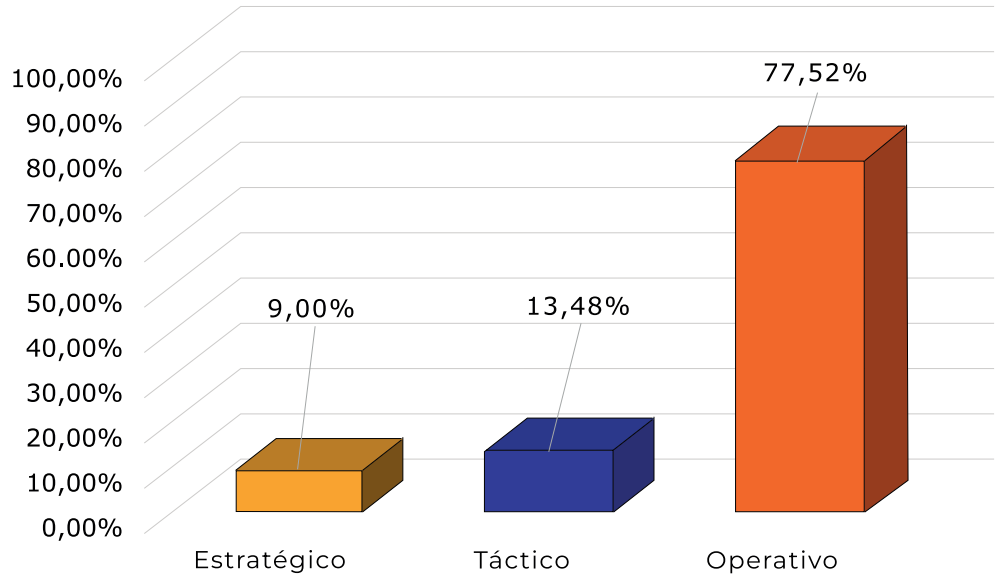
3.1.4. Contexto laboral

El sector informal prevalece en la estructura laboral, con más del 80% de la población ocupada inserta en trabajos sin estabilidad ni plena protección social, lo que refleja la debilidad de la formalización y la dificultad de conciliar el crecimiento económico con una regulación laboral efectiva. Según el INE (2026a), si bien la tasa global de participación laboral alcanzó el 77,1% en el área urbana durante el cuarto trimestre de 2025, la brecha de género persiste, con casi 10 puntos porcentuales entre hombres (82,2%) y mujeres (72,2%) (p. 4). Esto no ha frenado la movilidad poblacional guiada por motivaciones laborales, la cual se intensifica en momentos de crisis (Chuquimia, 2025). La fuga de capital humano condiciona la inversión en habilidades y conocimientos, de manera que esa capacidad adquirida sea funcional a las necesidades de desarrollo económico que requiere el país (Hausmann et al., 2026). A ello se suma la desconexión estructural entre las competencias demandadas por las empresas y aquellas ofrecidas por el sistema educativo, que se manifiesta en una brecha de empleabilidad, principalmente entre los jóvenes profesionales, así como en la alta rotación laboral y en la insistencia en la contratación de perfiles técnicamente calificados que no siempre se encuentran disponibles o que, cuando se incorporan al mercado, terminan subempleados (7,7% en 2025) y afectados por la subutilización de su fuerza laboral (INE, 2026a).

3.2. Distribución de requerimientos laborales por nivel y cargo

La distribución de requerimientos laborales por nivel jerárquico refleja una estructura altamente piramidal concentrada en el nivel operativo (77,52%), lo que evidencia una pirámide ocupacional típica en la que los cargos de ejecución (venta, atención al cliente, producción, operarios, soporte, entre otros) constituyen la mayoría abrumadora frente a los mandos medios y altos.

Gráfico 1
Bolivia: Requerimientos laborales por nivel jerárquico, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Este patrón coincide con los hallazgos del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT, 2025a; ONT, 2025c), que señalan que entre el 70,49% (mayo) y el 83,75% (marzo) de las vacantes en Bolivia se concentran en niveles operativos[2], mientras que las vacantes en los niveles táctico[3] y estratégico[4] suman en promedio entre el 16,25% y el 29,51%.

Las posibles explicaciones apuntan a la estructura del mercado laboral y de las empresas que operan en el territorio nacional. La mayoría de estas (PYMEs dedicadas al comercio y a los servicios) funciona con organigramas planos y con pocos niveles directivos. De acuerdo con datos del Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), en noviembre de 2025 la base empresarial boliviana contaba con 398.131 unidades económicas, lideradas por La Paz (30,88%), seguida por Santa Cruz (29,93%) y Cochabamba (16,62%) (SEPREC, 2025, pp.3-4).

Otra explicación radica en el tipo societario predominante de estas unidades económicas, con el 77,5% correspondiente a empresas. unipersonales y el 21,1% a sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L.) (SEPREC, 2025, p.5). En otras palabras, "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" (ONT, 2025d, p.8). En consecuencia, el enfoque productivo y comercial se apoya en una gran masa de trabajadores operativos, mientras que los roles de gestión y dirección son los más limitados cuantitativamente.

Esto indica que casi cuatro quintos de la demanda laboral no implican gestión directa de personas ni toma de decisiones de alto nivel, sino la ejecución de tareas y funciones

[2] En los meses de agosto, septiembre y octubre, al menos 78 de cada 100 vacantes estaban concentradas en el nivel operativo (ONT, 2025d; ONT, 2025e; ONT, 2025f).

[3] El mayor porcentaje de vacantes para el nivel táctico se registró en el mes de mayo (20,56%). Muchos cargos intermedios (coordinadores, jefes de área, supervisores, etc.) pueden ser clasificados en el nivel táctico, pero en términos absolutos, son mucho menores que la base operativa.

[4] El mayor porcentaje de vacantes para el nivel estratégico se registró en el mes de septiembre (15%).

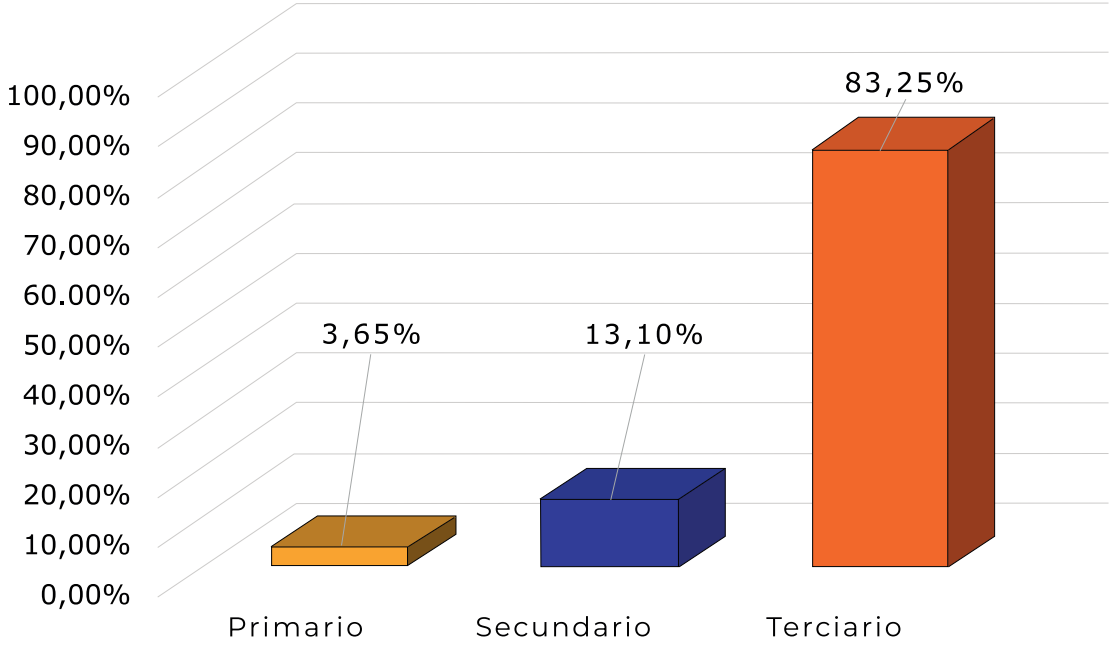
específicas. Para la mayoría de los aspirantes, el mercado laboral favorece la inserción en perfiles de nivel operativo, pero con menor acceso a cargos de gestión. No obstante, si muchos aspirantes apuntan a mandos medios o directivos, se genera una asimetría que puede dificultar las posibilidades de ascenso en el lugar de trabajo.

Por tanto, en el marco de las políticas públicas y la formación profesional, se puede abrir trayectorias de desarrollo hacia niveles tácticos y estratégicos, ya que, si un 13,5% en mandos medios sostiene un 77,5% de trabajadores en el nivel operativo, se genera una carga de supervisión elevada y se corre el riesgo de una menor calidad de la gestión.

3.3. Sectores económicos demandantes

La distribución por sectores económicos demandantes –83,25% terciario, 13,10% secundario y 3,65% primario– refuerza y amplía el patrón que ya se observa en la estructura jerárquica de la demanda laboral. Bolivia posee una economía claramente orientada hacia los servicios y las actividades concentradas en áreas urbanas, con un peso relativo limitado de la industria y de la producción primaria en colocación formal digitalizada.

Gráfico 2
Bolivia: Sectores económicos demandantes, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Según datos del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas (IISEC, 2024), entre 2005 y 2023, la población ocupada en el sector terciario creció de manera sostenida, pasando del 44,43% al 55,90%. Esto se alinea con evidencia reciente que muestra que, en el mercado laboral urbano —cuya participación ascendió del 65% (2005) al 73% (2023)—, el sector terciario absorbe la mayor parte de las vacantes disponibles, incluyendo tanto empleo formal como informal.

Sobre esto último, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025) señala que, entre 2024 (79,4%) y 2025 (80,2%), Bolivia (junto a la República Dominicana) fue uno de los pocos países que registró un aumento de la tasa de participación laboral entre 14 naciones monitoreadas en un informe reciente de dicho organismo. Sin embargo, en Bolivia, la mayor proporción de este crecimiento engrosó el sector informal, que superó el 80% en el primer semestre de 2025 (OIT, 2025, p.36).

[5] De acuerdo con un estudio reciente del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA, 2025), "la fuerza laboral rural muestra una tendencia a la disminución, vinculada a la migración tanto hacia las ciudades como al exterior, en busca de mejores oportunidades. Pese a ello, el sector agropecuario sigue siendo central para la economía nacional: en 2017 empleaba a casi ocho de cada diez trabajadores rurales" (p. 9).

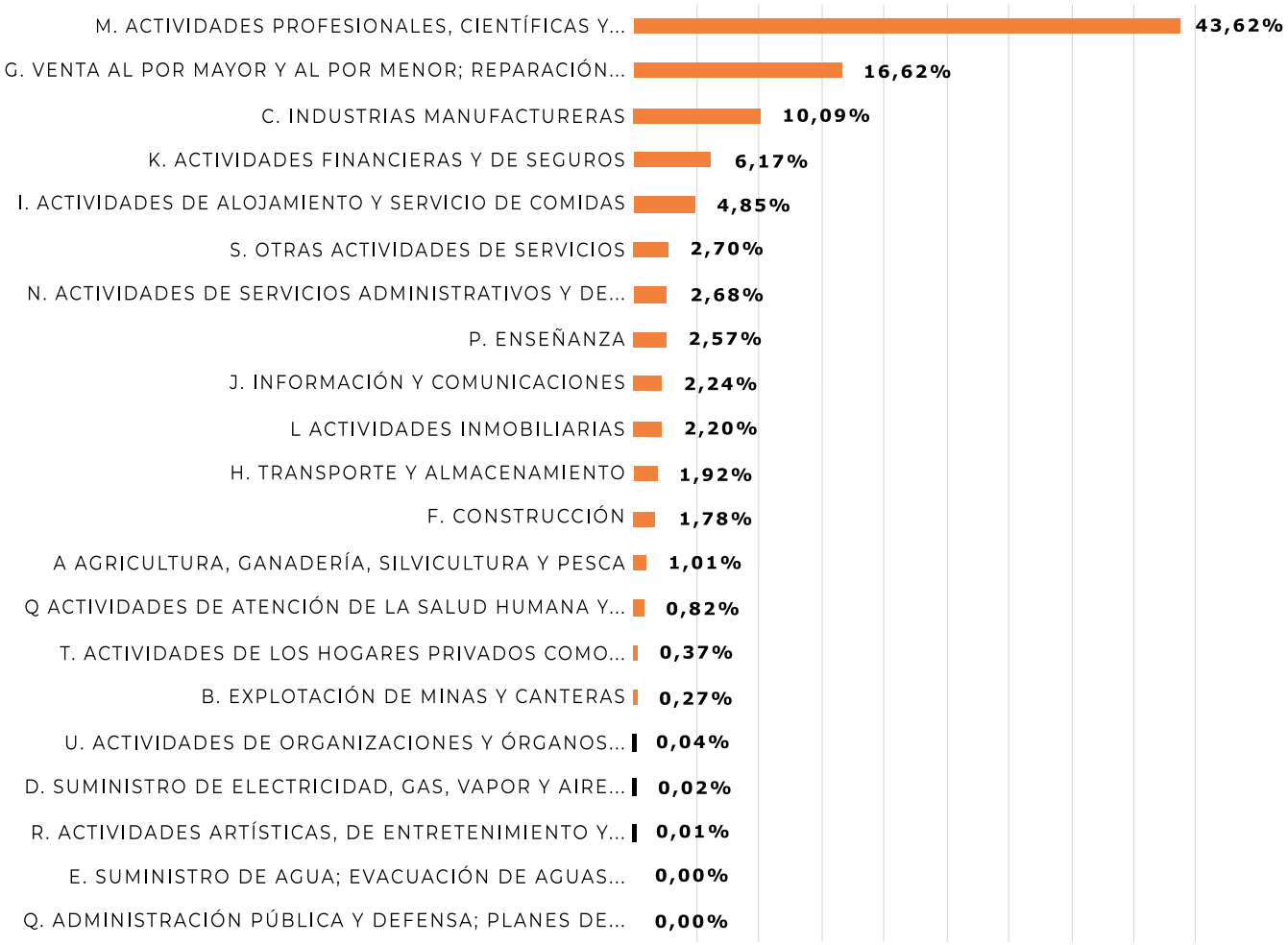
El peso relativamente menor del sector secundario en el conjunto de vacantes y, sobre todo, del primario, refleja tanto la dinámica de digitalización de la oferta de empleo —más presente en ciudades y sectores de servicios— como la persistencia de la informalidad y del trabajo no registrado en actividades agrícolas y de extracción. Cabe resaltar que el sector primario, además de ser escaso en la oferta digital, está fuertemente asociado al trabajo en campo y principalmente al área rural[5], donde su relevancia en la tasa de participación se redujo de 81% (2005) al 70% en 2023 (IISEC, 2024).

Muchas veces, esta actividad es temporal o informal, con contratación verbal y sin inserción en portales de empleo, lo que explica que su participación en la base de datos de plataformas de empleo sea mínima. Y aunque la agricultura fue una de las actividades económicas que más creció en 2025 (INE, 2026b), uno de los aspectos a subsanar en futuros estudios es la ampliación de la muestra de requerimientos laborales focalizados en el sector formal digitalizado, incorporando fuentes alternativas que capten adecuadamente la demanda laboral no registrada, de modo que el análisis de competencias refleje una imagen más completa y equilibrada del mercado laboral boliviano.

3.4. Vacantes por categoría mayor (Clasificación Internacional Industrial Uniforme - CIIU)

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) es un instrumento ampliamente utilizado a nivel nacional e internacional para clasificar datos según el tipo de actividad económica en las estadísticas de producción. Se actualiza periódicamente para capturar los cambios en el tiempo —a medida que ciertas actividades ganan relevancia— y garantizar la comparabilidad internacional de los datos. En ese contexto, el INE (2022) ha actualizado la Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia (CAEB 2022), tras 11 años de uso del clasificador anterior (2011).

Gráfico 3
Vacantes según Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia (CAEB),2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Con base en este clasificador[6], los datos del Gráfico 3 confirman la predominancia del sector terciario y el nivel operativo como principales demandantes de fuerza laboral en el país. Las actividades profesionales, científicas y técnicas lideran de muy lejos (43,62%) por encima de la venta al por mayor y al por menor, así como la reparación de vehículos automotores y motocicletas (16,62%) e industrias manufactureras (10,09%) que ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente. Les siguen las actividades financieras y de seguros (6,17%), y las actividades de alojamiento y servicios de comida (4,85%).

De forma residual emergen otras actividades de servicios (2,70%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (2,68%), enseñanza (2,57%), información y comunicaciones (2,24%), actividades inmobiliarias (2,20%), transporte y almacenamiento (1,92%) y construcción (1,78%). Esta distribución subraya la heterogeneidad de la demanda laboral, concentrada mayoritariamente en áreas urbanas.

[6] Incluye 21 secciones de las cuales 18 figuran en el Gráfico 3 con porcentajes diferenciados de participación.

En contraste, la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca apenas alcanza el 1,01%, lo que revela un rezago digital en el sector primario rural y su desconexión con los sitios especializados de empleo y su uso como herramientas de reclutamiento.

Igualmente revelador es el bajo peso de sectores estratégicos: la explotación de minas y canteras –asociada a minería e hidrocarburos– solo representa el (0,27%), pese a su rol estratégico en la economía boliviana. Similar es la situación de las actividades de atención en salud humana y de asistencia social (0,82%), cruciales para el bienestar de la población; y el sector energético, a través del suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (0,02%). Además, el liderazgo de las actividades profesionales, científicas y técnicas (primera posición) y el comercio al por mayor y menor (segunda) se explica en parte por la creciente desvinculación de la producción del espacio físico, impulsada por el empleo remoto y el teletrabajo.

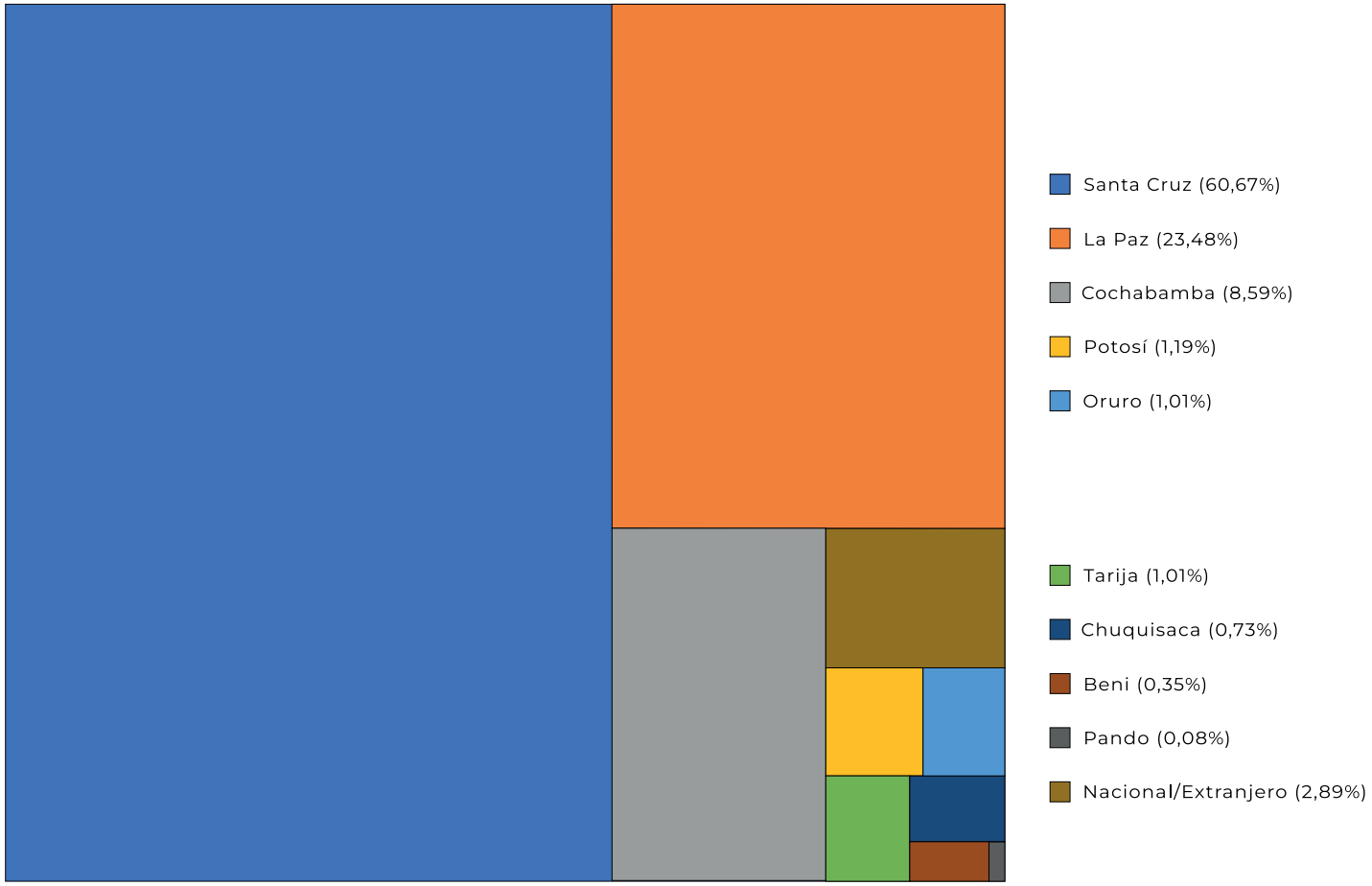
Esto permite insertar profesionales y técnicos en roles vinculados a servicios digitales y tecnológicos, consultoría y servicios profesionales, atención al cliente y soporte remoto, educación y formación virtual y soporte técnico especializado.

No obstante, estos puestos exhiben alta informalidad, ausencia de compensaciones claras por costos operativos y una aplicación incipiente de la normativa vigente. Tales desafíos demandan la adopción de estándares internacionales del trabajo, como propone la OIT (Villamil, Bueno y Montt, 2021, pp. 3-4), mediante normativas específicas que incluyan mecanismos de negociación colectiva para garantizar condiciones laborales óptimas.

3.5. Distribución geográfica de la demanda laboral (por departamentos)

Existen marcadas desigualdades en la distribución geográfica de la demanda laboral en Bolivia: casi 93 de cada 100 vacantes se concentran en el eje central. Lidera Santa Cruz (60,67%), seguida de La Paz (23,48%) y Cochabamba (8,59%). Estas cifras coinciden con la distribución empresarial de noviembre de 2025, donde el 77,43% de las unidades económicas se ubicaba en el mismo eje —aunque con La Paz a la cabeza (SEPREC, 2025)—.

Gráfico 4
Bolivia: Distribución geográfica de la demanda laboral, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Santa Cruz destaca por su diversidad industrial (agroindustria, servicios, comercio, construcción y manufactura), superando en el último tiempo a La Paz y Cochabamba en manufactura. En actividades profesionales, científicas y técnicas, sin embargo, La Paz lidera con el 48,76% de vacantes —más del doble que Santa Cruz (20,76%)—, impulsada por el sector público y la tercerización de servicios administrativos y de apoyo. En contraste, la capital cruceña ha superado a la sede de gobierno en el comercio al por mayor y menor y la reparación de vehículos automotores y motocicletas.

A escala regional, los llanos concentran el 61,10% de la demanda (2025), seguidos del altiplano (25,68%) y valles (10,33%). El 2,89% corresponde a vacantes "nacionales" (trabajo remoto/teletrabajo, incluso internacional), sin ubicación fija.

En proporciones menores, en Oruro, Tarija y Chuquisaca destacan el comercio, las actividades financieras y de seguros, y las actividades profesionales, técnicas y científicas

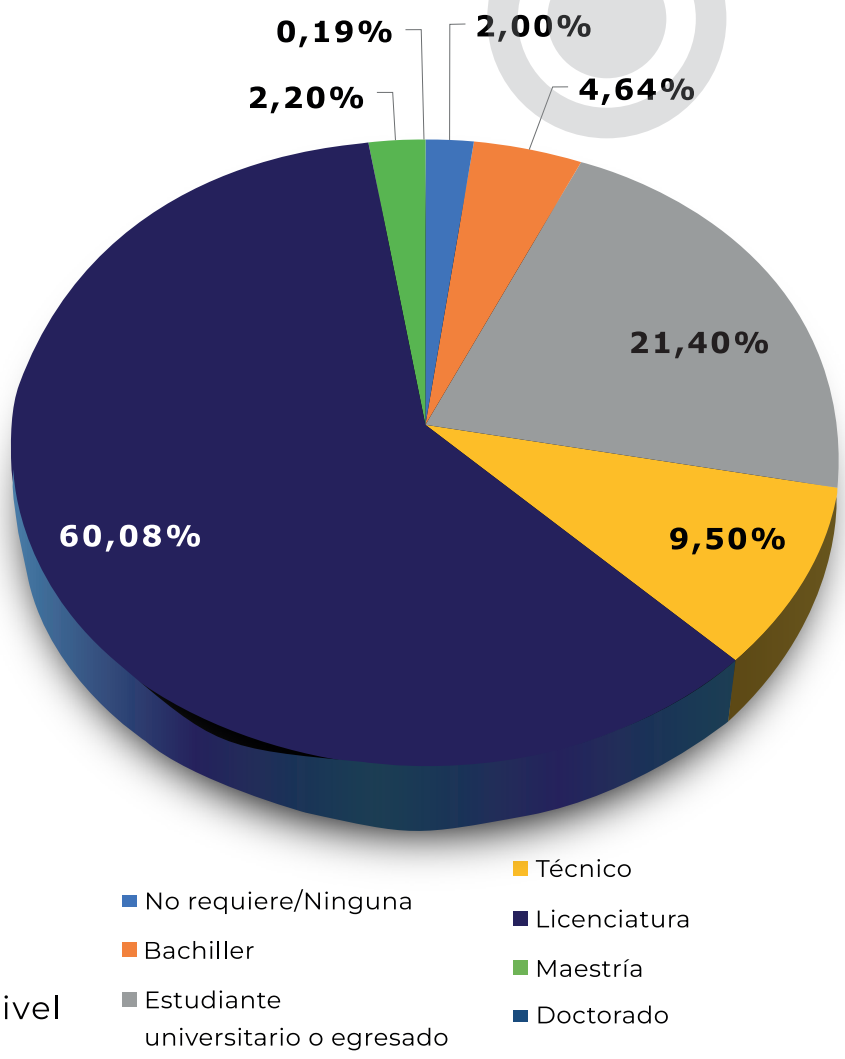
que se dinamizan a partir de las actividades extractivas. En Potosí resaltan las actividades de alojamiento y servicio de comidas; y las actividades profesionales, científicas y técnicas. Y en Beni y Pando medianas y pequeñas empresas, al igual que actividades de Instituciones Financieras de Desarrollo ligadas a actividades agropecuarias.

3.6. Nivel de formación requerido

Como se aprecia en el Gráfico 5, el 60,08% de las vacantes requieren licenciatura, mientras que solo el 6,64% se concentra en niveles bajos o sin exigencia formal de estudios (no requiere y bachillerato), junto con las vacantes que requieren formación técnica (9,50%). Aún menores son los puestos que exigen maestría (2,20%) o doctorado (0,19%), lo que evidencia que el mercado no está absorbiendo perfiles de alta especialización, los cuales están lejos de constituir un requisito predominante. Esto permite valorar el mercado laboral boliviano como uno que premia las credenciales educativas, pero no necesariamente como uno que exija competencias complejas en la misma proporción.

El título educativo funciona, en este sentido, más como un filtro de acceso que como un equivalente perfecto de la competencia real. Los empleadores utilizan el nivel educativo como un instrumento para localizar a los individuos que les supongan un menor costo de adiestramiento (Tarqui, 2022, p. 250). Asimismo, "el hecho que un trabajador esté sobre-educado podría traer efectos positivos a la empresa a corto plazo, ya que se evita incurrir en costos de capacitación para que el trabajador se desarrolle satisfactoriamente en su puesto laboral" (Tarqui, 2022, p. 254).

Gráfico 5
Bolivia: Distribución de la demanda laboral según nivel educativo, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Sin embargo, un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) revela que "los títulos universitarios parecen necesarios pero insuficientes para ofrecer oportunidades de empleo realistas y de buena calidad" (Nogales, Córdova y Urquidi, 2020, p. 16), lo que obstaculiza el potencial de la masificación educativa para fortalecer el desarrollo humano.

En mercados con alta informalidad y desajustes entre el ámbito educativo y laboral como en Bolivia, suele suceder que los empleadores exijan un alto nivel formativo alto como requisito, aunque las tareas efectivas no requieran toda esa acumulación de capital educativo como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD)[7] (Aleksynska y Kolev, 2021).

Por otra parte, el 21,40% de las vacantes requiere a un/a 'estudiante o egresado/a', lo que indica la existencia de puertas tempranas al empleo, aunque también sugiere puestos con elevada rotación o condiciones que exigen flexibilidad o disponibilidad inmediata, muchas veces asociadas con trayectorias salariales bajas o inestables. Esto afecta especialmente a trabajadores con escasa formación o con habilidades no debidamente reconocidas o certificadas, lo que limita su acceso a empleos formales y su capacidad para demostrar sus aptitudes (Aleksynska y Kolev, 2021, p. 9).

Esta situación resulta particularmente desfavorable para los jóvenes profesionales que buscan insertarse en el mercado laboral ya que "cuando los salarios mínimos nacionales se fijan en niveles que no se ajustan bien a la productividad prevista de los nuevos trabajadores, los empleadores pueden optar por no arriesgarse a contratar a jóvenes" (OECD, 2023, p. 50). En consecuencia, esto incrementa el volumen de subempleo calificado y de desempleo ilustrado.

Las oportunidades de empleabilidad también se ven condicionadas por la reputación universitaria ya que "los candidatos de una universidad bien valorada tienen 40% más de probabilidades de recibir una respuesta positiva en comparación a los candidatos que muestran credenciales de una universidad mal valorada - una ventaja de 2,25 puntos porcentuales" (Nogales, Córdova & Urquidi, 2020, p. 16).

No obstante, aunque el nivel educativo de la población se ha incrementado, "este impacto podría verse amenazado si la economía no tiene la capacidad de generar nuevos puestos de trabajo para aprovechar el capital humano cualificado" (Tarqui, 2022, p. 246). Esto limita la productividad, y exige políticas de monitoreo de la sobrecualificación (ONT, 2025e) para evitar mayores desajustes en un contexto dinámico, donde surgen nuevos tipos de empleo y de organización del trabajo.

3.7. Años de experiencia por vacante

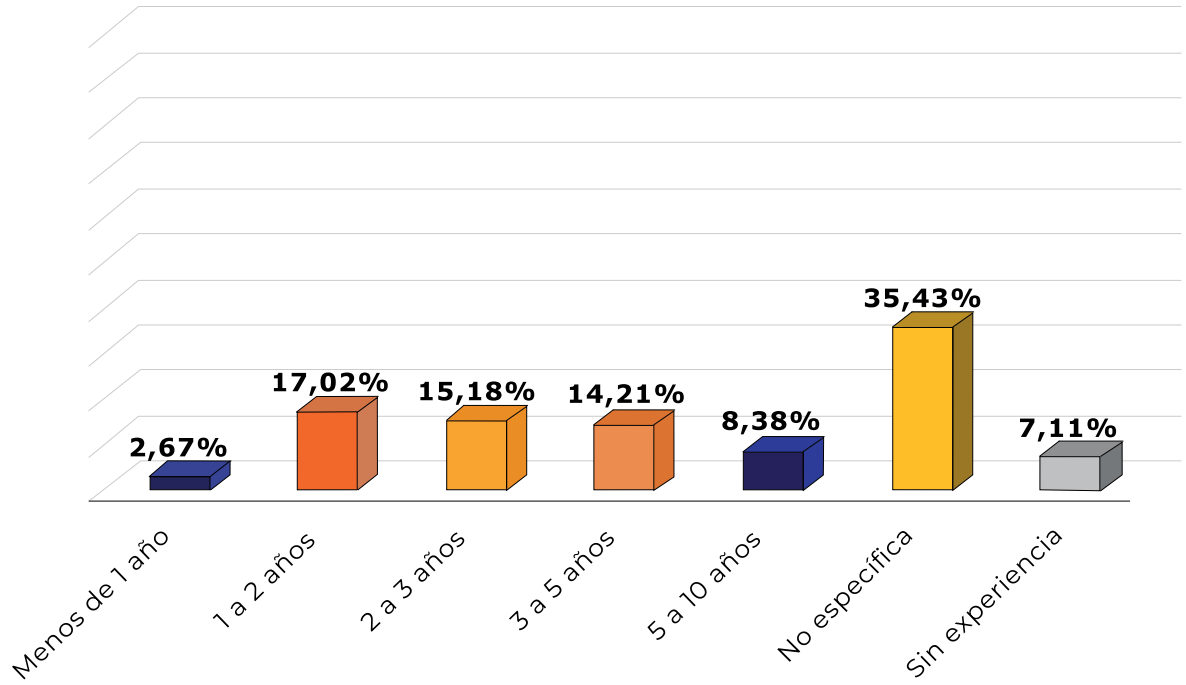
Con relación a los años de experiencia solicitados en las vacantes, los datos del Gráfico 6 muestran que la demanda laboral no está orientada principalmente al 'primer empleo',

[7] *Organization for Economic Co-operation and Development.*

sino a personas que ya acumulan experiencia previa. Al mismo tiempo, una proporción muy alta de requerimientos laborales publicados no precisa este requisito, lo que introduce opacidad en la información y dificulta una lectura precisa de los umbrales reales de contratación. En este sentido, al privilegiarse trayectorias laborales ya iniciadas, se deja en una posición más vulnerable a quienes buscan insertarse por primera vez.

Esto ha motivado que, recientemente, el Consejo Plurinacional de la Juventud (CPJ) impulse el Proyecto de Ley de Inserción Laboral Juvenil[8], que plantea una cuota mínima de participación laboral juvenil del 10% en el empleo formal, reservando este porcentaje en las planillas de empresas e instituciones públicas para jóvenes, con el fin de garantizar estabilidad laboral y fomentar el desarrollo y la consolidación de competencias. Además, busca el reconocimiento formal, bajo certificación, de las pasantías y prácticas profesionales como experiencia laboral, con el propósito de eliminar una de las principales barreras de acceso al primer empleo.

Gráfico 6
Bolivia: Años de experiencia por vacante, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

[8] *World Vision Bolivia, 31 de marzo de 2026*

En términos porcentuales, la mayor concentración se encuentra entre 1 y 5 años de experiencia, que reúne el 46,41% de las vacantes si se suman los rangos de 1 a 2, 2 a 3 y 3 a 5 años. Ese patrón es consistente con la lógica de un mercado laboral que busca reducir costos de capacitación y riesgo de contratación. Las empresas que prefieren candidatos ya listos para producir o prestar un servicio, en lugar de formar personal desde cero. Solo el 7,11% de los requerimientos laborales publicados declara aceptar fuerza de trabajo 'sin experiencia' y el 2,67% solicita menos de un año, lo que confirma que la oferta visible de entrada laboral es reducida (OECD, 2023). Esta dinámica empuja a muchas personas hacia el sector informal, que durante el primer semestre de 2025 alcanzó el 82,3% en Bolivia, la tasa más alta de la región en dicha gestión (OIT, 2025, p. 38).

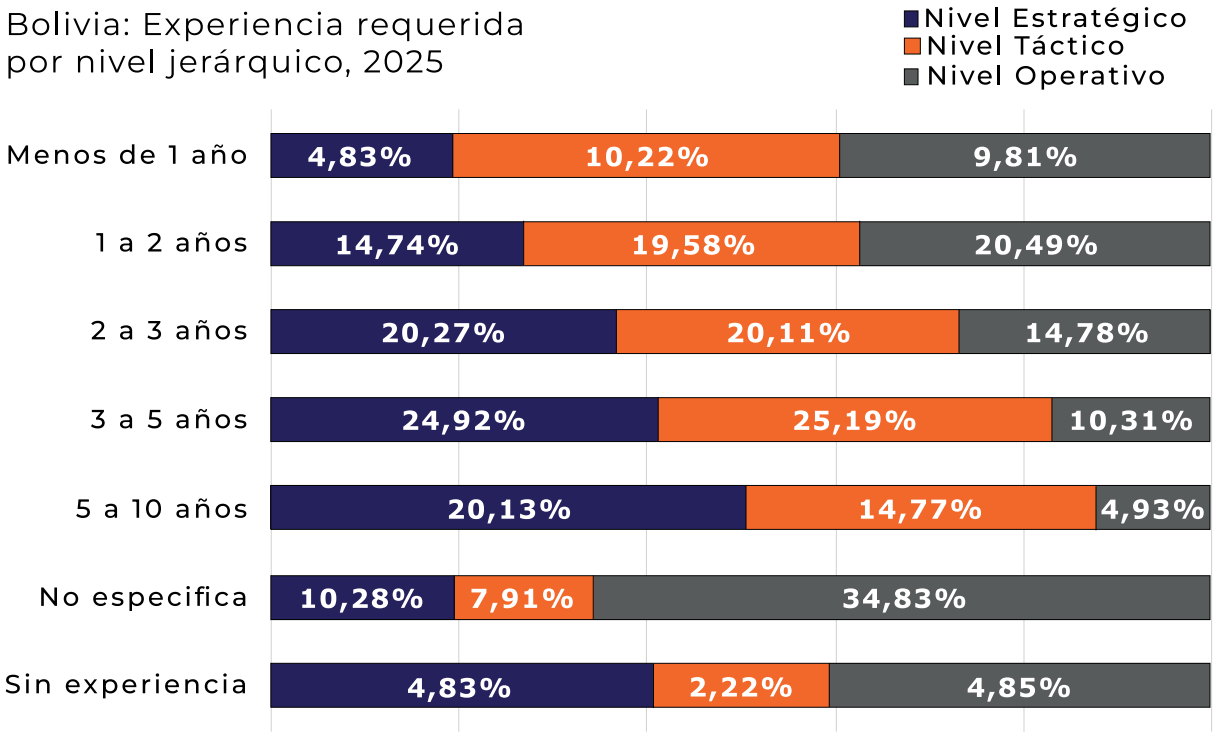
A ello se suma que la brecha de informalidad entre jóvenes y adultos es de 13,2 puntos porcentuales. Además, la OIT señala que "la informalidad sigue siendo significativamente más elevada entre las personas jóvenes, que continúan enfrentándose a mayores dificultades para acceder a empleos formales, estables y con protección social" (OIT, 2025, p. 46). De manera complementaria, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advirtió que entre 2019 y 2020 la no inserción laboral creció en 4,9 puntos porcentuales y el empleo precario en 0,8 puntos porcentuales en la región; a ello se suman brechas en la calidad del empleo y en las posibilidades de autonomía económica, especialmente si se incorpora la perspectiva de género (CEPAL, 2025, p. 86 y 119).

Para cerrar este acápite, puede señalarse que la presencia de un 35,43% de anuncios que no especifican la experiencia requerida es especialmente relevante porque revela una forma de informalidad informativa[9] en el mercado digital. El aviso existe, pero no transparenta plenamente sus condiciones de acceso. En un país donde la informalidad laboral sigue siendo muy alta, esta ambigüedad no es neutra, ya que se inserta en un contexto estructural de precariedad y de fuerte dependencia de mecanismos de búsqueda de empleo poco regulados. Dicho de otro modo, las vacantes difundidas en plataformas digitales no solo informan sobre puestos disponibles, sino también sobre la manera en que se organiza una etapa clave de la selección en el mercado de trabajo. En términos metodológicos, este hallazgo plantea la necesidad de introducir en los estudios del ONT en 2026 una categoría estándar de codificación para distinguir con mayor precisión entre avisos que declaran explícitamente 'sin experiencia', avisos que 'no especifican' experiencia y avisos en los que la experiencia puede ser inferida a partir de la descripción del cargo, funciones, nivel jerárquico, grado de experiencia requerido o requisitos complementarios. Esta diferenciación permitirá reducir la ambigüedad analítica, mejorar la lectura sobre barreras de acceso al primer empleo y precisar si la ausencia de información responde a una omisión del empleador, a una apertura real de la vacante o a una expectativa tácita de experiencia previa no declarada.

[9] La irrupción de los canales de difusión de vacantes de empleo a través de plataformas digitales no es ajena a la informalidad informativa, a pesar de que, en muchos casos, responde a cuentas institucionales públicamente verificables.

3.8. Experiencia requerida por nivel jerárquico

Gráfico 7
Bolivia: Experiencia requerida por nivel jerárquico, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

En el nivel estratégico, la mayor concentración está entre 3 y 5 años (24,92%), seguido por 2 a 3 años (20,27%) y 5 a 10 años (20,13%). Esto sugiere que, para cargos de mayor responsabilidad, las vacantes no exigen necesariamente trayectorias muy largas, pero sí una experiencia acumulada suficiente para asumir funciones de coordinación, toma de decisiones o supervisión. La presencia de 1 a 2 años (14,74%) y de 'sin experiencia' (4,83%) es marginal, lo que confirma que este nivel está orientado a perfiles que ya ingresaron al mercado laboral y han desarrollado capacidades previas.

En el nivel táctico, el patrón es parecido, aunque con mayor peso relativo de los tramos intermedios. Los rangos de 3 a 5 años (25,19%), 2 a 3 años (20,11%) y 1 a 2 años (19,58%) están presenten en 64 de cada 100 requerimientos laborales publicados. Aquí la lógica parece ser la de puestos que requieren experiencia práctica, pero no necesariamente una trayectoria extensa. Es un nivel intermedio que demanda personal capaz de ejecutar, coordinar y resolver problemas con autonomía relativa, sin exigir el grado de especialización que suele asociarse al nivel estratégico.

En el nivel operativo, la estructura cambia de forma importante. El porcentaje más alto corresponde a 'no especifica' (34,83%), muy por encima de cualquier otro nivel y que sigue la tendencia general (35,43%) descrita en el Gráfico 6.

Después aparecen 1 a 2 años (20,49%), 2 a 3 años (14,78%), 3 a 5 años (10,31%). Luego siguen con 9,81% en 'menos de 1 año', 4,93% en 5 a 10 años y 4,85% en 'sin experiencia'. Esto puede leerse como una mayor flexibilidad aparente en la definición de requisitos, pero también como una señal de ambigüedad en la formulación de las vacantes. En otras palabras, los puestos operativos parecen ser los más abiertos en apariencia, aunque esa apertura no siempre significa un acceso real más amplio, porque el aviso no precisa con claridad el umbral de entrada, y en ciertos casos exige hasta 10 años de experiencia laboral.

Si se comparan los tres niveles, se observa que el estratégico y el táctico concentran la demanda en experiencias de 2 a 5 años, mientras que el operativo se caracteriza por una mayor indefinición. Esto permite sostener que la estructura de las vacantes no solo jerarquiza funciones, sino también trayectorias laborales: a mayor nivel de responsabilidad, mayor probabilidad de requerir experiencia ya consolidada; a menor nivel, más ambigüedad en los requisitos, aunque no necesariamente más acceso para personas sin experiencia.

También resulta significativo que el porcentaje de 'sin experiencia' sea bajo en los tres niveles: 4,83% en estratégico, 2,22% en táctico y 4,85% en operativo. Esto sugiere que la oferta visible para primer empleo sigue siendo limitada incluso en ocupaciones menos complejas. En ese sentido, el mercado laboral boliviano en 2025 no parece configurarse como una puerta amplia de ingreso, sino como un espacio que privilegia la empleabilidad previa.

Esta situación amplía la distancia que las políticas educativas buscan reducir al intentar establecer un puente directo entre formación y empleo, especialmente en un sistema universitario (incluyendo normales) que en 2024 concentró una matrícula total de 853.196 estudiantes, con 65,53% en instituciones públicas y 34,47% en privadas (INE, 2025), a la que se suman 282.274 personas matriculadas en institutos de formación técnica profesional.

Por ello, más que garantizar una inserción inmediata, la expansión educativa necesita articularse con una estructura productiva capaz de absorber a los nuevos egresados y convertir la formación en oportunidades laborales efectivas.





4.

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

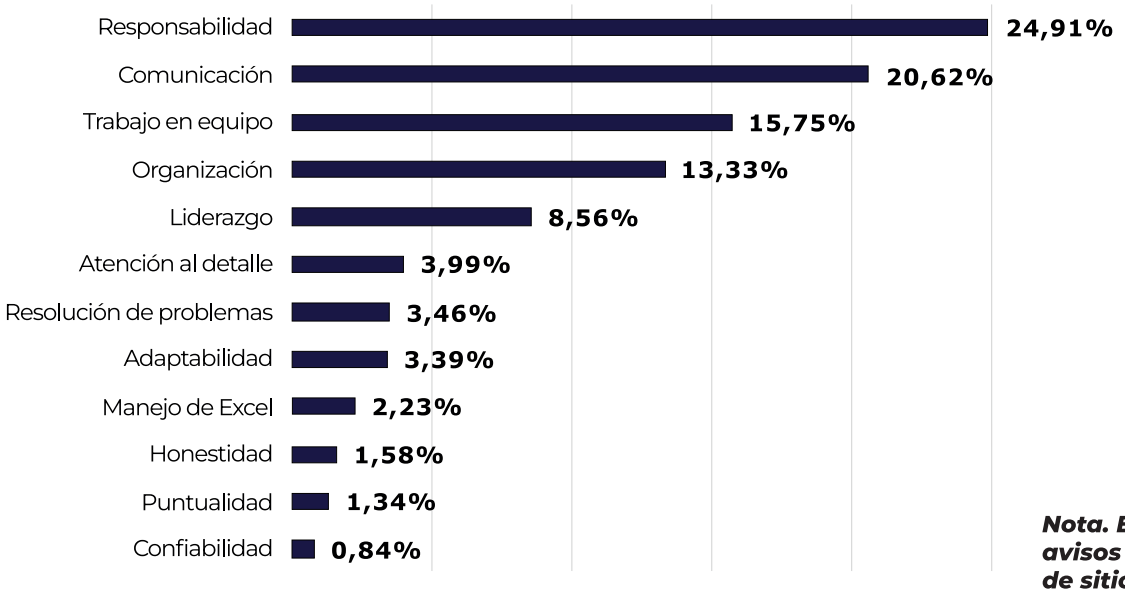
4.1. Requerimiento de competencias de base

Las competencias de base son el conjunto de habilidades, conocimientos y comportamientos imprescindibles para desarrollar cualquier tarea en el trabajo, independientemente del puesto o sector específico. Su importancia radica en su aporte a la mejora de la empleabilidad y su aplicabilidad transversal a cualquier puesto. No obstante, son competencias que se adquieren generalmente durante el proceso educativo (regular y superior), pero muchas requieren un aprendizaje consciente y desarrollo continuo. Sin embargo, un artículo del BID señala que:

Distintos estudios muestran que la productividad suele verse obstaculizada por un bajo nivel de las competencias de los buscadores de empleo o por la falta de competencias requeridas de acuerdo con las necesidades de los mercados laborales. En ese sentido, se ha observado que para conservar y aumentar la productividad en el mercado laboral resulta indispensable la adquisición de nuevas habilidades por parte de los trabajadores. (Urquidi et al. 2022, p.11).

Dicho esto, en 2025, el top 5 de competencias de base más requeridas en Bolivia fueron la responsabilidad (24,91%), la comunicación (20,62%), el trabajo en equipo (15,75%), la organización (13,33%) y el liderazgo (8,56%). Con menos del 4%, completan el top 10 la atención al detalle (3,99%), la resolución de problemas (3,46%), la adaptabilidad (3,39%), el manejo de Excel (2,23%) y la honestidad (1,58%), y finalmente la puntualidad (1,34%) y la confiabilidad (0,84%).

Gráfico 8
Bolivia: Requerimiento de competencias de base, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Con relación al top 5 de competencias de base, se puede decir las empresas valoran el énfasis en el cumplimiento y disciplina sobre la innovación (responsabilidad), la necesidad de coordinación básica en procesos operativos (comunicación), la colaboración esencial en sectores de servicios profesionales y comercio (trabajo en equipo), la gestión de tareas rutinarias sin autonomía estratégica (organización), desplazando a competencias tradicionales como el liderazgo, valorada sobre todo en mandos medios y estratégicos.

Entre las competencias con menor frecuencia de aparición, se observa una menor explicitación de habilidades vinculadas con la atención al detalle, la resolución de problemas, la adaptabilidad, el manejo de Excel, la honestidad, la puntualidad y la confiabilidad. Esta baja presencia en los requerimientos laborales no debe interpretarse necesariamente como falta de valoración por parte de las empresas, sino como una señal de que muchas de estas competencias pueden estar siendo asumidas como requisitos implícitos, atributos esperados o condiciones mínimas de desempeño. En ese sentido, la menor mención de la resolución de problemas y la adaptabilidad no implica que el mercado laboral no las considere relevantes, pero sí advierte que aún no aparecen suficientemente visibilizadas como criterios explícitos de selección, pese a su importancia en contextos de cambio tecnológico, presión productiva e incertidumbre económica.

En otras palabras, si se toman en conjunto la responsabilidad, la organización y la puntualidad, estas competencias sugieren una fuerte presencia de valores asociados a la disciplina laboral tradicional (cumplir horarios, seguir instrucciones, confiabilidad operativa, etc.) más que habilidades de transformación (innovar, resolver, adaptarse a los cambios tecnológicos, etc.)[10] .

Esto es consistente con un mercado laboral boliviano con predominio del sector terciario donde priman empresas y personas que prestan servicios y se dedican al comercio, y que demandan puestos de ejecución directa con autonomía decisoria limitada.

En otras palabras, si se toman en conjunto la responsabilidad, la organización y la puntualidad, estas competencias sugieren una fuerte presencia de valores asociados a la disciplina laboral tradicional (cumplir horarios, seguir instrucciones, confiabilidad operativa, etc.) más que habilidades de transformación (innovar, resolver, adaptarse a los cambios tecnológicos, etc.). Esto es consistente con un mercado laboral boliviano con predominio del sector terciario donde priman empresas y personas que prestan servicios y se dedican al comercio, y que demandan puestos de ejecución directa con autonomía decisoria limitada.

Además, esto es característico de economías en estancamiento que en contextos como el boliviano se agudizan con la crisis. Según el INE (2026b), desde inicios del año 2024 hasta finales del 2025 se registró un decrecimiento acumulado del PIB. En 2024, el punto más bajo fue durante el primer trimestre (-2,39%). Mientras que en 2025, todos los registros trimestrales fueron negativos: 1T (-1,67%), 2T (-2,77)[11], 3T (-1,72%) y 4T (-1,58%).

En cuanto a los datos del Gráfico 9, se confirma que la responsabilidad es la competencia más requerida en los tres niveles jerárquicos (27,56% en estratégico, 21,34% en táctico y 25,87% en operativo). Esto es un indicio de que las empresas valoran

[10] El informe de marzo de 2025 advirtió que la escasa presencia de competencias como creatividad, resiliencia y aprendizaje activo limita la capacidad de adaptación e innovación (ONT, 2025b, p. 19).

[11] Es el decrecimiento más alto registrado desde el primer trimestre de 2022 (INE, 2026b).

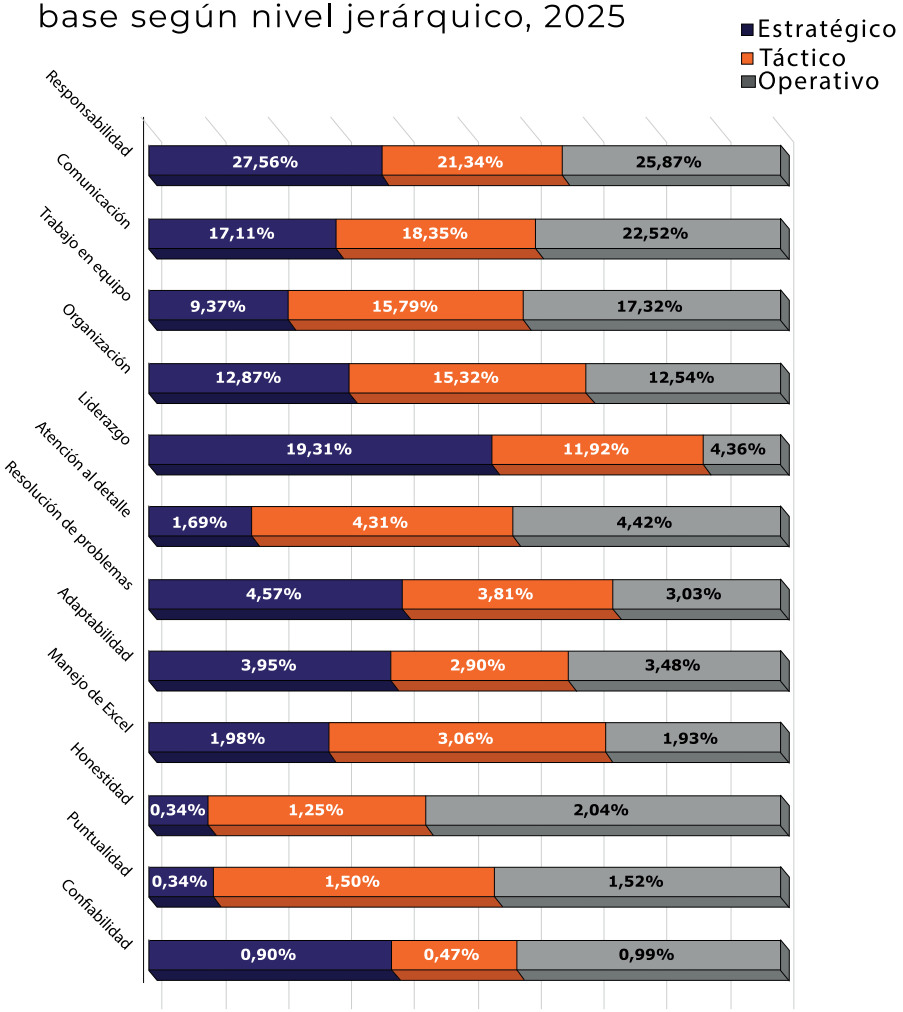
más la estabilidad conductual y el compromiso individual que las capacidades de innovación o pensamiento crítico. También puede reflejar contextos organizacionales donde existen problemas recurrentes de rotación, incumplimiento o baja productividad, trasladando al trabajador la responsabilidad de compensar debilidades estructurales de gestión.

La comunicación constituye la segunda competencia más demandada y presenta una tendencia creciente hacia los niveles operativos (22,52%). Esto sugiere que incluso los puestos de menor jerarquía requieren interacción constante con clientes, equipos o procesos coordinados. El dato es importante porque evidencia una transformación del trabajo operativo tradicional. Ya no se trata únicamente de ejecutar tareas mecánicas, sino de integrarse a dinámicas colaborativas y de atención.
El trabajo en equipo muestra una diferencia notable entre el nivel estratégico (9,37%), y el nivel táctico (15,79%) y operativo (17,32%). Esto indica que las organizaciones esperan mayores capacidades de coordinación colectiva en los niveles medios y bajos, probablemente porque son los espacios donde se ejecutan procesos interdependientes. En contraste, en el nivel estratégico predomina una lógica más individualizada de conducción y toma de decisiones. Este hallazgo confirma la persistencia de estructuras organizacionales verticales, donde la alta dirección continúa asociándose más al liderazgo personal que a modelos colaborativos.

El liderazgo presenta el comportamiento inverso ya que es altamente demandado en el nivel estratégico (19,31%), pero disminuye en el táctico (11,92%) y casi desaparece en el operativo (4,36%). Esto confirma una segmentación jerárquica que caracteriza al mercado laboral boliviano, donde el liderazgo sigue siendo concebido como una competencia exclusiva de cargos superiores. Desde una visión contemporánea de gestión organizacional, esto se interpreta como una limitación, dado que las tendencias actuales promueven formas de liderazgo distribuido y autonomía operativa. La baja exigencia de liderazgo en niveles operativos indica estructuras laborales poco participativas y con escasos espacios de iniciativa.

La competencia de organización mantiene porcentajes relativamente estables en los tres niveles (entre 12% y 15%), lo que sugiere que la capacidad de gestionar tareas, tiempos y procesos es considerada transversal. Esto refleja procesos de trabajo cada vez más orientados a resultados y medición de desempeño, incluso en posiciones no directivas.
Por otro lado, resulta llamativo el bajo peso relativo de competencias como resolución de problemas, adaptabilidad y atención al detalle, especialmente considerando que el contexto laboral contemporáneo suele valorar la flexibilidad, innovación y capacidad analítica. La resolución de problemas apenas alcanza entre 3% y 5%, mientras que la adaptabilidad se mantiene por debajo del 4%. Esto se debe a que gran parte de las vacantes publicadas en plataformas digitales en Bolivia continúan orientadas a funciones rutinarias o de ejecución antes que a actividades intensivas en conocimiento.
Otro aspecto relevante es la escasa

Gráfico 9
Bolivia: Competencias de base según nivel jerárquico, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

presencia de competencias digitales específicas, como el manejo de Excel, cuyos porcentajes son reducidos (entre 1,93% y 3,06%). Esto se interpreta de dos maneras: o bien las habilidades digitales básicas ya son asumidas implícitamente por los empleadores y por ello no se mencionan explícitamente, o bien existe todavía una limitada transformación digital en una parte importante del tejido empresarial boliviano, la cual merece especial atención. De acuerdo con el Banco Mundial (2025), en países como Chile, se ha recomendado "impulsar [el] desarrollo de competencias transversales y digitales mediante programas obligatorios en todas las carreras: pensamiento crítico, resolución de problemas complejos, comunicación efectiva y alfabetización digital avanzada" (p. 5).

En Bolivia, una experiencia importante recogida por un estudio del BID hace referencia al programa FTP (Formación Técnica Profesional) dirigido a jóvenes

entre 15 y 29 años, con énfasis en mujeres y personas que hablan algún idioma nativo, con dos fases, la primera de 2006 a 2017 y la segunda de 2018 a 2023. Este programa surgió con el apoyo de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia (COSUDE) el cual "ha permitido ampliar el acceso, la pertinencia y la calidad de la formación técnica, adaptar la capacitación laboral y ampliar el proceso de certificación de competencias" (Urquidi et al, 2022, p. 14).

Finalmente, competencias tradicionalmente asociadas a valores laborales, como honestidad, puntualidad y confiabilidad, presentan porcentajes muy bajos. Esto no necesariamente implica que hayan perdido importancia, sino que probablemente son consideradas atributos mínimos esperados y no diferenciadores competitivos dentro de las convocatorias. Sin embargo, también indica que las empresas priorizan actualmente competencias funcionales y relacionales por encima de valores éticos explícitos.

4.2. Requerimiento de competencias críticas

Las competencias críticas son aquellas habilidades y capacidades esenciales cuyo dominio es determinante para el éxito o fracaso en un puesto laboral, proyecto u organización. Son indispensables y sin las cuales no se puede desempeñar adecuadamente las funciones asignadas a un cargo. Además, son difíciles de delegar o compensar con otras habilidades. En cuanto a los datos, el top 5 de competencias críticas más demandadas está liderado por el manejo de software o sistemas (20,03%), la gestión (10,95%), las habilidades en ventas (10,10%), el dominio de idiomas, especialmente el inglés (9,94%) y conocimientos en Agile (7,55%). El top 10 lo completan el dominio de Lean (7,41%), la productividad (6,38%), la calidad (4,70%), las habilidades de marketing (4,04%) y el liderazgo (3,44%). Mientras que las competencias críticas menos requeridas son las habilidades de atención al cliente (3,02%), negociación (2,92%), diseño (2,88), análisis de datos (1,75%), programación (1,69%), logística (1,51%), la resolución de problemas (1,42%) e inspección (0,28%).

Esta distribución revela un patrón que apunta a que el requerimiento de competencias críticas se orienta más a competencias de gestión, digitalización operativa y estandarización de procesos que a capacidades avanzadas de producción de conocimiento, como análisis de datos, programación o resolución compleja de problemas.

Esto significa que los requerimientos laborales hacen mayor énfasis en perfiles capaces de operar sistemas, coordinar equipos y de vender servicios y productos, antes que perfiles focalizados en innovación técnica o analítica.

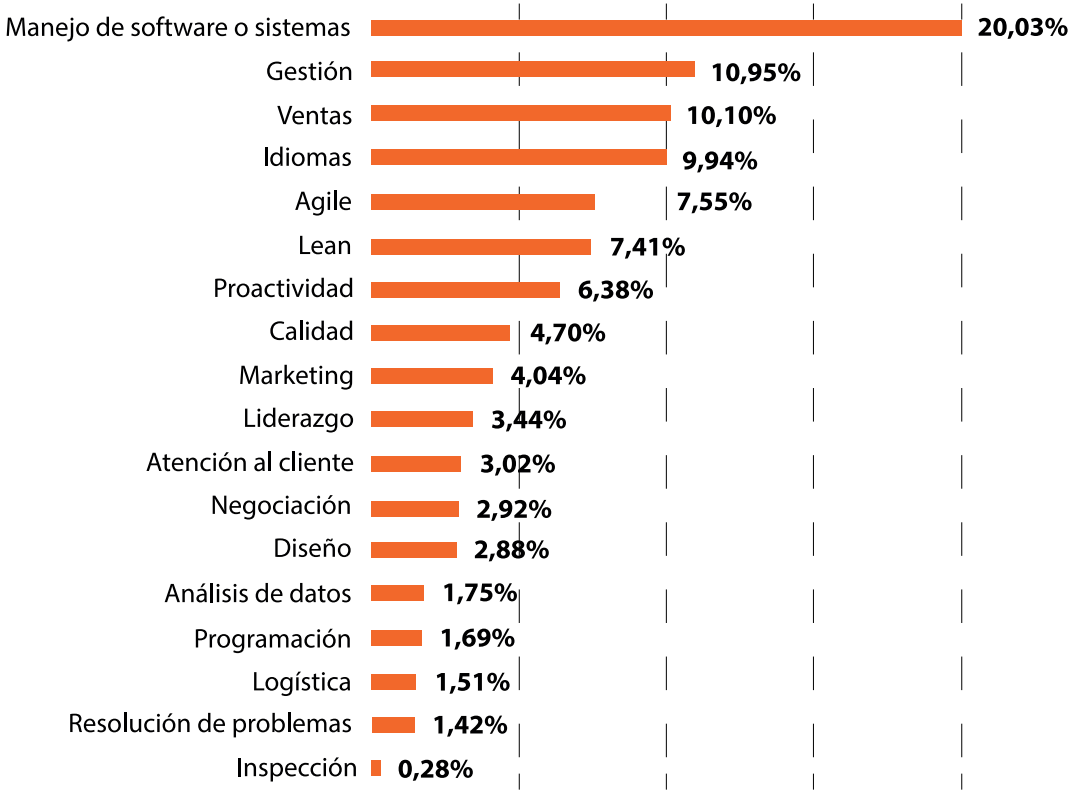
El peso del manejo de software o sistemas (en 2 de cada 10 vacantes) y de la gestión (en 1 de cada 10 vacantes) indica una demanda de trabajadores que puedan integrarse

rápido a entornos digitalizados y administrativos, lo que coincide con la expansión de herramientas de automatización, plataformas y control de desempeño. De hecho, el informe más reciente del World Economic Forum (WEF, 2025) revela que la ampliación del acceso digital será transformadora y que las tendencias tecnológicas están cambiando los mercados laborales, "con un 60% de los empleadores que esperan que cambie su negocio para 2030" (p. 5).

Sin embargo, la baja incidencia relativa de análisis de datos, programación y resolución de problemas dentro de las competencias críticas puede estar influida por la forma de codificación utilizada en el documento, ya que varias habilidades digitales aparecen distribuidas también entre competencias sistémicas y técnicas. En particular, el informe de agosto de 2025 mostró que el análisis de datos tuvo una incidencia aproximada del 30% en todos los niveles jerárquicos convirtiéndose en una competencia transversal, y que la inteligencia artificial, con mayor visibilidad en los niveles táctico y operativo, fue adoptándose funcionalmente en procesos productivos, logísticos y administrativos (ONT, 2025d, p. 27). Por ello, la transformación digital en Bolivia puede describirse como desigual, funcional y segmentada. Avanza en operación de plataformas, automatización, gestión de información y soporte a procesos, pero aún no se traduce plenamente en empleos intensivos en innovación, programación avanzada o producción de conocimiento.



Gráfico 10
Bolivia: Requerimiento de competencias críticas, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

También resulta relevante el peso del inglés y de metodologías como Agile y Lean, porque estas competencias suelen funcionar como señales de adaptabilidad, conexión con cadenas de valor más globalizadas y capacidad de trabajar bajo estándares de eficiencia. En términos críticos, eso refleja una economía donde la modernización laboral se apoya en lenguajes de gestión importados y en habilidades transversales, pero no necesariamente en una expansión equivalente de empleos de alta complejidad cognitiva.

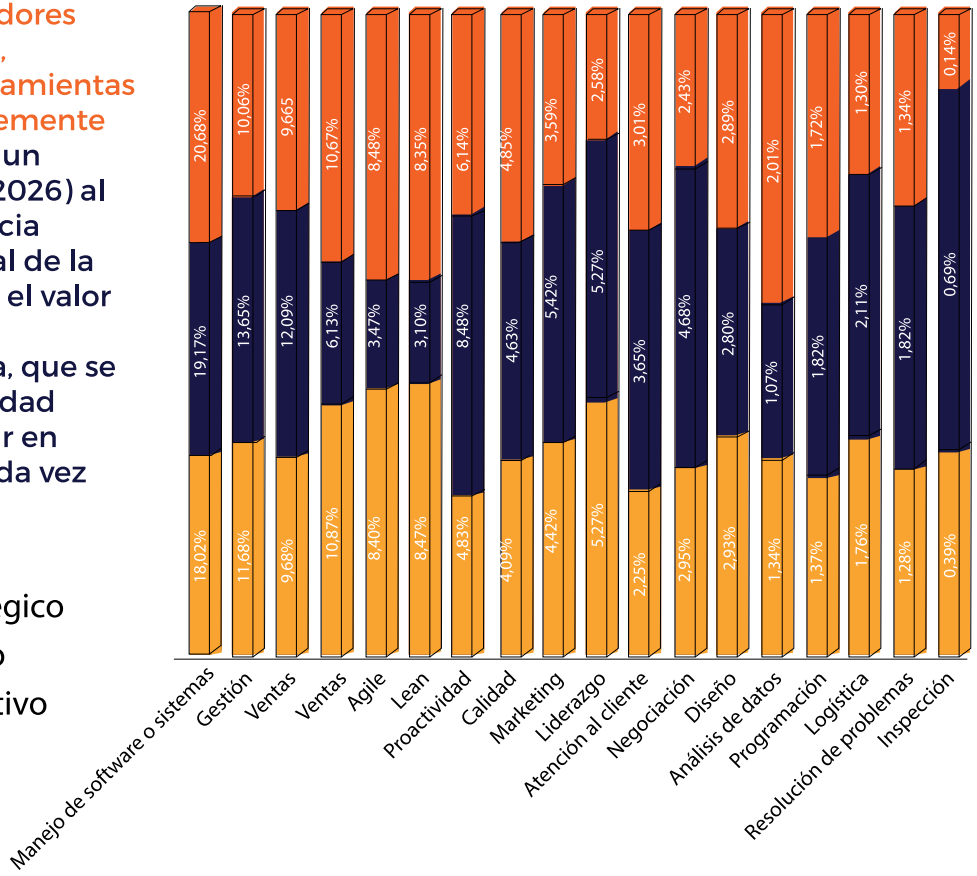
Aunque ampliar el acceso digital se ha constituido en una macrotendencia mundial que impulsa la transformación empresarial, Bolivia no replica esta tendencia en la misma proporción e intensidad. Según el WEF (2025), "los puestos de trabajo que crecen[12] más rápidamente son roles como Especialista en Big Data, Ingenieros de FinTech, Especialistas en IA y Aprendizaje Automático y Desarrolladores de Software y Aplicaciones" (p. 19).

[12] En contraste, los empleos de mayor declive son los empleados del servicio postal, los cajeros bancarios y empleados afines y los empleados de entrada de datos (WEF, 2025, p. 19).

La baja presencia de programación, análisis de datos y resolución de problemas resulta especialmente llamativa, porque en la literatura reciente sobre el futuro del trabajo estas habilidades suelen ubicarse en el núcleo de la transición digital. Esto puede explicarse por el hecho de que las plataformas digitales de empleo concentran vacantes de nivel medio y operativo, y porque la demanda empresarial sigue priorizando competencias de ejecución por encima de capacidades vinculadas con el diseño, la innovación y la toma de decisiones. Asimismo, que ventas y marketing tengan mayor peso que logística, inspección o programación revela una estructura productiva fuertemente orientada a los servicios, la intermediación comercial y las tareas de relación con clientes, más que al empleo remoto; no obstante, este último también mostró un crecimiento evidente en el país durante el periodo agosto-octubre de 2025 (22,1%), con una concentración del 79,6% en el nivel operativo (ONT, 2026).

Con relación a la distribución por nivel jerárquico, los datos del Gráfico 11 revelan un predominio transversal de competencias digitales como el manejo de software o sistemas: estratégico (18,02%), táctico (19,17%) y operativo (20,68%). Esto indica que la transformación digital ya no es exclusiva de áreas técnicas, sino una exigencia en toda la estructura organizacional. El mercado laboral boliviano demanda trabajadores capaces de operar sistemas, plataformas digitales y herramientas tecnológicas independientemente del cargo. Así lo demuestra un estudio reciente de la OIT (2026) al reconocer que "la importancia otorgada al dominio general de la informática pone de relieve el valor de la alfabetización digital básica, que se ha convertido en una habilidad fundamental para prosperar en sociedades y economías cada vez más digitales" (p. 89).

Gráfico 11
Bolivia: Competencias críticas según nivel jerárquico, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

No obstante, existe una diferenciación clara por nivel organizacional. En el nivel estratégico se prioriza la orientación a dirección, la transformación y una visión global, destacando competencias de gestión, idiomas, ventas, conocimientos en Lean y Agile y liderazgo. Esto quiere decir que los cargos directivos requieren capacidad de coordinación organizacional, visión internacional, gestión de cambio y metodologías modernas de eficiencia. La alta presencia de idiomas refleja una creciente internacionalización empresarial y necesidad de interacción con mercados externos o entornos corporativos globalizados. Además, la fuerte presencia de Agile y Lean evidencia que las empresas buscan líderes orientados a productividad, innovación y mejora continua.

El nivel táctico aparece como más equilibrado y comercial, con una distribución más diversificada por el requerimiento de competencias de gestión, ventas, proactividad, negociación y marketing. Es decir, predominan competencias de coordinación, supervisión y articulación entre estrategia y operación. El peso de las habilidades en ventas, negociación y marketing muestra que los cargos tácticos están vinculados a procesos de comercialización, atención al cliente, cumplimiento de metas y expansión de negocios. En este nivel, la proactividad alcanza su mayor incidencia (8,44%), reflejando que las empresas esperan mandos medios capaces de resolver situaciones sin supervisión constante.

El nivel operativo pone énfasis en la ejecución técnica y la productividad ya que sobresalen competencias en manejo de software o sistemas, idiomas, ventas y conocimientos en Agile y Lean. El dato más relevante es que Agile y Lean tienen incluso más peso operativo que táctico, lo cual refleja que las metodologías de eficiencia ya se aplican directamente en procesos productivos y de servicio, no solo en gestión. También se observa una fuerte demanda de idiomas en el nivel operativo, asociada a actividades de comercio, turismo, call centers, servicios, atención al cliente y logística nacional e internacional.

No obstante, el desafío para Bolivia sigue siendo encontrar mecanismos eficientes para elevar su nivel de productividad. En 2015, el país registró el nivel más bajo de la región (12%) y, en 2019, se mantuvo entre los últimos lugares (13%). Como sostiene el BID, "entre los principales disuasorios de la productividad se encuentran la falta de inversión, la infraestructura inadecuada y el deficiente desarrollo de habilidades" (Urquidi et al, 2022, p. 11). Por tanto, las políticas públicas en educación deben basarse en evidencia empírica sobre el mercado laboral, de modo que impulsen la adquisición de competencias que generen más y mejores oportunidades, especialmente para los jóvenes. Además, es necesaria "la introducción del uso de métodos eficientes de búsqueda de empleo [que] permite mejorar la calidad de los emparejamientos trabajador-trabajo" (Urquidi et al., 2022, p. 7), considerando que en el 16,77% de los requerimientos laborales publicados en 2025 no se explicita el requerimiento de competencias críticas directamente relacionadas con el desempeño y la productividad.

4.3. Requerimiento de competencias sistémicas

Las competencias sistémicas son las que permiten comprender el trabajo como parte de un proceso mayor y actuar con autonomía, adaptación y visión estratégica. No se reducen a ejecutar tareas, sino a integrar información, anticipar problemas y proponer mejoras en contextos cambiantes. Se definen como "aquellas que se relacionan directamente con las destrezas y habilidades, suponiendo una mezcla entre conceptos como la comprensión, el conocimiento y la sensibilidad que hacen que una persona observe cómo las partes de un todo se relacionan y agrupan" (Ricci, Alonso y Mendo, 2022, p. 205).

Cabe aclarar que una limitación en la identificación de las competencias sistémicas es que en muchos casos no están explícitamente declaradas en los requerimientos laborales. En ese sentido, es necesario realizar inferencias a partir de la información sobre la descripción del cargo, las funciones, los verbos de acción, el nivel jerárquico, el grado de experiencia requerido y los requisitos complementarios para tener una mejor aproximación a la distribución de este tipo de competencias. En consecuencia, los porcentajes presentados deben interpretarse como una aproximación analítica a la demanda de capacidades sistémicas, y no como una medición cerrada o estrictamente equivalente a las competencias explícitamente declaradas en cada aviso.

En este sentido, durante 2025, el top 5 de competencias sistémicas requeridas está liderado por capacidades de orientación a resultados (14,11%), comunicación sistémica (12,42%), análisis de sistemas (11,86%), innovación (11,57%) y visión estratégica (10,51%). Estas son requeridas individualmente o en conjunto en 6 de cada 10 vacantes. El top 10 lo completan las capacidades de trabajo colaborativo (8,14%), gestión de procesos (7,41%), mejora continua (6,34%), toma de decisiones (4,30%) y liderazgo sistémico (3,86%).

Mientras que, con menos del 2%, aparecen competencias de gestión de cambio (1,76%), sostenibilidad (1,18%), inteligencia emocional (0,46%) y pensamiento crítico (0,08%).

En el contexto actual, las competencias sistémicas se han convertido en un aspecto diferenciador y motor de empleabilidad. Sin embargo, esta distribución revela transformaciones que llaman la atención –y también contradicciones– en la configuración del mercado laboral boliviano en 2025. Los datos muestran un proceso de modernización parcial, orientado al desempeño y la eficiencia, pero todavía débil en competencias asociadas a sostenibilidad, pensamiento crítico y gestión avanzada.

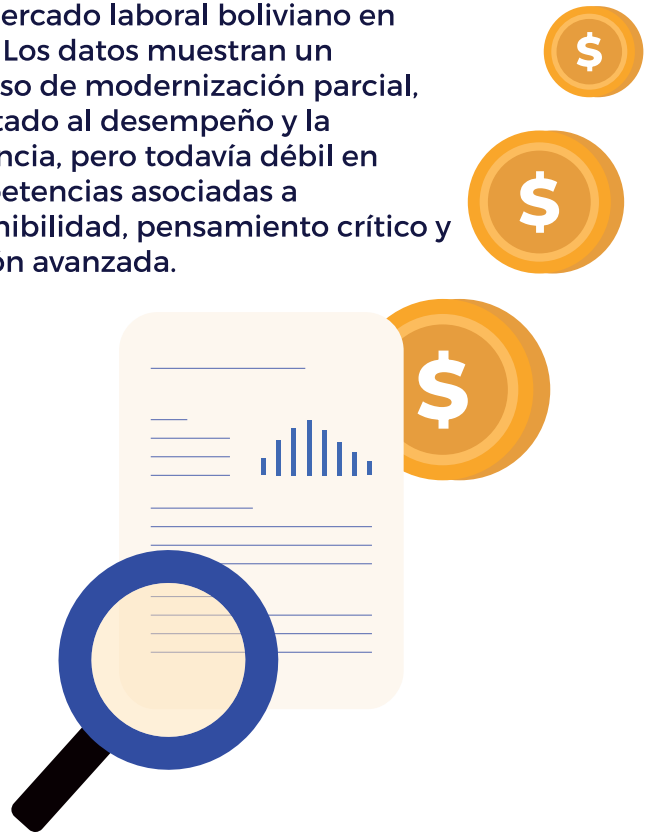
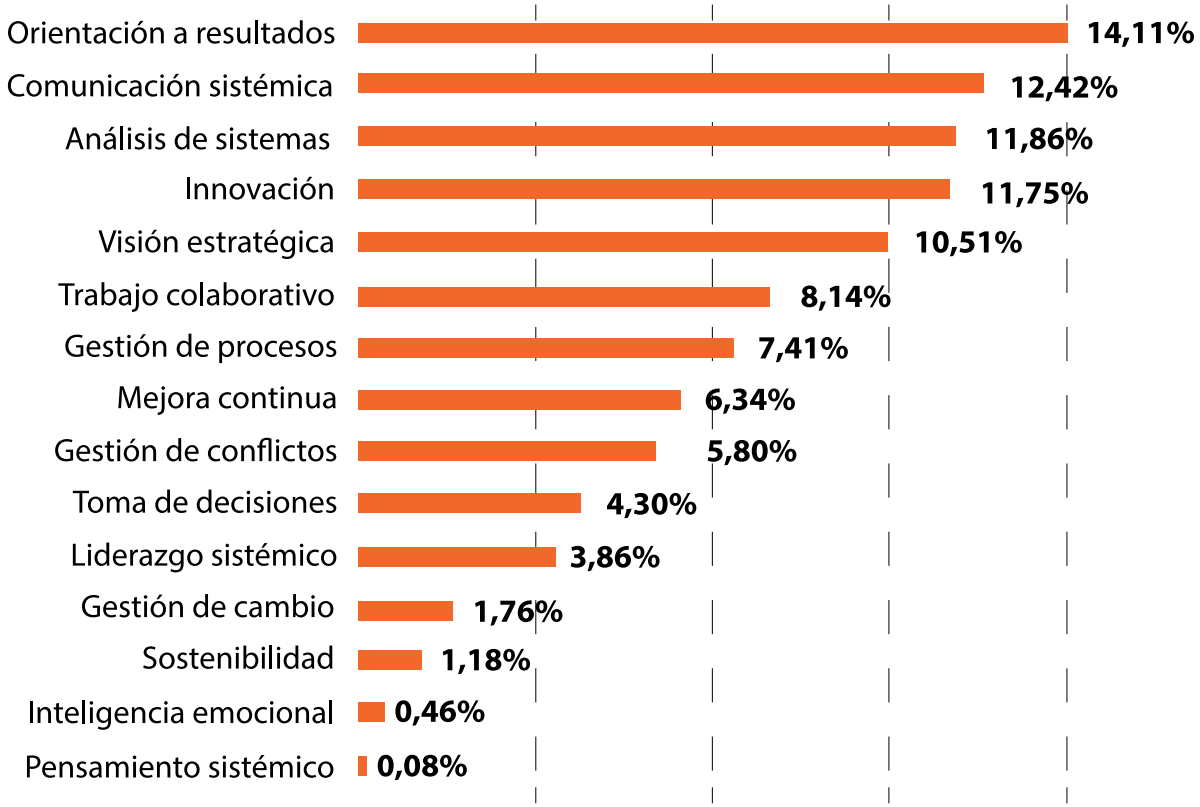


Gráfico 12
Bolivia: Requerimiento de competencias sistémicas, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

El hecho de que la competencia más demandada sea orientación a resultados (14,11%) es altamente significativo. Refleja que el mercado laboral boliviano está estructurado bajo una racionalidad productivista, donde el desempeño medible, el cumplimiento de metas y la eficiencia operativa se convierten en los principales criterios de empleabilidad. Esto se explica por el hecho de que las empresas operan en entornos de alta presión competitiva, bajo la hipótesis de que existe una creciente cultura de evaluación por KPIs y productividad y de que los perfiles profesionales son valorados más por su capacidad de ejecución que por atributos reflexivos o críticos. Por tanto, al ser predominante el sector terciario y concentrado en puestos operativo, los trabajadores son concebidos como 'agentes de rendimiento'.

Pese a esta situación, un aspecto valorable desde el punto de vista del valor fundamental del capital humano es la emergencia de un paradigma sistémico y organizacional. Es decir, el requerimiento de competencias como comunicación sistémica,

análisis de sistemas, visión estratégica, gestión de procesos y mejora continua, muestran que las empresas e instituciones que operan en Bolivia están migrando desde estructuras funcionales tradicionales hacia enfoques más integrados y transversales centrados en la eficiencia. Esto implica una transición desde tareas fragmentadas, jerarquías rígidas y trabajo rutinario, hacia modelos que demandan comprensión de interdependencias, coordinación transversal, pensamiento organizacional y optimización continua.

Por otro lado, la innovación aparece como exigencia estructural, no excepcional. Que la innovación alcance el 11,57% es especialmente relevante para un mercado históricamente más orientado a operaciones tradicionales, pero que ahora se concentran más en actividades profesionales, científicas y técnicas (43,62%). Esto revela presiones por adaptabilidad, necesidad de diferenciación (intrínseca al espíritu de competencia), digitalización creciente, pero con persistencia de brechas territoriales, y cambios acelerados en modelos de negocio. Empero, una interpretación crítica es que muchas organizaciones exigen innovación sin necesariamente ofrecer autonomía, inversión en I+D, aprendizaje organizacional o condiciones laborales que favorecen la productividad. Esto condice con el panorama regional en el que "la baja productividad y la limitada diversificación productiva— siguen condicionando la capacidad de los países para generar empleo productivo y trabajo decente" (OIT, 2025, p. 25).

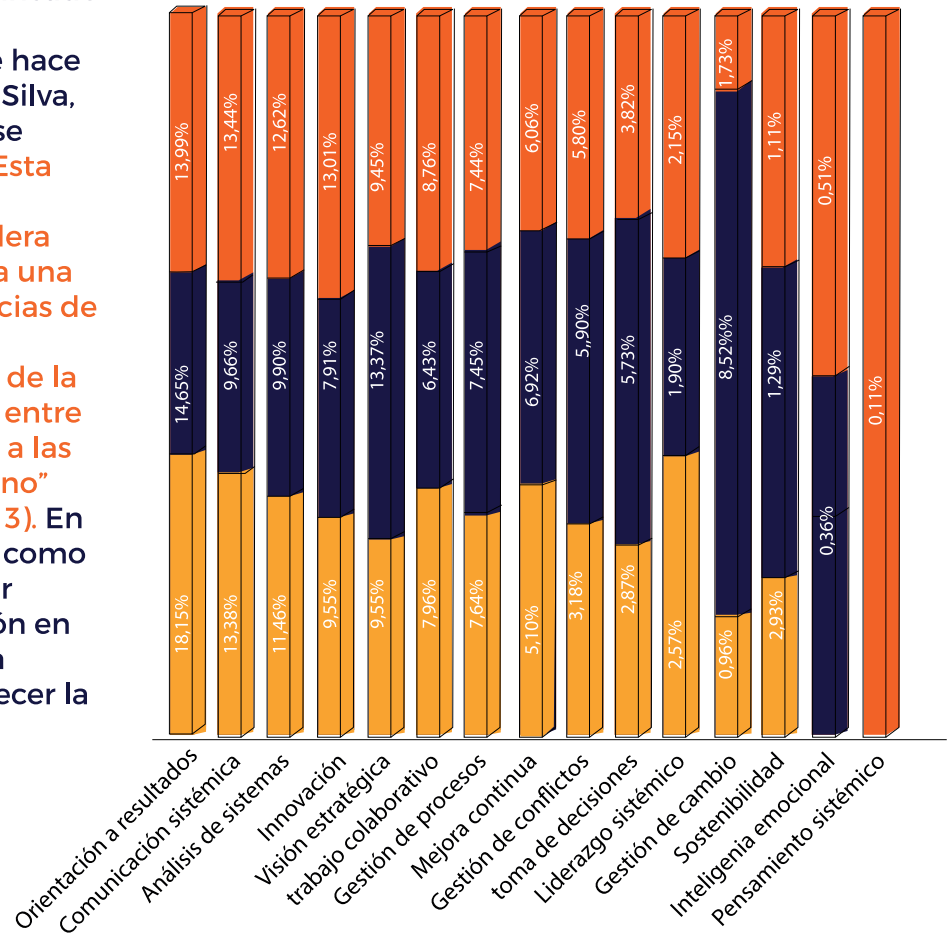
El trabajo colaborativo (8,14%) tiene presencia relevante, aunque claramente inferior a las competencias orientadas a productividad. Esto indica que las empresas valoran la colaboración principalmente como mecanismo funcional para alcanzar objetivos organizacionales, no necesariamente como construcción de culturas participativas. En efecto, la colaboración aparece instrumentalizada, es decir, se coopera para producir más, no necesariamente para deliberar mejor.

Sin embargo, los datos más reveladores y preocupantes son los de menor porcentaje. La gran contradicción es el requerimiento de competencias como pensamiento crítico, inteligencia emocional, sostenibilidad y gestión de cambio, que suman en conjunto apenas el 3,48%, una cifra extremadamente baja para estándares contemporáneos internacionales documentada por los informes mensuales de septiembre y octubre del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT, 2025e, p. 27; ONT, 2025f, p.32).

En este sentido, como señala la OIT (2026, p. 69), el aprendizaje social puede observarse en el hábito que tiene la población de informarse mediante fuentes externas, ya que el acceso constante a la información fortalece la conciencia cívica, el involucramiento social y el pensamiento crítico, influyendo en cómo las personas comprenden y actúan en su entorno, incluso fuera de la educación formal y del enfoque basado en competencias.

No obstante, como advierte un reciente informe del Banco Mundial “en los países de ingresos bajos y medios-bajos, muchos indicadores de capital humano se han estancado y, en varias dimensiones, los resultados son peores hoy que hace dos décadas” (Holla, Schady & Silva, 2026, p. 2), una situación que se refleja claramente en Bolivia. Esta observación cobra especial relevancia si además se considera que “el capital humano explica una parte sustancial de las diferencias de ingresos entre países: aproximadamente dos tercios de la diferencia en el PIB per cápita entre países ricos y pobres se deben a las diferencias en el capital humano” (Holla, Schady & Silva, 2026, p. 3). En consecuencia, tanto el Estado como las empresas deberían orientar mayores esfuerzos a la inversión en capital humano como vía para reducir desigualdades y fortalecer la productividad.

Gráfico 13
Bolivia: Competencias sistémicas según nivel jerárquico, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

La distribución de competencias críticas por nivel jerárquico confirma una transición hacia modelos organizacionales más sistémicos y orientados al desempeño. Prueba de ello es que la competencia más demandada en todos los niveles es la orientación a resultados, especialmente en el nivel estratégico (18,5%). Esto evidencia que el valor de los trabajadores se mide principalmente por su capacidad de generar resultados concretos. La disminución progresiva hacia los niveles táctico (14,65%) y operativo (13,99%) indica que la presión por desempeño es más intensa en cargos de conducción y dirección. Es decir, cuanto más alto el nivel jerárquico, mayor es la expectativa de impacto organizacional medible.

El nivel estratégico privilegia el requerimiento de cuatro [13] habilidades en comunicación sistémica, análisis de sistemas, visión

[13] *Alrededor de 44 de cada 100 vacantes en el nivel estratégico requirieron una o varias de estas competencias en 2025.*

estratégica e innovación. Esto muestra que los cargos de alta jerarquía requieren comprensión integral de la organización, articulación de áreas, capacidad de interpretación de entornos complejos y alineamiento organizacional.

La alta presencia de vacantes que requieren habilidades en competencia sistémica indica que el liderazgo sistémico en el nivel estratégico (2,87%) ya no se basa únicamente en la figura de la autoridad formal tradicional, sino en la capacidad de coordinación transversal. Esto revela una contradicción importante debido a que las organizaciones demandan habilidades de coordinación compleja, pero no necesariamente capacidades humanas como el pensamiento crítico (inexistente en este nivel) asociado a liderar dicha complejidad al ejercer un puesto laboral de conducción o dirección.

Otro hallazgo clave es que el nivel táctico aparece como el espacio central de articulación organizacional. Este nivel presenta una configuración compuesta principalmente por el requerimiento de competencias [14] como visión estratégica, gestión de cambio, toma de decisiones y gestión de conflictos. Estos datos evidencian que los mandos medios funcionan como el principal espacio de traducción entre estrategia y operación. Esto es clave porque hace notar que los niveles tácticos adaptan condiciones, median conflictos, implementan cambios y sostienen la coordinación cotidiana en las organizaciones.

La gestión de cambio (8,52%) se presenta en mayor incidencia en el nivel táctico, revelando que las empresas e instituciones suelen depositar en los mandos medios la responsabilidad de operacionalizar transformaciones organizacionales. Esto implica que el cambio no es liderado exclusivamente desde la alta dirección, sino que es gestionado desde estructuras intermedias.

Otra transformación es que el nivel operativo ya no es exclusivamente técnico o rutinario. Uno de los hallazgos más importantes es que el nivel operativo presenta altos valores en innovación, análisis de sistemas, comunicación sistémica y trabajo colaborativo. Esto rompe parcialmente con la visión tradicional del trabajo operativo como únicamente mecánico o repetitivo.
Parece ser que las organizaciones están demandando trabajadores operativos capaces de adaptarse, interpretar procesos, colaborar, resolver situaciones y participar en dinámicas de mejora. Esto ocurre como efecto de la digitalización y automatización apoyada en la inteligencia artificial, así como también por dinámicas de producción flexible y metodologías ágiles. Además, que la innovación sea la más alta en el nivel operativo (13,01%) supone una transformación estructural.

Por un lado, este cambio apuntaría a que las empresas buscan que la innovación emerja desde procesos cotidianos y no únicamente desde áreas directivas. Por otro lado, es posible que las organizaciones estén trasladando la exigencia de adaptación e innovación hacia todos los niveles jerárquicos, lo que implica ampliación de responsabilidades y una expectativa de mejora continua permanente.
En otras palabras, el trabajador operativo ya no solo debe 'hacer', sino también proponer, adaptarse, optimizar e incluso reinventar

[14] En casi 33 de cada 100 requerimientos laborales se hace énfasis en alguna de estas competencias en 2025.

procesos. Sin embargo, este fenómeno ha intensificado el trabajo, ya que se debe aportar capacidades cognitivas y adaptativas adicionales sin necesariamente acceder gozar de mayor autonomía y poder de decisión. También cabe destacar que la gestión de procesos muestra valores casi idénticos: nivel estratégico (7,64%), táctico (7,45%) y operativo (7,44%), evidenciando que la lógica de procesos atraviesa toda la estructura organizacional. Por tanto, los trabajadores operan bajo modelos donde todos participan del flujo organizacional y deben comprender procedimientos inherentes a cada sector, rubro o actividad, y además son responsables de cumplir sus labores con eficiencia y trazabilidad.

Las grandes ausencias se traducen en el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la sostenibilidad[15] . Esto revela que se exige operar sistemas, pero no necesariamente comprenderlos críticamente. En este sentido, persisten desafíos para superar modelos tradicionales que buscan capacidad funcional de coordinación, aunque sin una comprensión integral del flujo de interdependencias, análisis estructural o pensamiento complejo.

Finalmente, la presencia residual de inteligencia emocional indica que las habilidades socioemocionales aún no son centrales, o que las organizaciones no han encontrado la manera de añadirles valor en los anuncios de trabajo. Esto es particularmente problemático porque supone que el bienestar relacional sigue siendo secundario, y puede agravarse en contextos de estrés, incertidumbre, transformación digital que no supera brechas y trabajo híbrido o remoto. Además, "una fuerza de trabajo multigeneracional (...), que además cuenta con una representación cada vez mayor de población diversificada e inclusiva, trae consigo diferentes expectativas profesionales" (OIT, 2019, p. 4), que está modificando el lugar de trabajo.

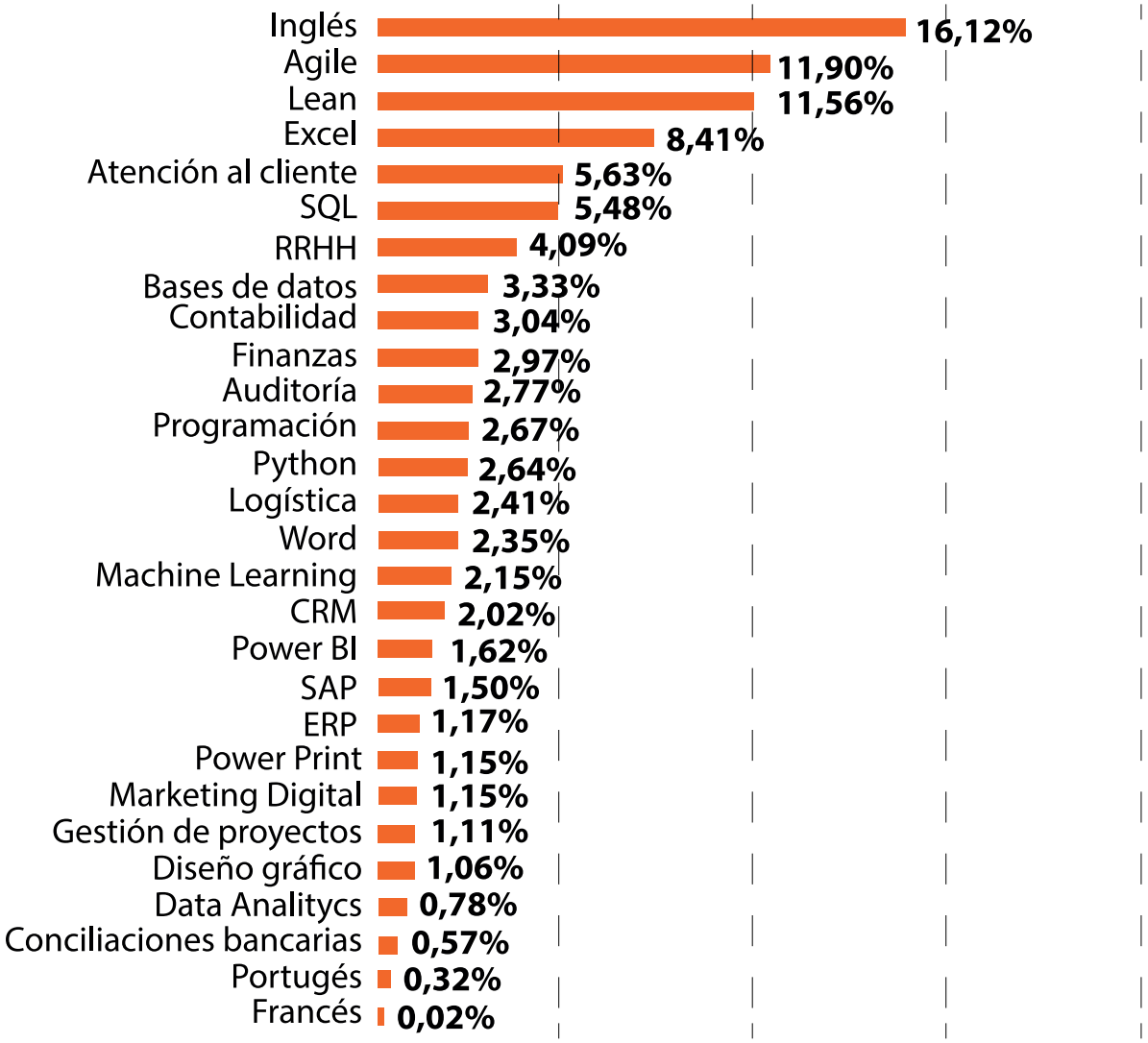
4.4. Competencias duras/técnicas requeridas por niveles

Las competencias duras (también llamadas competencias técnicas o hard skills) son las capacidades técnicas y conocimientos específicos necesarios para realizar tareas concretas de un puesto de trabajo, adquiridas mediante la educación formal, la formación práctica o la experiencia profesional (Salas, Juárez y Vaca, 2025, p. 559).
En el ámbito laboral contemporáneo, las competencias duras constituyen uno de los pilares más importantes para el desempeño profesional, ya que están directamente relacionadas con la capacidad de ejecutar tareas técnicas y cumplir con los requisitos de un puesto de trabajo. Cabe recalcar que estas competencias técnicas "siempre han estado vinculadas con las instituciones de educación superior, por ser las encargadas de brindar los conocimientos al estudiante para su preparación en un área específica de la ciencia" (Salas, Juárez y Vacas, 2025, p. 559-560).

Por tanto, al desarrollarse en un ámbito educativo formal, son cuantificables y evaluables objetivamente mediante exámenes, pruebas técnicas o certificaciones, son específicas de un campo o industria, generalmente se certifican mediante títulos, diplomas o credenciales verificables, representan el conocimiento técnico aplicado ('saber hacer') y son los prerrequisitos mínimos para ser considerada/o para un puesto laboral (requisito de entrada).

[15] La transición verde aún no estructura significativamente la demanda laboral y carece de institucionalización, por lo que el mercado sigue priorizando eficiencia económica antes que responsabilidad ambiental. No obstante, "las empresas reciben cada vez más presión para llegar a ser sostenibles teniendo en cuenta tres pilares fundamentales: sostenibilidad financiera, impacto social y medioambiental" (OIT, 2019, p. 4).

Gráfico 14
Bolivia: Requerimiento de competencias duras/técnicas, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Sin embargo, "los adultos en edad laboral también necesitan desarrollar sus habilidades para progresar en sus carreras, adaptarse a las cambiantes demandas del mercado laboral y no perder las habilidades que ya han adquirido" (OECD, 2023, p. 9). Esto resulta fundamental en un contexto en el que las organizaciones ya no están demandando únicamente experiencia funcional tradicional, sino capacidades híbridas que combinen alfabetización digital, análisis de datos, adaptabilidad tecnológica y competencias de gestión.

La presencia del inglés (16,12%) liderando la lista de competencias duras/técnicas confirma una internacionalización parcial del empleo boliviano. El inglés aparece como competencia transversal estratégica porque aumenta el acceso a trabajo remoto (ONT, 2026), permite interactuar con el manejo de software para documentación técnica, habilita espacios de integración regional y global y mejora la empleabilidad en sectores corporativos. En definitiva, este fenómeno está ligado al crecimiento del empleo remoto y de servicios digitalizados.

Sin embargo, la demanda de inglés también evidencia una desigualdad estructural que hace que los mejores empleos se concentren en trabajadores con capital educativo y social –como la reputación universitaria (Nogales, Córdova & Urquidi, 2020)– y acceso previo a formación lingüística. Además, "surgen riesgos de reproducción social, que perpetúan la desigualdad, cuando se pide a los estudiantes que encuentren sus propias prácticas (...), especialmente cuando se espera que utilicen las redes sociales familiares (OECD, 2023, p. 76). Esto segmenta el mercado laboral en uno altamente competitivo y digitalizado y en otro predominantemente operativo con baja movilidad laboral y estabilidad salarial. Otros idiomas como portugués (0,32%) y francés (0,02%) aparecen de forma muy residual entre las competencias duras/técnicas, pero casi exclusivamente requeridas en el nivel operativo.

Otra tendencia tiene que ver con la presencia de Agile [16] (11,90%), Lean (11,56%), SAP (1,50%), ERP (1,17%) y gestión de proyectos tipo PMI (1,11%). Este fenómeno indica que las organizaciones están intentando modernizar procesos internos y aumentar la productividad. Este hallazgo es especialmente relevante porque Bolivia históricamente tuvo baja adopción de metodologías formales de gestión. La aparición de estas competencias indica presión competitiva, necesidad de eficiencia principalmente en contextos de crisis económica e incertidumbre y profesionalización de estructuras administrativas. Además, refleja una transición desde un modelo organizacional burocrático hacia uno orientado a procesos y resultados como se ha señalado a lo largo del documento.

En tercer lugar, el predominio de herramientas como Excel (8,41%) –por encima de tecnologías avanzadas– indica que muchas organizaciones en el país todavía operan bajo una lógica de digitalización intermedia. Es decir, muchas de estas dependen de sistemas semi-manuales, hojas de cálculo y reportes operativos antes que de ecosistemas analíticos completamente automatizados. El manejo de Word (2,35%) y Power Point (1,15%) aparece con baja incidencia, no necesariamente por no ser requeridas, sino que se entienden como habilidades que se espera tengan los buscadores de empleo.

Esto se explica fundamentalmente por las características del tejido empresarial boliviano que continúa dominado por PYMES y organizaciones administrativas tradicionales. Existe una transición incompleta hacia la analítica avanzada. Y también es claro que el mercado laboral premia más la capacidad de operar y controlar información que la innovación tecnológica disruptiva. Este hallazgo coincide con los estudios del Observatorio Nacional del Trabajo correspondiente a los meses de abril, mayo y agosto (ONT, 2025b; ONT, 2025c; ONT, 2025d) que identifican a Excel como la competencia transversal más demandada del país.

Por otro lado, el crecimiento de SQL (5,48%), programación (2,67%), Python (2,64%), Machine Learning (2,15%), Power BI (1,62%), marketing digital (1,15%) y Data Analytics (0,78%) evidencia una transición hacia economías basadas en datos. Aunque en porcentajes menores que Excel, la aparición de estas competencias muestra un cambio muy importante en el mercado laboral que apunta a que la toma de decisiones empieza a orientarse hacia modelos impulsados por datos.

16 Las empresas bolivianas están priorizando más la metodología ágil como enfoque organizacional que la certificación específica.

Esto permite señalar tres fenómenos que aún merecen mayor profundización. El primero tiene que ver con que las empresas están comenzando a valorar la evidencia cuantitativa y la visualización de indicadores como dos aspectos clave para potenciar la profesionalización gerencial. La segunda cuestión es que la demanda crece más rápido que la oferta formativa nacional, lo que debe alertar a las universidades a diseñar programas educativos para la adquisición de estas habilidades o fortalecer las ya existentes. Y en tercer lugar, se plantea que las multinacionales, la banca, el sector de telecomunicaciones, y las organizaciones de retail y Fintech están trasladando requerimientos globales al mercado boliviano, fundamentalmente a través del empleo remoto. Como señalan estudios del ONT (2026), la programación, el análisis de datos y la inteligencia artificial se están consolidando como motores de competitividad nacional. Esto refleja una transición lenta, pero paulatina desde una economía basada en tareas hacia una basada en capacidades cognitivas y analíticas.

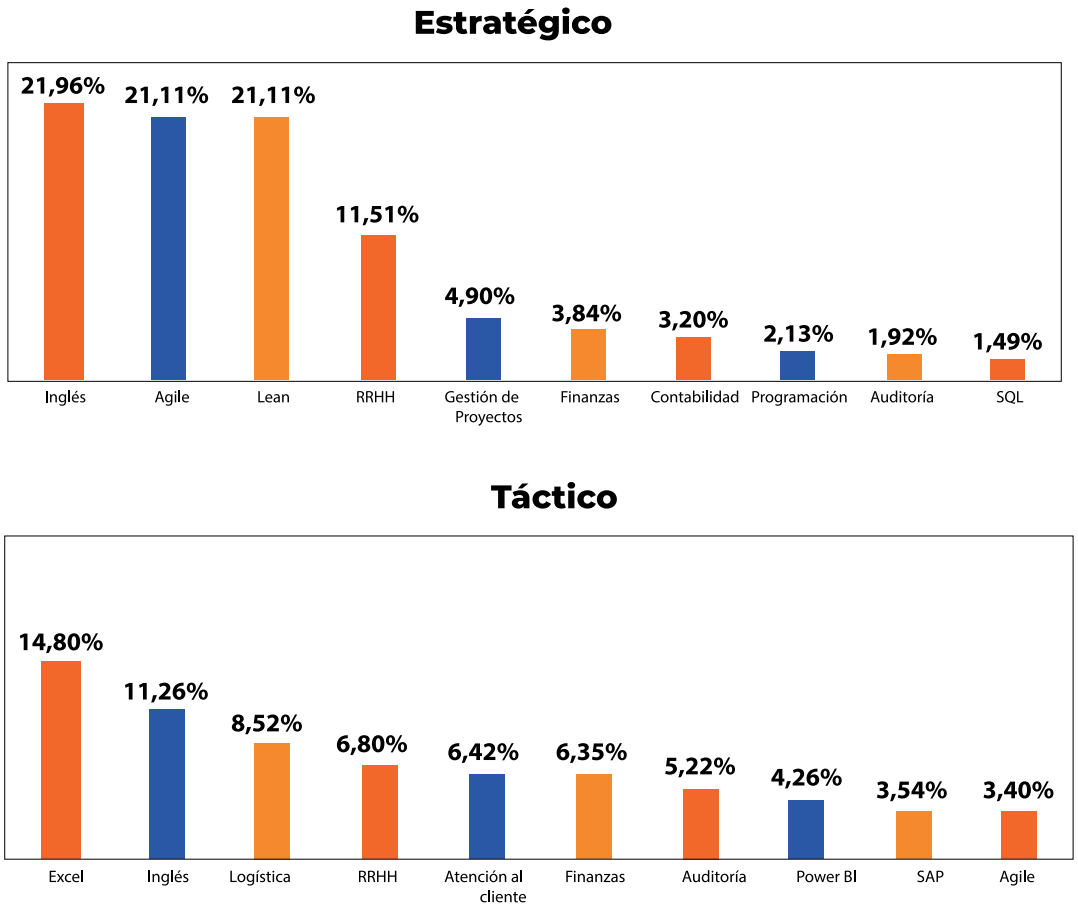
Por otra parte, la coexistencia de habilidades tradicionales como atención al cliente (5,63%), Recursos Humanos (4,09%), contabilidad (3,04%), auditoría (2,77%), logística (2,41%), diseño gráfico (1,06%), conciliaciones bancarias (0,57%), etc., y digitales como Python, Power BI, machine learning, CRM[17] , programación, etc. revela un mercado híbrido y desigual. Esto muestra que el país no está atravesando una sustitución tecnológica completa, sino que está experimentando una superposición de modelos productivos. En otras palabras, los sectores tradicionales como el comercio, servicios, minería, hidrocarburos, educación y salud absorben gran parte del empleo, mientras que los sectores digitales están concentrando el crecimiento estratégico. Esta dualidad es típica de economías emergentes con modernización desigual como lo señalan estudios recientes de la OIT y el Banco Mundial.

Pasando a otro punto, la distribución de competencias duras/técnicas por nivel jerárquico refuerza varios de los patrones estructurales previamente observados en el mercado laboral boliviano de 2025. En el nivel estratégico, aunque el volumen total de competencias técnicas es menor, las habilidades demandadas son más sofisticadas y orientadas a la integración sistémica. Inglés (21,96%), Agile (21,11%), Lean (21,11%), Recursos Humanos (11,51%) y Gestión de Proyectos (3,84%) conforman el top 5 en este nivel. Completan el cuadro competencias como finanzas, contabilidad, programación, auditoría y SQL, que en conjunto suman el 12,58%.



17 Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con Clientes.

Gráfico 15
Bolivia: Top 10 competencias duras/técnicas según nivel jerárquico, 2025

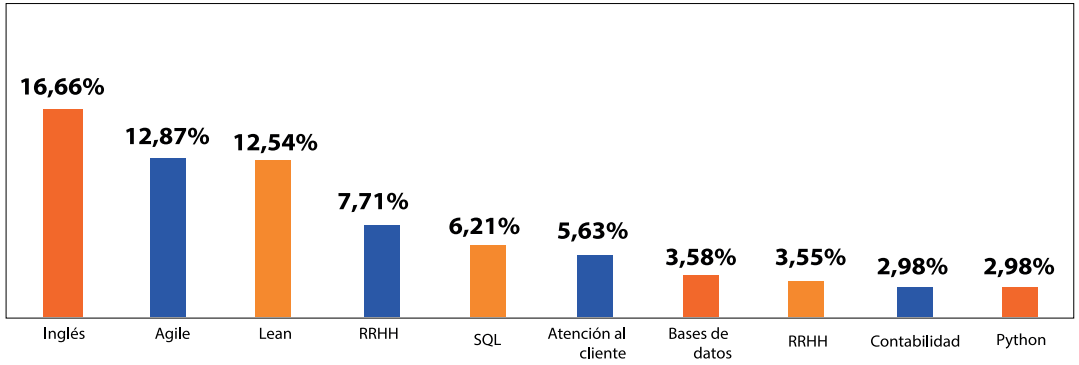


Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

No obstante, competencias vinculadas a la transformación digital avanzada —como Machine Learning, Power BI y CRM (0,21% cada una)— presentan una presencia residual. Esto sugiere que la matriz productiva boliviana aún atraviesa una fase intermedia, e incluso incipiente, de digitalización. El mercado laboral reconoce el valor estratégico de estas capacidades, pero todavía no las incorpora de manera masiva. En consecuencia, persiste una brecha entre las tendencias globales de innovación tecnológica y la capacidad real de adopción organizacional del país.

En el nivel táctico, las competencias técnicas más demandadas son Excel (14,80%), inglés (11,26%), logística (8,52%), recursos humanos (6,80%) y atención al cliente (6,42%). Asimismo, finanzas, auditoría, Power BI, SAP y Agile registran participaciones menores, aunque en conjunto representan el 22,77%, lo que evidencia una creciente profesionalización de los mandos medios. En cambio, habilidades asociadas a economías basadas en datos, como Data Analytics (0,24%), mantienen una presencia marginal, al igual que competencias específicas como conciliaciones

Operativo



bancarias (0,10%) y francés (0,07%). Este patrón sugiere que el nivel táctico cumple una función de articulación entre estrategia y operación. Las organizaciones demandan perfiles capaces de coordinar procesos, administrar recursos y supervisar equipos, pero también de adaptarse a entornos cada vez más digitalizados.
La presencia de Power BI, SAP y Agile, aunque todavía moderada, indica que los mandos medios empiezan a asumir funciones vinculadas al monitoreo de indicadores, mejora continua y gestión eficiente de procesos apoyada en herramientas tecnológicas.

En el nivel operativo predominan competencias funcionales y de ejecución, encabezadas por inglés (16,66%), Agile (12,87%), Lean (12,54%), Excel (7,71%) y SQL (5,63%). Con porcentajes menores al 6% aparecen habilidades como atención al cliente, bases de datos, Recursos Humanos, contabilidad y Python, que en conjunto alcanzan el 18,72%. Por el contrario, portugués (0,32%), francés (0,01%) y conciliaciones bancarias (0,64%) presentan una demanda reducida.

La alta presencia de Agile y Lean en niveles operativos resulta particularmente significativa, ya que evidencia que metodologías de eficiencia y mejora continua ya no son exclusivas de cargos directivos o de gestión. Esto refleja una expansión de culturas organizacionales orientadas a la productividad, la adaptabilidad y el trabajo colaborativo incluso en tareas de ejecución cotidiana. Asimismo, la demanda de SQL, bases de datos y Python indica que ciertos perfiles operativos han comenzado a incorporar competencias analíticas y digitales básicas, especialmente en áreas administrativas, tecnológicas y de soporte.

No obstante, el predominio de competencias funcionales tradicionales confirma que gran parte de los anuncios de trabajo publicados en plataformas digitales especializadas de empleo continúa concentrado en actividades operativas y administrativas convencionales. En consecuencia, la transformación digital del mercado laboral avanza de forma gradual y desigual: mientras algunas organizaciones incorporan herramientas de automatización y análisis, otras todavía priorizan habilidades técnicas básicas orientadas al sostenimiento operativo.

Este escenario también evidencia una creciente brecha entre las competencias que demanda el mercado y las capacidades efectivamente disponibles en la fuerza laboral. Como señala la OIT (2019, pp. 5-6), la escasez de cualificaciones adecuadas para el mundo del trabajo comienza a generar dificultades de contratación incluso en puestos de baja y mediana complejidad, particularmente en áreas vinculadas a herramientas digitales, análisis de datos y gestión tecnológica. En este contexto, las empresas no solo demandan trabajadores con mayores capacidades técnicas, sino también una participación más activa de los sistemas educativos y de formación profesional en la adecuación de perfiles a las nuevas exigencias productivas y organizacionales.

4.5. Competencias blandas/transversales requeridas por niveles

Las competencias blandas o también llamadas soft skills o habilidades blandas, son un conjunto de competencias sociales, personales y emocionales que facilitan las relaciones humanas y permiten desenvolverse satisfactoriamente en el trabajo, independientemente del sector o puesto específico. Según Salas, Juárez y Vaca (2025, p. 559), son capacidades aprendidas y utilizables que se relacionan con el comportamiento, las actitudes y la interacción con los demás, dirigidas hacia la conciencia emocional y la capacidad de convivencia, permitiendo la adaptabilidad en diferentes contextos (escolar, laboral, social).

Se denominan transversales porque se aplican a cualquier profesión, puesto o sector; facilitan la relación con los demás y crean entornos de trabajo adecuados y productivos; son intangibles, pero muy valoradas por las organizaciones; pueden mejorarse con práctica y desarrollo, aunque están ligadas a la personalidad; y son tan importantes como las competencias duras para afrontar los desafíos laborales futuros.

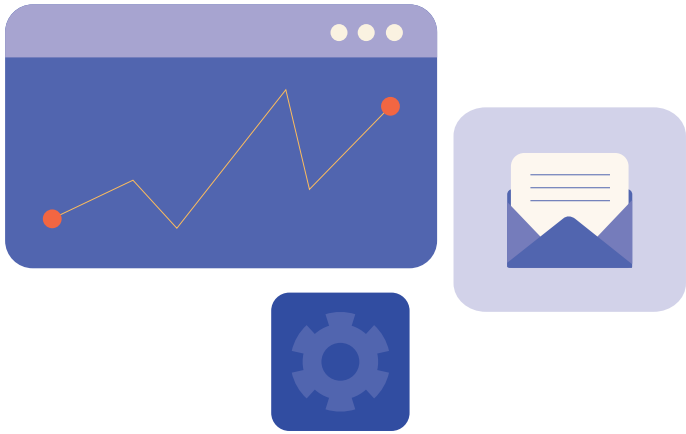
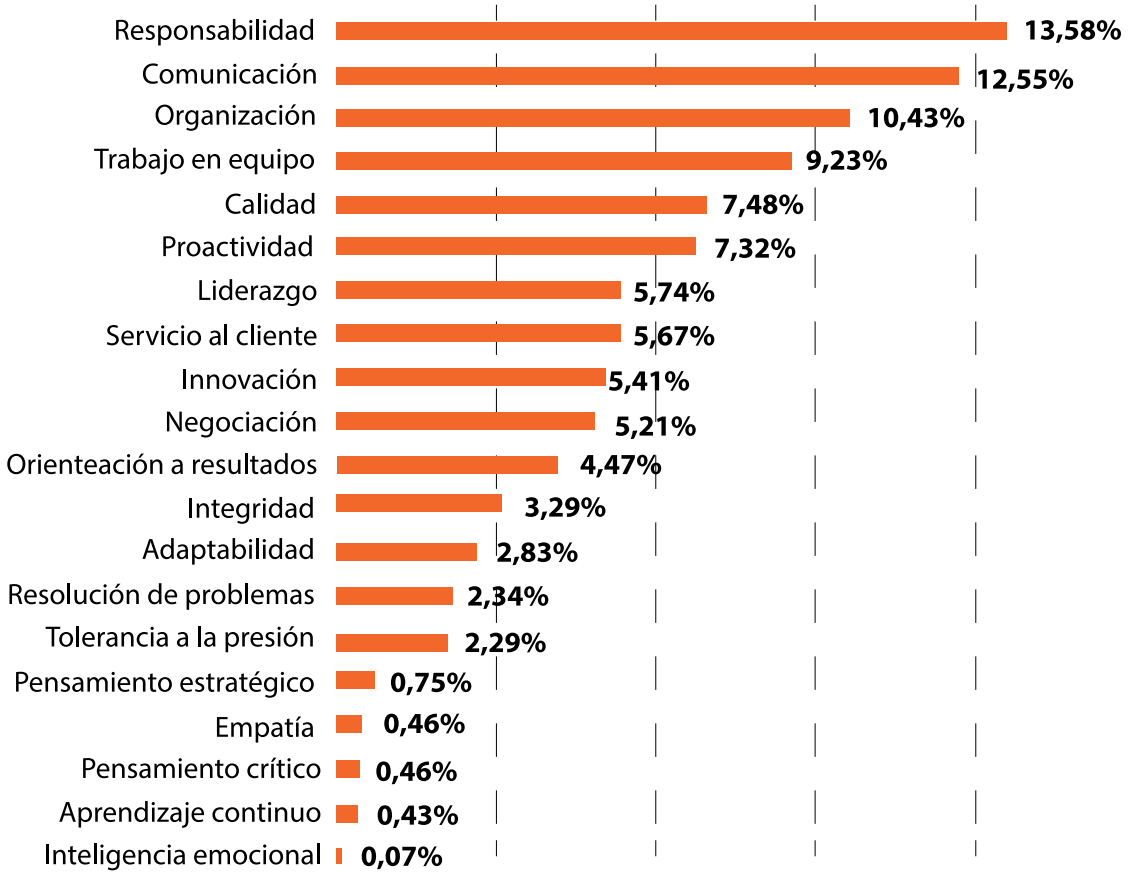


Gráfico 16
Bolivia: Requerimiento de competencias blandas/transversales, 20255



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

La distribución de competencias blandas o transversales en el mercado laboral boliviano en 2025 revela que las organizaciones priorizan, ante todo, competencias asociadas a la confiabilidad operativa, la interacción organizacional y la disciplina laboral (citadas en el acápite 4.1), antes que habilidades cognitivas y capacidades socioemocionales complejas. El top cinco de competencias más requeridas está encabezado por la responsabilidad (13,58%), seguida de habilidades en comunicación (12,55%), organización (10,43%), trabajo en equipo (9,23%) y calidad (7,48%). Luego figuran diez competencias como proactividad (7,32%), liderazgo (5,74%), servicio al cliente (5,67%), innovación y negociación (5,21%). Finalmente, con menos del 5% aparecen competencias como orientación a resultados, integridad, adaptabilidad, resolución de problemas, tolerancia a la presión, pensamiento estratégico, aprendizaje continuo e inteligencia emocional.

Este patrón evidencia que gran parte de las organizaciones bolivianas continúa valorando perfiles orientados al cumplimiento la estabilidad y la coordinación funcional de tareas. En otras palabras, las empresas buscan trabajadores confiables, organizados y capaces de integrarse adecuadamente a estructuras laborales todavía marcadas por procesos operativos y administrativos tradicionales. Esto refleja un mercado laboral donde predominan lógicas de eficiencia funcional antes que modelos intensivos en innovación o gestión avanzada del conocimiento.

Asimismo, "las habilidades blandas son indefectiblemente cruciales en la empleabilidad, toda vez que al converger con las habilidades técnicas se funden en una herramienta poderosa e insoslayable que permite a la persona tener conocimiento e iniciativa" (Gutiérrez, Bernal y Gutiérrez, 2024, p. 67). En ese sentido, la fuerte presencia de competencias como comunicación, trabajo en equipo y negociación muestra que las empresas enfrentan crecientes necesidades de articulación organizacional, coordinación interna e interacción con clientes. Esto resulta coherente con el peso que tienen sectores como comercio y servicios dentro de la economía boliviana. Del mismo modo, la presencia relativamente importante de liderazgo, innovación y orientación a resultados sugiere una transición gradual hacia culturas organizacionales más competitivas y orientadas al desempeño.

Sin embargo, el bajo porcentaje de pensamiento estratégico, aprendizaje continuo e inteligencia emocional —0,96% en conjunto— sugiere que la preparación para el trabajo mediado por la inteligencia artificial todavía es insuficiente o poco visible en los requerimientos laborales publicados. Esta baja explicitación no permite afirmar de manera concluyente que las empresas bolivianas no se estén preparando para la IA, pero sí muestra que las competencias socioemocionales y cognitivas necesarias para supervisar, interpretar y ajustar su uso aún no ocupan un lugar central en la demanda laboral publicada. En consecuencia, persiste una brecha entre las tendencias globales del trabajo —orientadas a pensamiento crítico, aprendizaje permanente, criterio ético e inteligencia emocional— y el tipo de competencias que el mercado boliviano explicita con mayor frecuencia.

Una vía de cambio en este sentido es la promoción del aprendizaje en el trabajo, mediante la adopción de tecnología. Informes recientes del Banco Mundial señalan que "las herramientas digitales (…) pueden reducir el costo y la complejidad de encontrar información, gestionar flujos de trabajo y mantenerse conectado. (…) las empresas con mejor conectividad a internet tienen más probabilidades de ofrecer capacitación en el trabajo" (Holla, Schady y Silva, 2026, p. 89).

Aunque las transformaciones educativas se orientan más a fortalecer la adquisición de competencias técnicas, "con la rápida evolución tecnológica, la globalización y los cambios dinámicos en el entorno empresarial, las habilidades blandas son fundamentales tanto para asegurar empleo como para contribuir de manera efectiva al manejo del conocimiento y al crecimiento empresarial" (Gutiérrez, Bernal y Gutiérrez, 2024, p. 67).

No obstante, también hay que prever que “las herramientas de IA están asumiendo tareas de resolución compleja, desplazando la intervención humana hacia funciones de supervisión y ajuste” (ONT, 2025d, p. 34). Este hallazgo revela que el trabajo humano se ha transformado hacia un rol de supervisión de las tareas técnicas complejas que ahora las ejecuta la inteligencia artificial, garantizando que se hagan correctamente y con sentido contextual. En otras palabras, hay que usarlas con criterio.

Justamente, las habilidades blandas como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la ética y la contextualización son las que permiten supervisar, evaluar y ajustar el trabajo de la IA de forma responsable. Sin estas competencias, se corre el riesgo de caer en la "confianza ciega" en la tecnología, aceptando resultados sin validar ni cuestionar su sentido.

La transformación del trabajo humano hacia roles de supervisión convierte a las habilidades blandas en competencias centrales y diferenciadoras. La supervisión no es solo verificar que la IA funcione técnicamente, sino garantizar que se haga correctamente y con sentido contextual, lo cual requiere juicio ético, empatía, responsabilidad y capacidad de decisión. Usar la IA con criterio significa aplicar competencias como el pensamiento crítico para cuestionar los resultados, la comunicación para explicar decisiones, la adaptabilidad para ajustarse a entornos cambiantes y la responsabilidad para asumir las consecuencias.

En este nuevo escenario, las habilidades blandas pasan de ser complementarias a ser esenciales, pues son el puente entre la capacidad técnica de la IA y la realidad humana, social y ética del trabajo. El informe del Foro Económico Mundial (WEF, 2025) así lo señala:

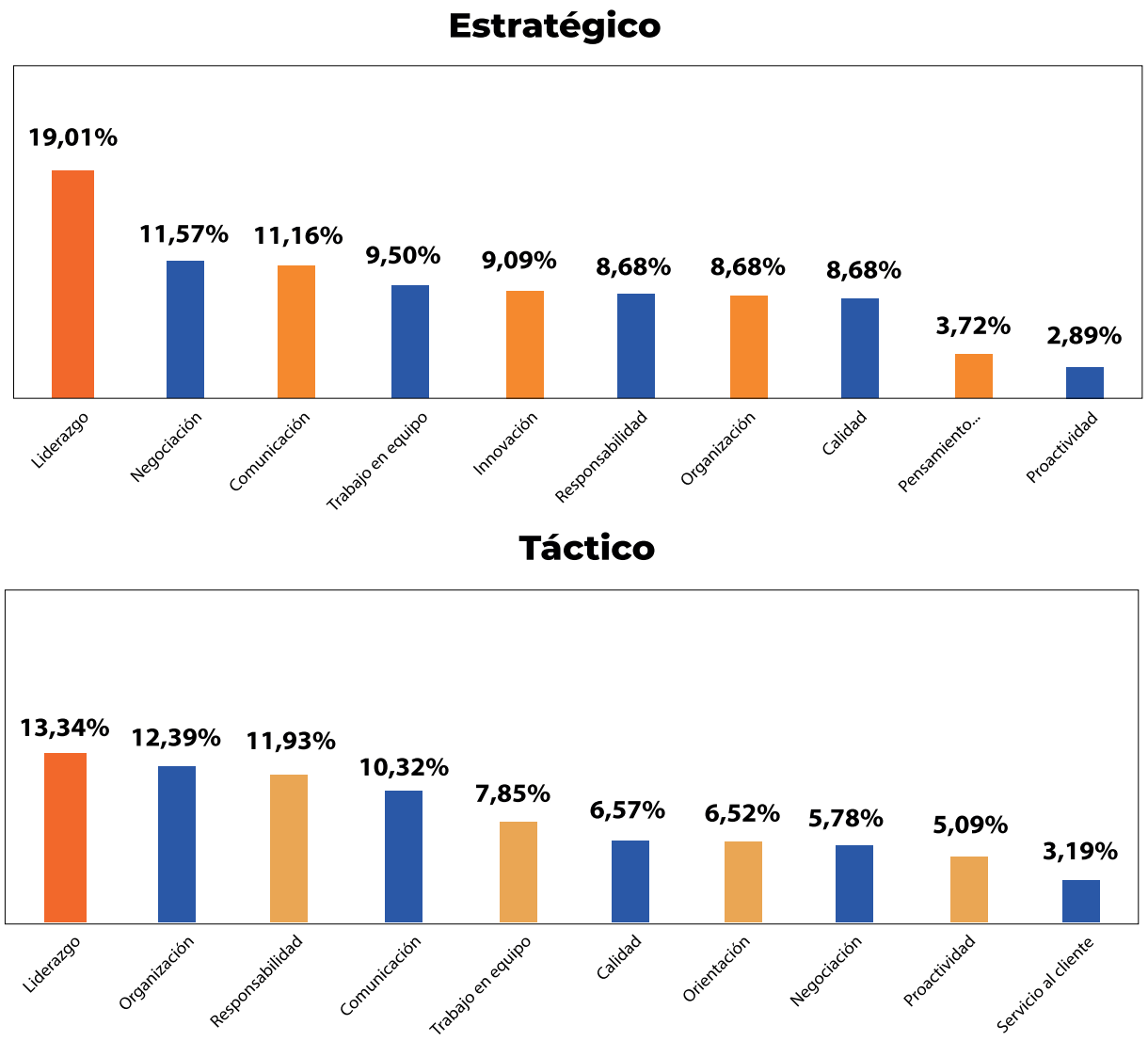
La inteligencia artificial y el big data encabezan la lista de las habilidades de mayor crecimiento, seguidas de cerca por las redes y la ciberseguridad, así como por la alfabetización tecnológica. Además de estas habilidades tecnológicas, se prevé que el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad, junto con la curiosidad y el aprendizaje permanente, sigan cobrando mayor importancia durante el periodo 2025-2030. (p. 6)

Sin embargo, el bajo porcentaje de pensamiento estratégico, aprendizaje continuo e inteligencia emocional (0,96% en conjunto) [18] indica que las empresas e instituciones bolivianas no están preparándose para el trabajo con IA, sino que sigue demandando perfiles operativos de baja competitividad.

Esto genera una trampa de obsolescencia que plantea que, en tanto el mundo evoluciona hacia la supervisión de la IA con habilidades socioemocionales avanzadas, las organizaciones en Bolivia reproducen un modelo de baja cualificación que presenta limitaciones para competir en un mercado global donde las habilidades blandas son el diferenciador clave.

[18] *Esto supone que solo 1 de cada 100 vacantes demandaron este tipo de competencias blandas en 2025.*

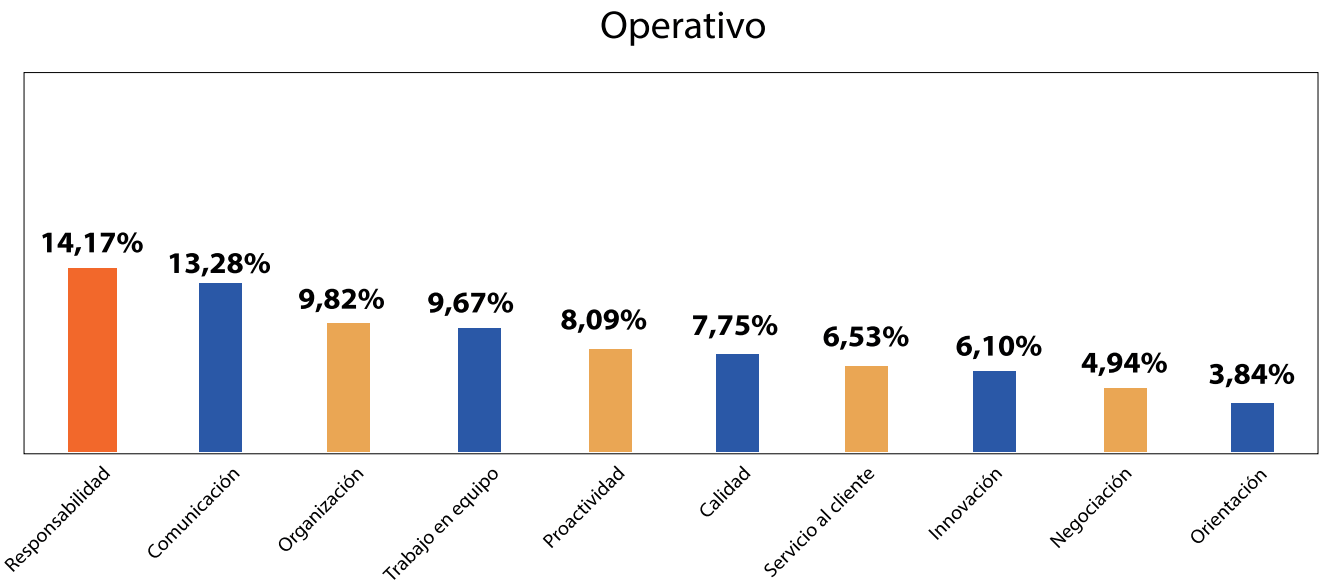
Gráfico 17
Bolivia: Top 10 de competencias blandas/transversales según nivel jerárquico, 2025



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

Por otro lado, la distribución por niveles jerárquicos permite identificar no solo diferencias funcionales, sino también distintas racionalidades organizacionales respecto al tipo de trabajador que demanda el mercado laboral boliviano. En el nivel estratégico, el top 5 conforma el 46,69% de la demanda total competencias blandas vinculadas a habilidades de liderazgo (19,01%), negociación (11,57%), comunicación (11,16%), trabajo en equipo (9,50%) e innovación (9,09%). Con menos del 9%, completan el cuadro competencias como responsabilidad, organización, calidad, pensamiento estratégico y proactividad.

Esta configuración indica que las organizaciones buscan perfiles capaces de conducir relaciones, gestionar incertidumbre y sostener competitividad en entornos económicos cada vez más inestables. Bolivia transita en esta lógica a menudo. Sin embargo, resulta llamativo que competencias como pensamiento estratégico y proactividad mantengan porcentajes relativamente bajos para este nivel. Esta aparente contradicción (citada en reiteradas oportunidades a lo largo del



Nota. Elaboración propia con base en avisos recopilados de sitios especializados de empleo (ONT, 2025).

documento) es una señal clara de que muchas empresas continúan entendiendo el liderazgo más desde una lógica de representación, supervisión y capacidad de negociación que desde procesos complejos de planificación, visión sistémica o transformación organizacional.

En el nivel táctico se observa una combinación particularmente interesante. Las competencias más requeridas son liderazgo (13,34%), organización (12,39%), responsabilidad (11,93%), comunicación (10,32%) y trabajo en equipo (7,85%), presentes en el 49,06% de las vacantes. Con menos del 7%, les siguen otras como calidad, orientación a resultados, negociación, proactividad y servicio al cliente.

Esto refleja que los mandos medios operan como espacios de contención organizacional. No solo deben coordinar equipos y procesos, sino también garantizar estabilidad operativa y cumplimiento de objetivos. La presencia de competencias como la organización y la responsabilidad incluso por encima de competencias asociadas a innovación o pensamiento estratégico sugiere que las empresas priorizan perfiles capaces de sostener eficiencia y control interno antes que impulsar cambios estructurales. Se confirma la persistencia de culturas organizacionales relativamente verticales, donde los niveles tácticos cumplen funciones de intermediación y supervisión más que de autonomía para tomar decisiones.

Por su parte, el nivel operativo presenta el patrón más homogéneo y funcionalista. El top 5 es equivalente al 55,03% de los requerimientos laborales, los cuales requieren competencias como responsabilidad (14,17%), comunicación (13,28%), organización (9,82%), trabajo en equipo (9,67%) y proactividad (8,09%). Aparecen con menos del 8% habilidades en calidad, servicio al cliente, innovación, negociación y orientación a resultados. Esta distribución muestra que las organizaciones continúan demandando perfiles orientados principalmente a adaptación organizacional y ejecución coordinada de tareas.

No obstante, resulta significativo el requerimiento de proactividad en este nivel, mayor que en los superiores, ya que revela una creciente expectativa empresarial de flexibilidad y capacidad de respuesta incluso en cargos tradicionalmente rutinarios. Esto se interpreta como un efecto de la intensificación laboral contemporánea, observado también en el análisis de las competencias técnicas. Las empresas e instituciones empleadoras esperan trabajadores operativos no solo disciplinados (patrón destacado), sino también capaces de resolver contingencias, adaptarse rápidamente y sostener la productividad bajo condiciones cambiantes, desafiantes y no necesariamente en entornos que garantizan total acceso a sistemas de protección social.

El actual escenario mundial está mediado por la incertidumbre económica que influye sobre las transformaciones en los mercados laborales. Para la WEF (2025):

Si bien existen indicios de mejora en las condiciones globales, persisten las vulnerabilidades. La mayoría de los economistas jefes (...) prevén que las condiciones económicas se mantengan estables a corto plazo. Sin embargo, entre quienes anticipan cambios, la mayoría espera que las condiciones empeoren en lugar de mejorar. (p. 13).

En este panorama, los trabajadores actuales "necesitan responder con mayor rapidez a las cambiantes necesidades empresariales frente a la integración mundial, los rápidos cambios tecnológicos y una fuerza de trabajo con mayor movilidad" (OIT, 2019, p. 5). Por todo lo mencionado, se afirma que la demanda de todas las competencias observadas en Bolivia responde más a una lógica de adaptación para sostener el funcionamiento inmediato de las organizaciones en un entorno incierto, muy desafiante y de alta informalidad, que a una apuesta integradora y decidida por la innovación, la transformación interna y el desarrollo sostenido de capacidades a largo plazo.

4.6. Brechas y recomendaciones estratégicas

4.6.1. Brechas

El mercado laboral boliviano en 2025 transitó hacia una transformación parcial y desigual, condicionada por el contexto político, económico y social que se vivió a lo largo de la gestión. La demanda visible se concentró en el nivel operativo, en el sector terciario y en el eje central, especialmente en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. Aunque se observa una mayor presencia de competencias digitales, de gestión y relacionales, el patrón general sigue siendo el de un mercado que privilegia la ejecución sobre la especialización, con limitada absorción de perfiles técnicos y profesionales de mayor complejidad. A partir de los hallazgos del estudio, se identifican cinco brechas principales.

a) Brecha metodológica y de visibilidad del mercado laboral

La primera brecha se relaciona con la forma en que el mercado laboral se hace visible a través de plataformas digitales. El estudio captura una parte relevante de la

demanda publicada, pero no necesariamente la totalidad del mercado laboral boliviano, especialmente en sectores con menor digitalización de sus procesos de reclutamiento, como actividades rurales, agropecuarias, extractivas, informales o de contratación directa.

Esta brecha también se expresa en la calidad de la información disponible en los requerimientos laborales. La alta proporción de vacantes que no especifica experiencia requerida, condiciones de contratación u otros requisitos relevantes limita la lectura precisa de los umbrales reales de acceso al empleo. Por ello, futuros estudios deberán fortalecer la codificación metodológica, diferenciando entre vacantes 'sin experiencia', 'experiencia no especificada' y experiencia inferida, además de ampliar fuentes para capturar mejor la demanda laboral no registrada en portales digitales.

b) Brecha formativa y curricular

La segunda brecha se expresa entre la formación y la demanda efectiva de competencias. El estudio evidencia que los empleadores solicitan con frecuencia competencias como responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, gestión, inglés, ventas, orientación a resultados y organización, así como habilidades digitales y tecnológicas como manejo de software o sistemas, Agile, Lean y análisis de sistemas. Sin embargo, estas habilidades no siempre aparecen suficientemente integradas en los procesos formativos, curriculares y de capacitación laboral. Esto alerta sobre una desconexión persistente entre currículos, procesos de capacitación y necesidades reales del tejido productivo, lo que afecta la empleabilidad, sobre todo de jóvenes y egresados recientes.

Esta desconexión afecta especialmente a jóvenes, estudiantes y egresados recientes, porque el mercado exige competencias aplicadas que no siempre se desarrollan con suficiente intensidad en la educación formal. En consecuencia, persiste una distancia entre credenciales educativas y capacidades efectivas para el desempeño laboral, lo que obliga a fortalecer modelos de formación basados en competencias, aprendizaje práctico, certificaciones, empleabilidad y actualización continua.

c) Brecha territorial

La tercera brecha es territorial. Casi 93 de cada 100 vacantes se concentran en el eje central, con una fuerte primacía de Santa Cruz, seguida por La Paz y Cochabamba. Esta concentración no solo refleja el peso económico de esas regiones, sino también la limitada articulación del resto del país a los canales digitales de reclutamiento y a sectores con mayor formalización y dinámicas de empleo con mayor visibilidad pública. En prácticos, esta brecha reproduce asimetrías regionales ya existentes y restringe la posibilidad de construir un mercado laboral más equilibrado a escala nacional. Los departamentos con menor participación en la oferta digital enfrentan mayores barreras para conectar su fuerza laboral con oportunidades formales, lo que demanda estrategias diferenciadas de intermediación laboral, conectividad, formación técnica local y fortalecimiento de vocaciones productivas regionales.

d) Brecha tecnológica y de transformación digital

La cuarta brecha se vincula con la transformación digital. Las vacantes muestran una demanda creciente de herramientas técnicas, digitales y de gestión, incluyendo manejo de software o sistemas, Excel, SQL, Python, Power BI, Agile, Lean, análisis de datos, automatización e inteligencia artificial. Sin embargo, esta transformación avanza de manera desigual y segmentada.

Por una parte, las organizaciones demandan trabajadores capaces de operar plataformas, gestionar información y adaptarse a procesos digitalizados. Por otra parte, la presencia de competencias más avanzadas —como programación, inteligencia artificial, analítica de datos, machine learning o pensamiento crítico aplicado a tecnología— todavía no alcanza una escala suficiente como para afirmar una transformación plenamente intensiva en conocimiento. Esto revela una digitalización más funcional que estructural: se incorporan herramientas, pero no siempre se consolidan capacidades organizacionales profundas para innovar, automatizar, analizar datos y generar valor estratégico.

e) Brecha del primer empleo y las trayectorias laborales

La quinta brecha corresponde al acceso al primer empleo y a la construcción de trayectorias laborales. Aunque una parte importante de las vacantes no especifica experiencia, otra porción relevante sí la exige, y en muchos casos se priorizan trayectorias ya iniciadas. En los hechos, esto reduce las oportunidades de ingreso para quienes buscan su primera inserción laboral y refuerza mecanismos de selección que favorecen a personas con experiencia previa, incluso en puestos operativos.

Esta situación profundiza la transición desigual entre educación y trabajo. La exigencia de experiencia previa no siempre está asociada a mayor especialización ni a aprendizaje continuo, especialmente cuando se trata de tareas repetitivas o de baja complejidad. Por ello, la falta de mecanismos efectivos de primer empleo, pasantías certificadas, prácticas profesionalizantes y reconocimiento formal de competencias limita la incorporación de jóvenes, estudiantes y egresados recientes al mercado laboral formal, fenómeno que amerita un estudio específico para ampliar su análisis.

En conjunto, estas cinco brechas muestran que el problema no se reduce únicamente a la falta de empleo o a la falta de competencias. Los desafíos son más estructurales porque se requiere mejorar la calidad de la información laboral, actualizar la formación, ampliar oportunidades territoriales, profundizar la transformación digital y facilitar trayectorias reales de inserción para nuevos trabajadores. Sin una respuesta coordinada entre Estado, empresas, instituciones educativas y plataformas de empleo, la distancia entre lo que el mercado demanda y lo que el país forma, certifica y absorbe seguirá ampliándose.

4.6.2. Recomendaciones estratégicas

A partir de las brechas identificadas, las recomendaciones estratégicas se organizan en cinco líneas de acción complementarias. Esta estructura permite vincular de manera directa el diagnóstico del mercado laboral boliviano con decisiones concretas para mejorar la calidad de la información disponible, fortalecer la formación, reducir desigualdades territoriales, acelerar la transformación digital y facilitar trayectorias de inserción laboral, especialmente para jóvenes, estudiantes y egresados recientes. Cada recomendación incorpora, además, responsabilidades diferenciadas para el Estado, las universidades e instituciones educativas, las empresas, las plataformas de empleo y el Observatorio Nacional del Trabajo —ONT—.

a) Frente a la brecha metodológica y de visibilidad del mercado laboral

Se recomienda consolidar un sistema permanente de observación del mercado laboral que vincule demanda ocupacional, formación, territorio, nivel de experiencia, modalidad de trabajo y condiciones de contratación. Esta línea de acción es fundamental porque una parte importante del mercado laboral boliviano no se expresa plenamente en plataformas digitales, especialmente en sectores rurales, agropecuarios, extractivos, informales o de contratación directa.

Para el Estado, esta brecha plantea la necesidad de fortalecer los sistemas públicos de información laboral, promover la interoperabilidad de datos entre empleo, educación, seguridad social y actividad productiva, y generar lineamientos mínimos para transparentar la información de las vacantes. Para las plataformas digitales de empleo, implica avanzar hacia formatos más estandarizados de publicación, incorporando campos obligatorios sobre experiencia, modalidad de trabajo, tipo de contrato, ubicación, rango salarial y competencias requeridas. Para las empresas, supone mejorar la calidad de sus avisos laborales, evitando descripciones ambiguas o incompletas que dificultan la identificación de requisitos reales de acceso.

Para el ONT, esta brecha plantea una agenda metodológica prioritaria hacia 2026. Se recomienda fortalecer la trazabilidad de los estudios mensuales, estandarizar la taxonomía de competencias, explicitar los criterios de ponderación estadística, ampliar las fuentes de captura más allá de las plataformas digitales tradicionales e incorporar variables adicionales como modalidad de trabajo, tipo de contrato, rango salarial, experiencia requerida y condiciones mínimas de acceso. Asimismo, resulta pertinente diferenciar entre vacantes 'sin experiencia', 'experiencia no especificada' y experiencia inferida, con el fin de mejorar la lectura sobre el primer empleo, las barreras de entrada y la calidad de la información publicada por los empleadores.

b) Frente a la brecha formativa y curricular

Se recomienda priorizar una agenda de formación basada en competencias transversales, digitales y aplicadas. Comunicación, organización, trabajo en equipo, pensamiento analítico, resolución de problemas, manejo de herramientas digitales, inglés funcional, gestión de procesos y

orientación a resultados aparecen como habilidades recurrentes y deberían ocupar un lugar central en la oferta educativa, la formación técnica, la capacitación empresarial y los programas de empleabilidad.

Para las universidades e instituciones educativas, esta recomendación implica revisar sus currículos a partir de evidencia del mercado laboral, fortalecer metodologías de aprendizaje práctico, incorporar certificaciones intermedias, promover proyectos aplicados, desarrollar microcredenciales y evaluar competencias más allá del cumplimiento de contenidos. También supone reforzar habilidades blandas, digitales y analíticas de manera transversal en todas las carreras, no solo en programas tecnológicos o administrativos.

Para el Estado, la recomendación apunta a articular políticas de educación, empleo y productividad, promoviendo estándares de certificación de competencias y mecanismos de actualización curricular vinculados a evidencia documentada del mercado laboral. Para las empresas, implica participar más activamente en el diseño de perfiles, prácticas profesionales, formación dual y programas de capacitación, evitando trasladar toda la responsabilidad formativa al sistema educativo. Para el ONT, supone generar reportes periódicos y comparables que permitan a universidades, institutos técnicos y centros de formación ajustar sus programas en función de tendencias reales de demanda.

c) Frente a la brecha territorial

Se recomienda territorializar las políticas laborales y de formación. La fuerte concentración de vacantes en el eje central exige instrumentos diferenciados para departamentos con menor dinamismo, menor presencia de empleo formal registrado y menor articulación con plataformas digitales de reclutamiento. Esto implica fortalecer la intermediación laboral, la conectividad, la formación técnica local y el apoyo a sectores productivos regionales, de modo que las oportunidades no dependan casi exclusivamente de los grandes centros urbanos.

Para el Estado, esta recomendación implica diseñar políticas departamentales de empleo que reconozcan vocaciones productivas diferenciadas, brechas de conectividad, necesidades de formación técnica local y condiciones reales de formalización. Para las universidades e institutos técnicos, supone alinear su oferta académica y de formación continua con las dinámicas productivas de cada región, evitando replicar programas homogéneos sin pertinencia territorial. Para las empresas, especialmente aquellas con presencia nacional o regional, implica fortalecer mecanismos de reclutamiento fuera del eje central, desarrollar talento local y generar trayectorias laborales en departamentos con menor visibilidad digital.

Para las plataformas digitales de empleo, se recomienda mejorar la categorización territorial de las vacantes, facilitar búsquedas por departamento, municipio, modalidad remota o híbrida, e incorporar filtros que permitan visibilizar oportunidades fuera de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. Para el ONT, se recomienda profundizar el análisis departamental, regional y

municipal de la demanda laboral, incorporando vocaciones productivas, dinámicas urbanas y rurales, sectores emergentes y brechas de acceso a empleo formal.

d) Frente a la brecha tecnológica y de transformación digital

Se recomienda asumir la transformación digital como una estrategia integral de productividad y no únicamente como capacitación instrumental en herramientas. El mercado laboral ya demanda manejo de software y sistemas, Excel, SQL, Python, Power BI, metodologías Agile y Lean, análisis de datos, automatización e inteligencia artificial; sin embargo, estas capacidades aparecen de manera desigual y todavía no se traducen plenamente en empleos intensivos en conocimiento, innovación o generación de valor estratégico.

Para las empresas, esta recomendación implica invertir en alfabetización digital, automatización de procesos, análisis de datos, gestión de información y adopción responsable de inteligencia artificial. No se trata solo de contratar perfiles ya formados, sino de construir capacidades internas, generar rutas de aprendizaje continuo y vincular la tecnología con productividad, calidad y toma de decisiones. Para las universidades e instituciones educativas, supone incorporar competencias digitales aplicadas en todas las áreas de formación, combinando herramientas tecnológicas con pensamiento crítico, criterio ético, comunicación, aprendizaje permanente e inteligencia emocional.

Para el Estado, la recomendación es promover políticas de transformación digital orientadas a productividad, empleabilidad y reducción de brechas, especialmente en pequeñas y medianas empresas. Para las plataformas de empleo, implica mejorar la identificación y clasificación de competencias digitales en los avisos laborales, diferenciando entre habilidades básicas, intermedias y avanzadas. Para el ONT, supone refinar la medición de competencias tecnológicas, distinguiendo entre uso instrumental de herramientas, análisis de datos, automatización, inteligencia artificial, programación y capacidades de innovación tecnológica.

e) Frente a la brecha del primer empleo y las trayectorias laborales

Se recomienda fortalecer la transición entre educación y empleo mediante prácticas profesionales, pasantías, certificación de competencias, formación dual y mecanismos de primer empleo. El estudio muestra que la experiencia previa sigue siendo una barrera importante para la inserción laboral, incluso en puestos de base u operativos. Por ello, corresponde ampliar puentes concretos que permitan a jóvenes, estudiantes y egresados recientes adquirir experiencia certificada, verificable y pertinente.

Para el Estado, esta recomendación implica desarrollar incentivos y marcos normativos que faciliten la inserción laboral juvenil, reconozcan pasantías y prácticas como experiencia verificable, y promuevan mecanismos de primer empleo con condiciones adecuadas de protección social. Para las universidades e instituciones educativas, supone fortalecer bolsas de trabajo, prácticas profesionalizantes, seguimiento a egresados, orientación vocacional-laboral y certificación de

competencias adquiridas durante la formación. Para las empresas, implica diseñar programas de entrenamiento, inducción, mentoría, prácticas profesionales remuneradas, formación en el puesto de trabajo y rutas de crecimiento interno.

Para las plataformas digitales de empleo, se recomienda incorporar etiquetas claras para vacantes de primer empleo, prácticas profesionales y pasantías con derecho a certificación curricular, diferenciándolas de cargos que exigen experiencia previa. Para el ONT, se recomienda monitorear de manera específica la evolución de las oportunidades de primer empleo, distinguiendo entre vacantes sin experiencia, experiencia no especificada y experiencia inferida, con el propósito de identificar barreras reales de entrada y proponer acciones basadas en evidencia.

En conjunto, estas recomendaciones apuntan a transformar la información generada por el ONT en decisiones concretas. El desafío no es únicamente conocer qué competencias demanda el mercado laboral boliviano, sino articular al Estado, las empresas e instituciones educativas, así como a las plataformas digitales de empleo y la sociedad civil para mejorar la calidad de la información laboral, fortalecer la pertinencia de la formación, ampliar oportunidades territoriales, acelerar una transformación digital inclusiva y construir trayectorias laborales de calidad para contribuir de manera más eficiente al desarrollo del país.



5. CONCLUSIONES TÉCNICAS



La evidencia crítica del estudio marcará el rumbo de siguientes estudios ya que a través del presente trabajo se puede afirmar la necesidad de fortalecer un sistema permanente de observación del mercado laboral que vincule demanda ocupacional, formación, territorio y experiencia, como cuatro ejes complementarios, con el fin de orientar decisiones de política pública y ajustes curriculares más precisos.

En paralelo, los hallazgos descritos para las competencias de base, críticas, sistémicas, técnicas y transversales confirman una creciente relevancia de habilidades fundamentales para la empleabilidad actual, independientemente del sector o nivel estratégico, e integrales porque combinan dimensiones técnicas, cognitivas, sociales y actitudinales, que deben incorporarse de manera prioritaria en los procesos de formación y capacitación para el trabajo.

De igual manera, persisten barreras en la transición entre educación y empleo, especialmente por la exigencia de experiencia previa incluso en vacantes operativas, lo que limita el acceso al primer empleo de nuevos profesionales. La distribución territorial de las oportunidades laborales continúa fuertemente concentrada en el eje central, lo que demanda respuestas diferenciadas para las regiones con vocación productiva diversa, pero menor actividad económica y registro de empleo formal.

El estudio plantea que la capacitación debe asumirse como una inversión estratégica para las organizaciones y las universidades, en función de fortalecer la empleabilidad, la adaptación tecnológica y el desarrollo sostenido del capital humano. En esa dirección, una triada estratégica de cambio implica consolidar capacidades, articular esfuerzos organizacionales, institucionales y educativos, y orientar la formación hacia las necesidades reales del país.

Finalmente, el fortalecimiento de las condiciones laborales debe asumirse como parte inseparable de cualquier estrategia de empleo y formación, en la medida en que la calidad del empleo, la estabilidad laboral y el acceso a protección social constituyen la base mínima para una inserción laboral adecuada.
En esa dirección, la agenda del ONT para 2026 debería orientarse a profundizar la calidad, cobertura y comparabilidad de la información laboral producida. Esto implica ampliar las fuentes de captura más allá de las plataformas digitales tradicionales, estandarizar la taxonomía de competencias, fortalecer la trazabilidad metodológica de los estudios mensuales, profundizar el análisis territorial y sectorial, e incorporar nuevas variables sobre salarios, tipo de contrato, modalidad de trabajo, condiciones de acceso, beneficios, estabilidad y protección social.

Asimismo, resulta necesario avanzar hacia una medición más integral de la calidad del empleo, de modo que los próximos estudios no solo identifiquen qué competencias demanda el mercado, sino también bajo qué condiciones se generan las oportunidades laborales y qué tan sostenibles, inclusivas y pertinentes son para el desarrollo del capital humano boliviano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aleksynska, M. y Kolev A. (2021). Education-ocupation mismatch in the context of informality and development. OECD Development Centre Working Paper No. 346, 1-45. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/10/education-occupation-mismatch-in-the-context-of-informality-and-development_e1ad4abc/3291e65c-en.pdf

- Arbonés, M. (2024). Competencias laborales: Una revisión. Revista Digital CEMSI, (63), 1-26. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9784767.pdf

- Banco Mundial. (2025). Mejorar las habilidades para el empleo. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099201112012534086/pdf/IDU-abc9f2ae-0364-4d7c-88cf-dc38cefebcfb.pdf
- Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario – CEDLA. (2025). Bolivia, un país en crisis. Brechas y desafíos. CEDLA. https://cedla.org/download/bolivia-un-pais-en-crisis-brechas-y-desafios/

- Chuquimia, L. (2025). Crisis, restricciones migratorias y clandestinidad: bolivianos buscan un futuro en España, Argentina y Chile. Visión 360. https://www.vision360.bo/noticias/2025/07/01/27647-crisis-restricciones-migratorias-y-clandestinidad-bolivianos-buscan-un-futuro-en-espana-argentina-y-chile

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). Índice de pobreza multidimensional para América Latina, Metodologías de la CEPAL N° 7. CEPAL. https://www.cepal.org/es/publicaciones/81425-indice-pobreza-multidimensional-america-latina

- Gutiérrez, J., Bernal, M. & Gutiérrez, E. (2024). Habilidades blandas: pilares fundamentales para la empleabilidad en el siglo XXI. Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, (58). https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9789998.pdf
- Hausmann, R., Venturi, L., Brenot, C., Abad, A., Arcay, G., Freeman, T., Garcia, F., Lamby, L., Shah, T. (2026). Un Giro Económico para Bolivia: Principales Hallazgos y Prioridades de Reforma.

Growth Lab Working Paper, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. https://growthlab.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2026/04/2026-04-glwp-260-bolivia-economic-pivot-summary-spanish.pdf

- Holla, A., Schady, N. & Silva, J. (Eds.) (2026). Building Human Capital Where It Matters. Home, Neighborhoods, and Workplaces. Word Bank Group. https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/3c882ce6-2667-4c5c-9909-4da3f6ef27de/content

- Instituto de Investigaciones Socio-Económicas – IISEC. (2024). Población ocupada por sector económico. IISEC. https://iisec.ucb.edu.bo/indicador/poblacion-ocupada-por-sector-economico-411
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2026a). Boletín Estadístico Encuesta Continua de Empleo ECE 4T-2025. INE. https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/boletin-estadistico-encuesta-continua-de-empleo-ece-4t-2025/
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2026b). Bolivia: Producto Interno Bruto al cuarto trimestre de 2025(p). INE – Ministerio de Planificación del Desarrollo y Medioambiente. https://nimbus.ine.gob.bo/index.php/s/qkNWxo63qpzZ42T/download
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2025). Censo Nacional de Población y Vivienda 2024. INE. https://redatam.ine.gob.bo/binbol/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=PHCCEN24ESPV1
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2022). Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia (CAEB 2022). INE. https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/clasificacion-de-actividades-economicas-de-bolivia-caeb-2022/
- Nogales, R., Córdova, P. & Urquidi, M. (2020). El impacto de la reputación universitaria en las oportunidades de empleo: Evidencia experimental de Bolivia. Documento de Trabajo del BID N° IDB-WP-01138. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-impacto-de-la-reputacion-universitaria-en-las-oportunidades-de-empleo-evidencia-experimental-de-Bolivia.pdf

- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2026). II Estudio de la demanda por empleo remoto en Bolivia agosto-octubre, 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/6a03287d52ebd.pdf
- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2025a). Estudio de competencias laborales en Bolivia marzo 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/69962bcf5e39f.pdf

- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2025)b. Demanda de competencias laborales en Bolivia abril 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/69962c4fe1e12.pdf

- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2025c). Demanda de competencias laborales en Bolivia mayo 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/6932f7bc1fb45.pdf

- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2025d). Estudio de competencias laborales en Bolivia agosto 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/6985f77eaaba2.pdf
- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2025e). Estudio de competencias laborales en Bolivia septiembre 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/69962d8a99fd4.pdf

- Observatorio Nacional del Trabajo – ONT. (2025f). Estudio de competencias laborales en Bolivia octubre 2025. ONT. https://ont.bolivia.bo/assets/uploads/normativas/69a1e1e5277ab.pdf

- OECD (2023). Skills in Latin America: Insights from the Survey of Adult Skills (PIAAC), OECD Skills Studies. OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/skills-in-latin-america_b493e1f5/5ab893f0-en.pdf

- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2026). Aprendizaje permanente y competencias para el futuro. Serie El Mundo del Trabajo. OIT. https://researchrepository.ilo.org/view/delivery/41ILO_INST/13155529890002676?bypassKey=492dd5a5-3f7a-45de-9fa7-2d91f07c5f19

- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2025). Panorama Laboral 2025 América Latina y el Caribe. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-12/OIT-Informe-PANORAMA-LABORAL-2025.pdf

- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2019). Transformación empresarial, nuevas oportunidades para las organizaciones empresariales. Resumen ejecutivo. OIT. https://www.ilo.org/es/publications/transformacion-empresarial-nuevas-oportunidades-para-las-organizaciones-0
- Quiñonez, M., Velez, M., Guzman, C, Gonzalez, J. & Ortiz, J. (2025). Desde los pasillos hasta el CEO: La planificación estratégica en todos los niveles. Ciencia y Desarrollo, 28(1), 63-637. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10091169

- Ricci, B., Alonso, L. y Mendo, S. (2022). Competencias sistémicas que predicen la empleabilidad en Educación Social. Educación XX1, 25(2), 201-221. https://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/31538/25447

- Ronda, G. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. Revista Escuela de Administración de Negocios, (52), 28-57. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/307/304
- Salas, B., Juárez, G. y Vaca, R. (2025). Las habilidades blandas y duras; para la formación de estudiantes universitarios. Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, 5(2), 554-566. https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/download/1141/1947/5973

- Servicio Plurinacional de Registro de Comercio - SEPREC. (2025). Información Estadística a noviembre 2025 Base Empresarial. SEPREC. https://www.seprec.gob.bo/wp-content/uploads/2025/12/Informacion-ESTADISTICA-WEB-NOV_v1.pdf

- Tarqui, V. (2022). Desajuste educativo en el Mercado Laboral Boliviano. ARU SEARCH: Revista de Investigación Aplicada de Economía Social y Desarrollo, (1), 245-288. https://www.aru.org.bo/journalaru/index.php/arusearch/article/download/14/19/67

- Urquidi, M., Ergueta, A., Durand, G. & Raphael, M. (2022). ¿Cómo enfrentar los retos del mercado laboral? La experiencia boliviana en programas de formación y empleo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). https://publications.iadb.org/es/como-enfrentar-los-retos-del-mercado-laboral-la-experiencia-boliviana-en-programas-de-formacion-y

- Villasmil, H. Bueno, C. y Montt, G. (2021). Lineamientos para la regulación del trabajo a distancia y el teletrabajo. Nota de la OIT. Organización Internacional del Trabajo (OIT). https://www.ilo.org/es/publications/lineamientos-para-la-regulacion-del-trabajo-distancia-y-el-teletrabajo

- World Economic Forum – WEF. (2025). Future of Jobs Report 2025. WEF. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/?gad_source=1&gad_campaignid=22228224717&gbraid=0AAAAAoVy5F4FolN6JWZsxatANTOGUDzL2&gclid=CjwKCAjwq6DQBhBVEiwA4ZD5XMno12vPWw96EMUZt0ya4k7kfR89WoWiZL7491hpF9TnubRZUlzKABoCM3IQAvD_BwE

- World Vision Bolivia. (31 de marzo de 2026). Juventud boliviana impulsa proyecto de ley para garantizar el derecho al primer empleo. World Vision Bolivia. https://www.worldvision.bo/blog/juventud-boliviana-impulsa-proyecto-de-ley-para-garantizar-el-derecho-al-primer-empleo

OBSERVATORIO NACIONAL DEL TRABAJO

ISBN: 978-9917-9689-1-7