



OBSERVATORIO NACIONAL DEL TRABAJO

ESTUDIO DE COMPETENCIAS LABORALES EN BOLIVIA

Marzo 2025

Contenido

PRESENTACIÓN	2
PRÓLOGO	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL ESTUDIO	4
1.2. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	4
1.3. METODOLOGIA DE ESTUDIO	6
i) Tipo de estudio	6
ii) Población y muestra	6
iii) Técnicas de recolección de datos	7
iv) Procesamiento y análisis de la información	7
2. ANÁLISIS DE DATOS	8
2.1. Características generales	8
i) Contexto económico y laboral nacional	8
ii) Distribución por nivel de cargo	8
iii) Sectores económicos demandantes	9
iv) Participación del sector productivo	10
v) Requisitos de experiencia laboral	10
vi) Nivel de formación requerido	11
vii) Distribución geográfica de la demanda laboral	11
2.2. Análisis de competencias	13
i) Distribución general de las competencias por niveles	13
ii) Competencias laborales más requeridas a nivel global	13
iii) Competencias duras requeridas por niveles	15
iv) Competencias blandas requeridas por niveles	17
2.3. Comparación y análisis técnico de competencias por nivel organizacional	18
2.4. Aportes comparativos con estudios internacionales	19
2.5. Brechas y recomendaciones estratégicas	19
3. CONCLUSIONES TÉCNICAS	20

PRESENTACIÓN

El Observatorio Nacional del Trabajo (ONT) presenta a la comunidad académica, al sector productivo y a los responsables de política pública esta edición del estudio sobre competencias laborales en Bolivia para el mes de marzo 2025. Su propósito es ofrecer una base técnica, clara y comparable que contribuya a alinear la formación del talento con las necesidades reales del mercado, robustecer los procesos de gestión humana en las organizaciones y aportar evidencia para decisiones estratégicas en empleo y productividad.

Este estudio está diseñado para ser una herramienta práctica. Para las empresas y entidades públicas, ofrece insumos para el diseño de perfiles, procesos de selección, planes de capacitación y rutas de desarrollo profesional. Para las instituciones de educación y formación, constituye un punto de referencia para la actualización curricular y el fortalecimiento de aprendizajes basados en resultados. Para los formuladores de política, brinda evidencia sobre tendencias, brechas y oportunidades que permiten orientar programas de empleabilidad, formación técnica y reconversión laboral.

El ONT asume este trabajo como un esfuerzo continuo. La dinámica del empleo, la digitalización de procesos y la emergencia de nuevos oficios exigen mediciones periódicas y diálogo permanente con actores del ecosistema. Invitamos a cámaras y asociaciones empresariales, instituciones educativas, gobiernos subnacionales y organizaciones de la sociedad civil a utilizar estos hallazgos, contrastarlos con su experiencia y retroalimentar futuras ediciones.

Agradecemos al equipo técnico que participó en la recopilación y análisis de la información, así como a los aliados estratégicos que coadyuvan en este tipo de estudios para comprender el mercado de trabajo. Reafirmamos nuestro compromiso con la transparencia, la mejora metodológica y la generación de conocimiento aplicado que contribuya a un mercado laboral más dinámico, inclusivo y competitivo.

Confiamos en que este estudio apoye decisiones que eleven la calidad del empleo, impulsen la productividad y fortalezcan el desarrollo del talento en Bolivia.

Pedro Pablo Sáenz Muñoz, PhD.c

Director

Observatorio Nacional del Trabajo (ONT)

La Paz, Bolivia

PRÓLOGO

En un contexto global caracterizado por la acelerada transformación tecnológica, la creciente interdependencia de los mercados y la necesidad de adaptación continua, las competencias laborales se han convertido en un factor decisivo para la competitividad de las organizaciones y la empleabilidad de las personas. Bolivia no es ajena a estos desafíos: la dinámica económica, las particularidades de su estructura productiva y las brechas en formación y experiencia configuran un escenario que exige información precisa para la toma de decisiones estratégicas.

Este estudio, elaborado por el Observatorio Nacional del Trabajo, responde a esa necesidad. A través de un análisis riguroso de la demanda laboral —clasificada por niveles organizacionales y diferenciando entre competencias duras y blandas— se ofrece una radiografía actualizada del mercado de trabajo boliviano. Los hallazgos no solo permiten comprender las tendencias y requerimientos presentes, sino que también sirven de base para proyectar políticas públicas, programas educativos y estrategias empresariales orientadas a mejorar la calidad del empleo.

La presente investigación integra herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo con el apoyo de tecnologías de procesamiento de datos e inteligencia artificial, lo que ha permitido sistematizar grandes volúmenes de información provenientes de diversas plataformas laborales. De esta manera, se logra identificar patrones, brechas y oportunidades que orientan la acción tanto del sector público como del privado.

Con este documento, se busca aportar a la construcción de un mercado laboral más inclusivo, dinámico y competitivo, en el que el desarrollo de competencias —tanto técnicas como transversales— sea un eje central para impulsar el crecimiento económico y social de Bolivia. El compromiso de las instituciones, empresas y centros educativos será determinante para transformar los resultados de este estudio en acciones concretas que fortalezcan el talento humano del país.

Rafael Fernando Vidaurre Cladera, PhD

Coordinador

Observatorio Nacional del Trabajo (ONT)

La Paz, Bolivia

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL ESTUDIO.

El Observatorio Nacional del Trabajo de Bolivia (ONT) desarrolló, en noviembre del 2023, el primer mapeo de competencias requeridas en roles estratégicos y tácticos dentro de las empresas y organizaciones que operan en el país. Este estudio buscaba identificar y clasificar las habilidades y conocimientos más valorados y demandados por los empleadores en distintos sectores económicos. El alcance de este análisis fue nacional y abarcó una amplia gama de industrias, con el fin de obtener un panorama exhaustivo de las competencias laborales en Bolivia.

Para el año 2025, se planteó la necesidad de monitorear el desarrollo y evolución de dichas competencias con el objetivo de observar el comportamiento y evolución de las características del mercado laboral en Bolivia, ampliando su análisis a los niveles operativos.

La finalidad de este proyecto no ha cambiado y sigue siendo múltiple: por un lado, se pretende ofrecer a los equipos de Gestión de Capital Humano datos concretos y actuales que permitan optimizar sus estrategias de reclutamiento, formación y desarrollo de talento. Por otro lado, se busca proveer a instituciones educativas y formativas una base de datos que sirva de referencia para la elaboración y ajuste de programas curriculares que estén en sintonía con las necesidades reales del mercado laboral y finalmente, pero no menos importante brindar información objetiva que permita a los entes reguladores formular políticas públicas que ayuden a mejorar la calidad del empleo y la competitividad del tejido empresarial en Bolivia.

1.2. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

En un entorno organizacional cada vez más competitivo, complejo y dinámico, el desarrollo de competencias resulta esencial para garantizar la eficacia en todos los niveles de la estructura. Las competencias, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten un desempeño efectivo, adquieren particular relevancia en los niveles estratégico y táctico, donde se definen y ejecutan las decisiones clave de una organización.

El nivel estratégico corresponde a la alta dirección o liderazgo ejecutivo de la organización. En este nivel se definen la visión, la misión, los objetivos a largo plazo y las políticas generales.

Las competencias requeridas en este ámbito son críticas para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional, entre las cuales destacan:

Visión sistémica y pensamiento estratégico, que permiten anticipar escenarios futuros, identificar tendencias del entorno, y establecer lineamientos que garanticen la competitividad de la organización.

Toma de decisiones complejas, fundamentadas en el análisis crítico y el manejo de información en contextos de alta incertidumbre.

Gestión del talento humano, orientada a atraer, desarrollar y retener profesionales clave, asegurando un alineamiento con los objetivos estratégicos.

Comunicación efectiva y liderazgo transformacional, para lograr la alineación de los equipos de trabajo con la estrategia general de la organización.

Fomento de la innovación y la sostenibilidad, esenciales para asegurar la adaptación y evolución continua ante los cambios del entorno.

El nivel táctico se refiere a la gestión intermedia que traduce la estrategia general en planes de acción concretos. Incluye la coordinación de áreas funcionales, departamentos o unidades.

Las competencias en este nivel son fundamentales para garantizar la ejecución efectiva de los planes estratégicos y para mantener la eficiencia operativa. Entre las más relevantes se encuentran:

Planificación operativa, orientada a establecer objetivos de corto y mediano plazo, con una asignación eficaz de recursos y responsabilidades.

Gestión por resultados, mediante la definición de indicadores de desempeño, seguimiento y evaluación de metas específicas.

Capacidad de resolución de problemas, sustentada en el pensamiento analítico y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno interno y externo.

Liderazgo operativo, enfocado en dirigir equipos, gestionar conflictos y motivar al personal en el cumplimiento de metas.

Comunicación interdepartamental, indispensable para asegurar el flujo oportuno y preciso de información entre áreas funcionales.

En el nivel operativo de una organización, las competencias más importantes están directamente relacionadas con la ejecución eficiente de tareas específicas, la calidad del trabajo, el cumplimiento de normas y procedimientos, y la capacidad de adaptación al entorno de trabajo.

Estas competencias permiten que los procesos cotidianos funcionen sin contratiempos y que los productos o servicios cumplan con los estándares establecidos.

Las competencias en el nivel operativo son el conjunto de conocimientos, habilidades técnicas, actitudes y comportamientos que permiten a los trabajadores de primera línea (por ejemplo, operarios, asistentes, técnicos, personal de atención, etc.) cumplir eficazmente con sus funciones asignadas.

Las competencias más importantes en el nivel operativo son:

Competencias técnicas o funcionales, que comprende el manejo de herramientas y equipos específicos, conocimiento del proceso de producción o del servicio, uso básico de tecnologías (software o maquinaria), ejecución de tareas conforme a protocolos y normas.

Orientación a la calidad y al detalle, el cumplimiento de estándares de calidad, revisión y corrección de errores en el trabajo, cuidado en la manipulación de insumos o productos.

Disciplina y cumplimiento de normas, puntualidad y asistencia, cumplimiento de procedimientos de seguridad y operativos, respeto a jerarquías y canales de comunicación.

Trabajo en equipo, coordinación efectiva con compañeros de turno o área, disposición a colaborar y apoyar tareas colectivas, resolución de conflictos menores en el grupo.

Comunicación efectiva, comprensión clara de instrucciones, reporte de novedades o problemas a supervisores, uso adecuado del lenguaje oral o escrito en el contexto laboral.

Responsabilidad y compromiso, cumplimiento de tareas asignadas, cuidado de recursos de la empresa, compromiso con los objetivos del área.

Adaptabilidad y aprendizaje, capacidad de ajustarse a cambios en turnos, tareas o procedimientos, disposición para aprender nuevas herramientas o procesos, flexibilidad frente a cambios operativos o tecnológicos.

1.3. METODOLOGIA DE ESTUDIO.

i) Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo **cuantitativo y descriptivo**, con un enfoque **exploratorio-explicativo**. Se busca identificar, clasificar y analizar la demanda de competencias en el mercado laboral boliviano según los niveles organizacionales: **estratégico, táctico y operativo**.

ii) Población y muestra

- **Población objetivo:** Todos los avisos de requerimiento de personal publicados en plataformas de empleo digitales en Bolivia durante un periodo determinado (por ejemplo, un año calendario).
- **Marco muestral:** Avisos recopilados desde sitios especializados en empleo (como LinkedIn, Computrabajo, Bumeran, elempleo.bo, trabajopolis.bo, trabajando.com.bo, trabajito.com.bo, opcionempleo.com.bo, clasificados.lostiempos.com.bo, oportunidades.onu.com.bo, clasificados.eldeber.com.bo, redes sociales laborales, entre otros).
- **Muestreo:**
 - Se empleó un **muestreo aleatorio simple**, con apoyo de algoritmos de IA, para garantizar representatividad y eliminar sesgos de selección.
 - La IA permitió extraer anuncios relevantes eliminando duplicados, ofertas no laborales y entradas sin información suficiente.

iii) Técnicas de recolección de datos

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

iv) Procesamiento y análisis de la información

➤ Preprocesamiento de datos

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

➤ Clasificación de competencias

- Se aplicó una combinación de técnicas de **minería de texto** y análisis semántico supervisado para extraer competencias explícitamente mencionadas.
- Las competencias fueron clasificadas bajo un marco de referencia mixto, combinando¹:
 - **Competencias duras** (técnicas)
 - **Competencias blandas** (transversales)
 - **Competencias por nivel organizacional** (estratégico, táctico, operativo)
- Se utilizaron modelos de IA entrenados en procesamiento de ofertas laborales para identificar competencias implícitas o mal redactadas.

➤ Análisis estadístico

- Se realizaron análisis de frecuencia y proporción de aparición de cada competencia por nivel organizacional.

¹ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) no tiene una clasificación de competencias laborales única y oficial. Sin embargo, su trabajo se centra en el desarrollo, la promoción y el reconocimiento de las competencias laborales a través de diferentes enfoques y clasificaciones. Principalmente, se identifican competencias técnicas y genéricas, y se trabaja en la mejora de las habilidades a través de la formación y el aprendizaje permanente.

- Se aplicó **análisis de correspondencia** y **agrupamiento (clustering)** para identificar patrones de co-ocurrencia entre competencias y cargos.

2. ANÁLISIS DE DATOS.

2.1. Características generales.

i) Contexto económico y laboral nacional.

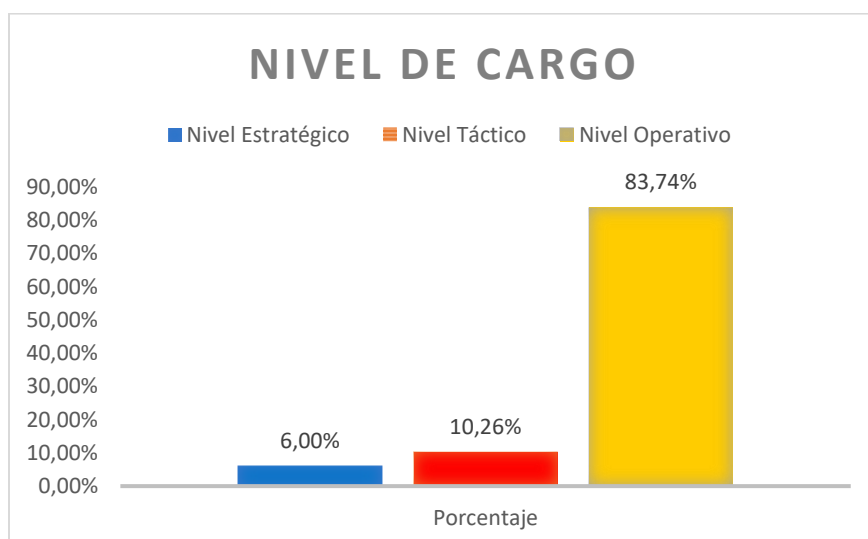
En el primer trimestre de 2025, Bolivia atraviesa una coyuntura económica caracterizada por una moderada recuperación del crecimiento económico tras un periodo de desaceleración. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 3,1 % en 2024, impulsado principalmente por el sector de servicios, mientras que los sectores primario y secundario mostraron un estancamiento relativo². De manera paralela, el desempleo urbano abierto se mantiene en torno al 5,3 %, con marcadas diferencias regionales y sectoriales.³

Esta dinámica económica repercute directamente en la estructura y orientación de la demanda laboral en el país, como se refleja en la muestra analizada para marzo de 2025.

ii) Distribución por nivel de cargo.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento:

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

² INE, Reporte Económico 2024

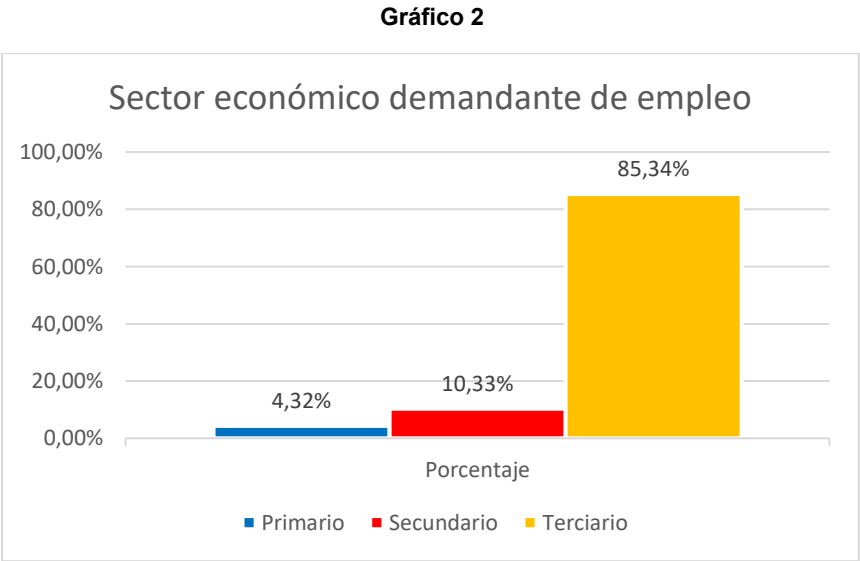
³ INE, Encuesta Continua de Empleo 2024

La muestra evidencia una marcada concentración de requerimientos laborales en el nivel operativo, el cual supera ampliamente la demanda para los niveles táctico y estratégico. Esta tendencia sugiere que la mayoría de las oportunidades laborales se concentran en posiciones de ejecución directa y tareas de bajo o mediano grado de complejidad.

Este patrón podría estar asociado a la alta informalidad laboral en Bolivia (estimada en 79,5 % para 2024, según datos del Banco Mundial), lo cual tiende a generar empleos con menores requisitos técnicos y de responsabilidad.

iii) Sectores económicos demandantes.

En el gráfico 2 es posible apreciar la procedencia de la demanda de empleo en términos del sector económico del cual procede el requerimiento:



Fuente: Elaboración propia

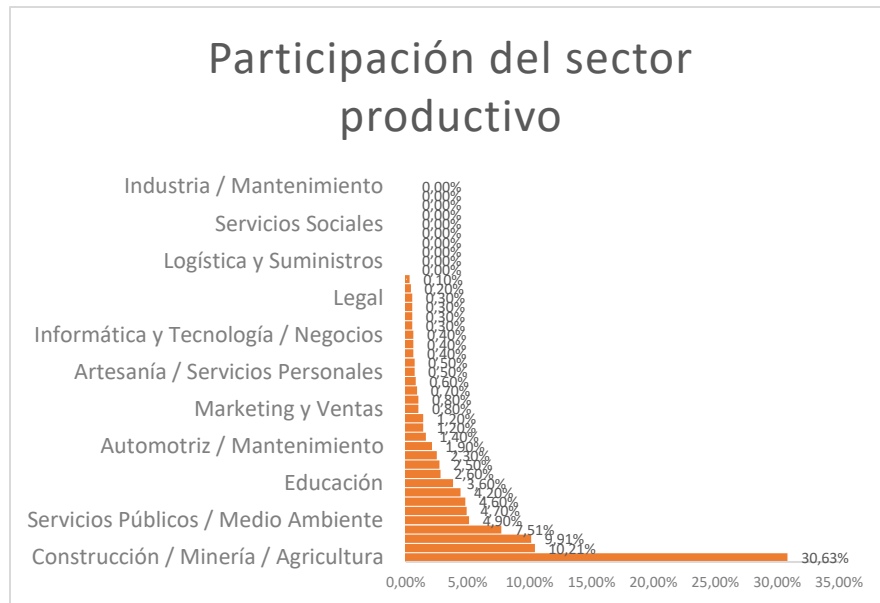
El análisis sectorial revela que el sector terciario (servicios) concentra la mayor parte de las oportunidades laborales. Esto incluye actividades como transporte, comercio, servicios financieros, salud, educación, turismo, servicios profesionales (legales, contables, etc.), y servicios públicos (administración, seguridad, justicia).

Este fenómeno refleja la terciarización de la economía boliviana, donde el crecimiento no está siendo traccionado por la producción industrial o agrícola, sino por el consumo de servicios. El mismo patrón se observa en el PIB, donde los servicios representan más del 60 % del valor agregado nacional.⁴

⁴ CEPAL, Perfil Económico Bolivia 2024.

iv) Participación del sector productivo.

Gráfico 3

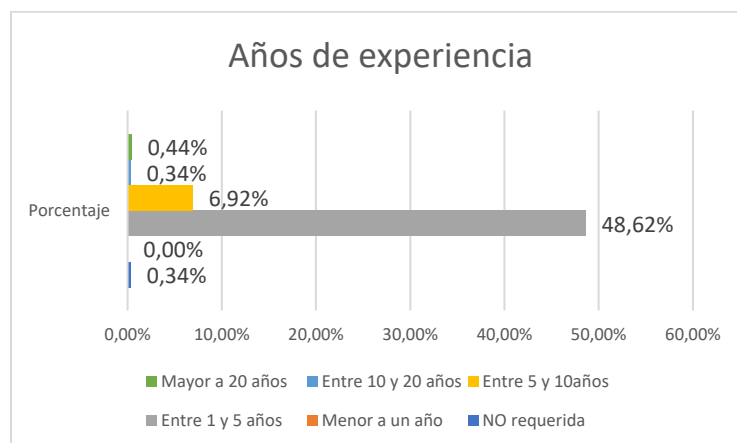


Fuente: Elaboración propia

A pesar de la necesidad de reactivar el aparato productivo nacional, los sectores primarios (minería, agricultura) y actividades de construcción apenas generan demanda laboral significativa. Esta débil absorción laboral productiva podría estar vinculada a la limitada diversificación industrial, el bajo valor agregado de las materias primas exportadas, y la escasa inversión en innovación y tecnología.

v) Requisitos de experiencia laboral.

Gráfico 4



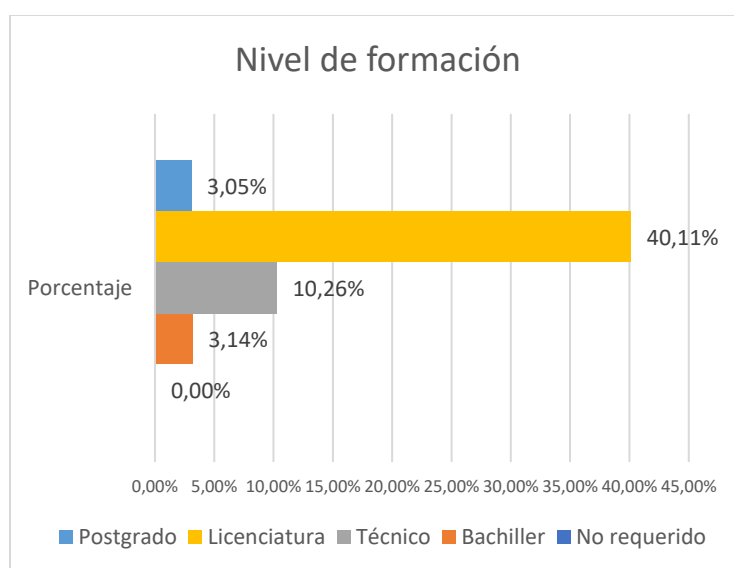
Fuente: Elaboración propia

Casi el 50 % de las vacantes observadas exigen una experiencia previa entre 1 y 5 años, lo cual representa una barrera de entrada para jóvenes que ingresan por primera vez al mercado laboral. Asimismo, un segmento menor requiere entre 5 y 10 años de experiencia, reduciendo aún más las oportunidades para personas sin historial laboral formal, como mujeres reinsertadas o jóvenes profesionales.

Este hallazgo refuerza la necesidad de políticas activas de empleabilidad que incluyan prácticas profesionales, pasantías y sistemas de aprendizaje dual.

vi) Nivel de formación requerido.

Gráfico 5



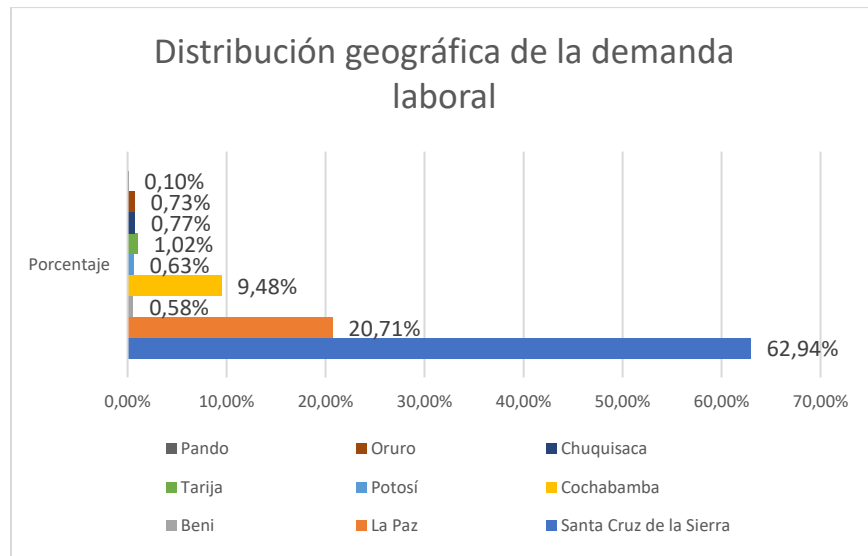
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los puestos requiere formación a nivel de licenciatura, seguido por nivel técnico. Las oportunidades para bachilleres o personas sin titulación son escasas. Este fenómeno genera una presión estructural sobre el sistema educativo superior, cuyas tasas de absorción y egreso no siempre están alineadas con las necesidades reales del mercado laboral.

Según datos del Viceministerio de Educación Superior, más del 60 % de los graduados universitarios bolivianos están concentrados en áreas como derecho, administración y ciencias sociales, lo cual no necesariamente responde a las competencias técnicas que requiere el aparato productivo.

vii) Distribución geográfica de la demanda laboral.

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

El 63 % de los requerimientos laborales provienen del departamento de Santa Cruz, triplicando los registrados en La Paz y superando en más de siete veces los de Cochabamba. Este dato evidencia una fuerte asimetría regional en la generación de empleo formal, con un claro liderazgo del oriente boliviano como polo económico del país.

La concentración de empleos en Santa Cruz se corresponde con su dinamismo económico, su apertura comercial y su entorno empresarial más desarrollado. Este fenómeno también puede estar ligado a una mayor formalización de procesos de contratación laboral en comparación con otras regiones.

De la observación de las características generales de la información se resume lo siguiente:

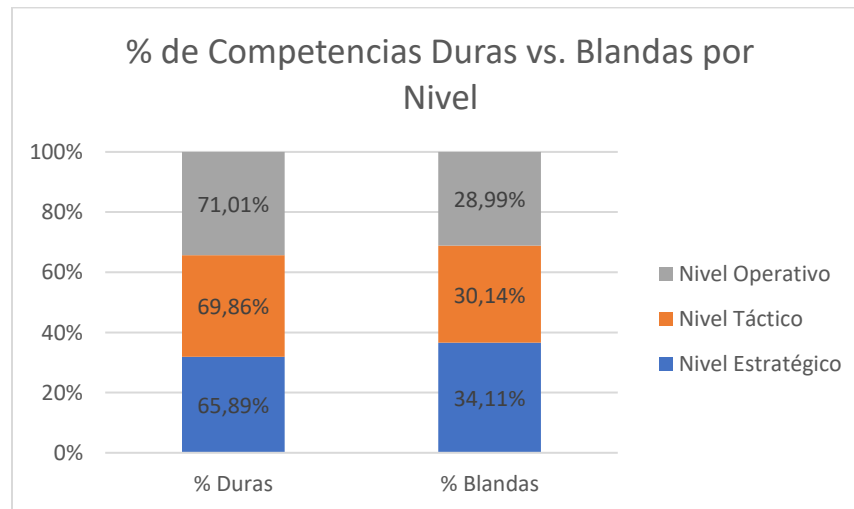
- **Segmentación por nivel de cargo:** La alta concentración en el nivel operativo señala una estructura laboral poco diversificada. Es fundamental fomentar empleos de calidad mediante el fortalecimiento del tejido empresarial productivo y la formalización laboral.
- **Desbalance sectorial:** La terciarización de la economía puede generar empleos de bajo valor agregado. Se recomienda diseñar incentivos para fortalecer la industria, la transformación agrícola y las cadenas de valor locales.
- **Brechas en formación:** La desalineación entre oferta educativa y demanda laboral requiere una revisión de las políticas de formación profesional y universitaria, con énfasis en formación técnica intermedia y habilidades prácticas.
- **Asimetrías regionales:** La concentración en Santa Cruz evidencia la necesidad de políticas de desarrollo territorial y descentralización productiva que promuevan polos económicos en otras regiones.
- **Inclusión juvenil:** La exigencia de experiencia limita el acceso de los jóvenes al empleo formal. Es prioritario implementar programas de primer empleo, pasantías remuneradas y alianzas con empresas para facilitar transiciones laborales.

2.2. Análisis de competencias.

i) Distribución general de las competencias por niveles.

Del análisis de la información, se obtuvo la siguiente distribución de requerimientos de competencias por niveles:

Gráfico 7



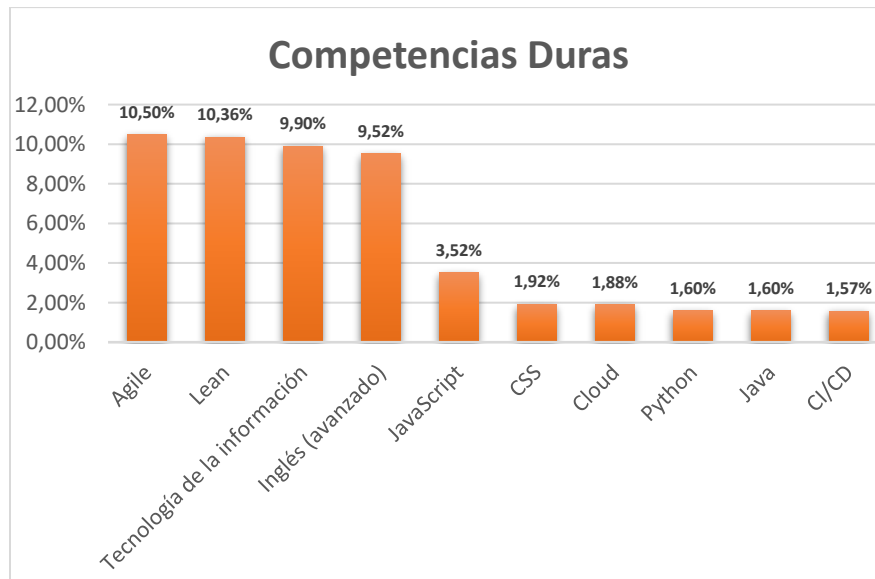
Fuente: Elaboración propia

Independientemente del nivel jerárquico del cargo dentro de la organización, existe un predominio en el requerimiento de competencias duras sobre competencias blandas en una proporción promedio de 2 a 1. Con mayor exigencia, se observa que, dicho requerimiento se hace más fuerte en el nivel operativo en comparación a los otros dos niveles, donde el nivel relativamente menos exigente constituye el estratégico. Esta correlación no es para nada ajena a la distribución inicial de datos presentada en el punto anterior. La gran cantidad de requerimientos laborales correspondientes al nivel operativo, proporcionan una mayor riqueza de información que permite analizar con mayor profundidad, la identificación de las competencias pertinentes al nivel.

ii) Competencias laborales más requeridas a nivel global.

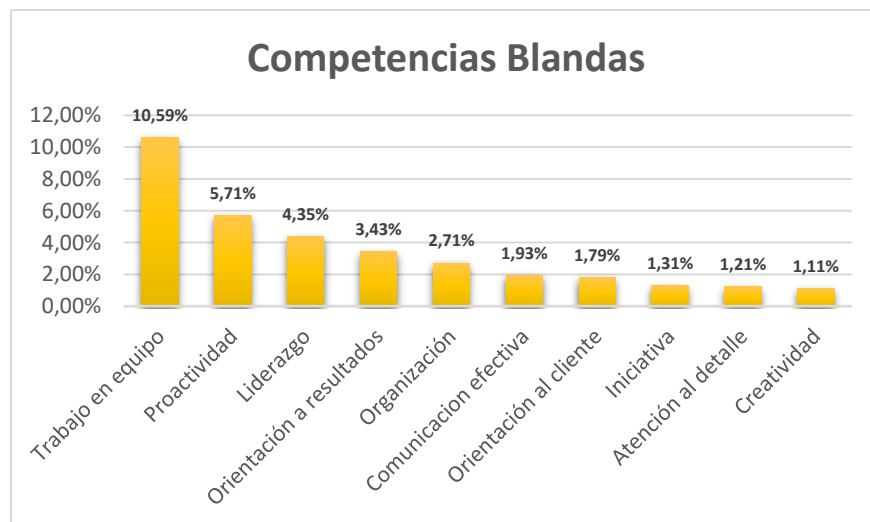
El análisis de las competencias más requeridas, requiere primero de una consideración general independiente del nivel. En ese sentido, los siguientes cuadros presentan las frecuencias relativas de las 10 competencias duras y blandas más requeridas en el conjunto de datos observados:

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las competencias duras más requeridas, se resaltan la metodología ágil de gestión de proyectos, la metodología LEAN para la optimización de procesos empresariales, el manejo de tecnologías de información y el inglés avanzado. En una proporción menor, las competencias duras requeridas se refieren a herramientas de programación (Javascript), diseño de páginas web (CSS), manejo de datos (Cloud), en línea con la digitalización de los negocios.

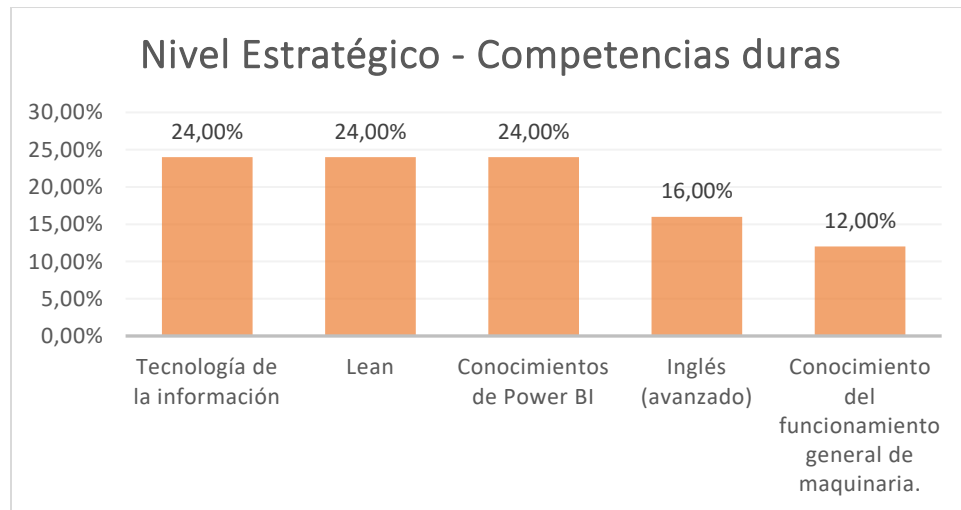
En lo que se refiere a las competencias blandas, la más importante es el trabajo en equipo. Características como la proactividad, el liderazgo, la orientación a resultados, la organización, la comunicación efectiva, orientación al cliente, atención al detalle son también requeridas, pero en una proporción mucho menor dentro de la muestra de observaciones.

iii) Competencias duras requeridas por niveles.

Nivel Estratégico

El siguiente gráfico presenta la frecuencia de las competencias duras para el nivel estratégico:

Gráfico 10



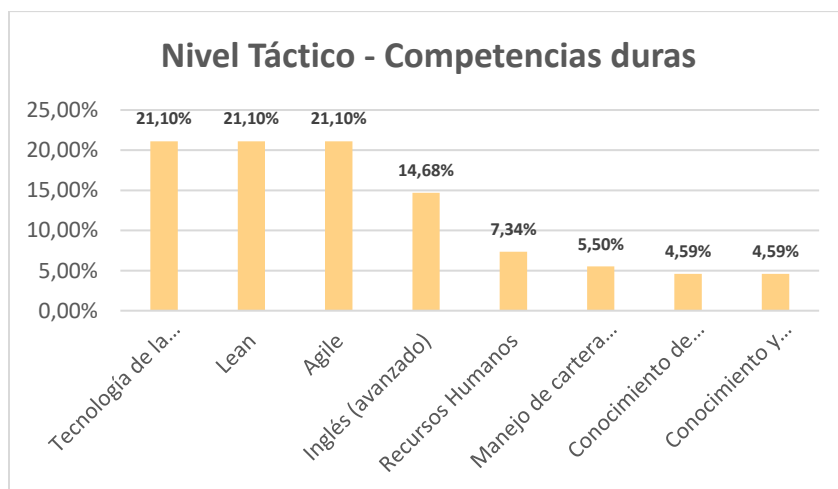
Fuente: Elaboración propia

Los datos correspondientes al mes de marzo 2025, presentan la mayor cantidad de convocatorias laborales para el sector servicios. En ese sentido, las competencias duras requeridas responden a ese tipo de requerimientos. Con la misma importancia relativa, se requiere que el nivel estratégico maneje de tecnologías de información, metodologías ágiles de gestión de proyectos (lean) y conocimientos de Power BI. Con una importancia algo menor, se encuentra el conocimiento de inglés (avanzado) y el conocimiento general del funcionamiento de maquinaria. Estos resultados responden a un perfil estratégico muy ligado a un gerente de producción o de una empresa agroindustrial.

Nivel Táctico.

Las competencias duras para el nivel táctico se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

En el nivel táctico, se aprecia el requerimiento de competencias duras tales como el manejo de tecnologías de la información y metodologías para la optimización de procesos y metodología ágil para la gestión de proyectos. En menor escala, el requerimiento de inglés (avanzado), y con menos fuerza, el manejo de recursos humanos, manejo de cartera de clientes, conocimiento de técnicas de negociación y conocimiento de paquetes informáticos. En resumen, la formación en habilidades técnicas, constituye el peso mayor de las competencias duras.

Nivel Operativo

Los requerimientos laborales en el nivel operativo se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

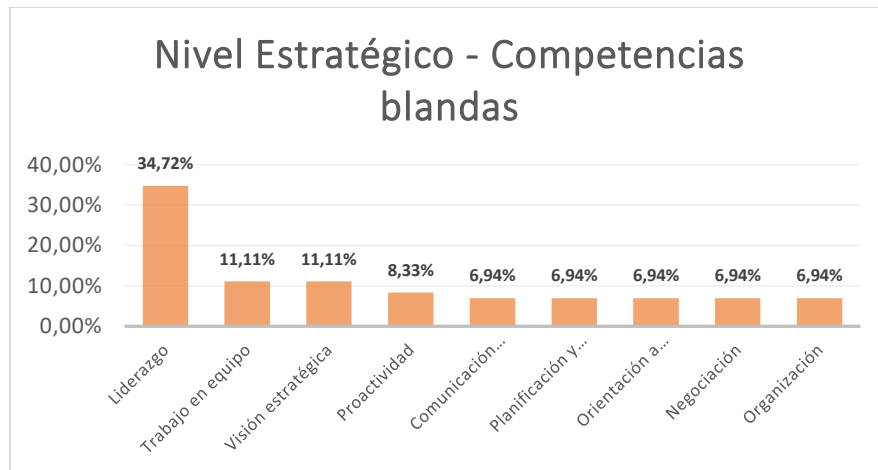
Es posible apreciar que, los requerimientos de competencias duras en el nivel operativo, refuerzan la exigencia del desarrollo de habilidades técnicas en manejo de herramientas metodológicas como LEAN, herramientas tecnológicas de programación, diseño de páginas web y manejo de datos.

iv) Competencias blandas requeridas por niveles.

Nivel estratégico

Las competencias blandas a nivel estratégico se hallan representadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 13



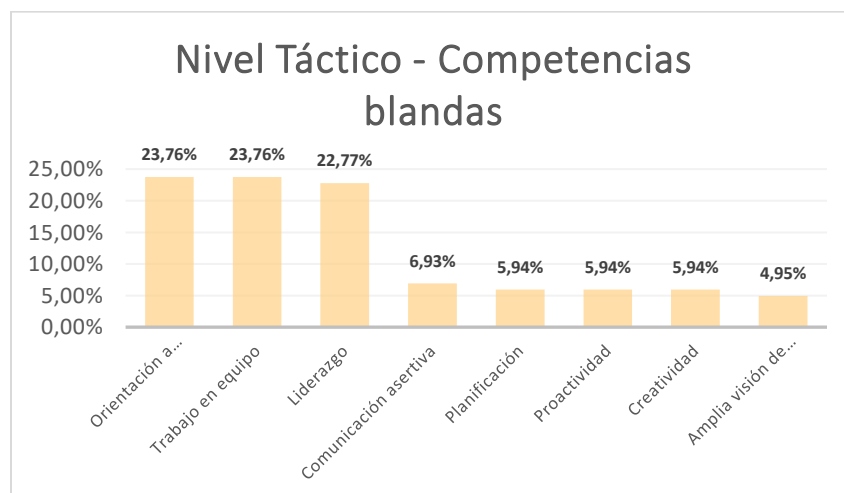
Fuente: Elaboración propia

Es posible apreciar que, innegablemente el liderazgo es fundamental como competencia blanda que caracteriza al nivel estratégico. En promedio, en el mismo nivel de importancia relativa se encuentran el resto de las competencias que caracterizan a los niveles ejecutivos de las empresas: trabajo en equipo, visión estratégica, proactividad, comunicación efectiva, planificación & organización, orientación a resultados, negociación y organización.

Nivel táctico

Las competencias blandas para el nivel táctico se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfico 14



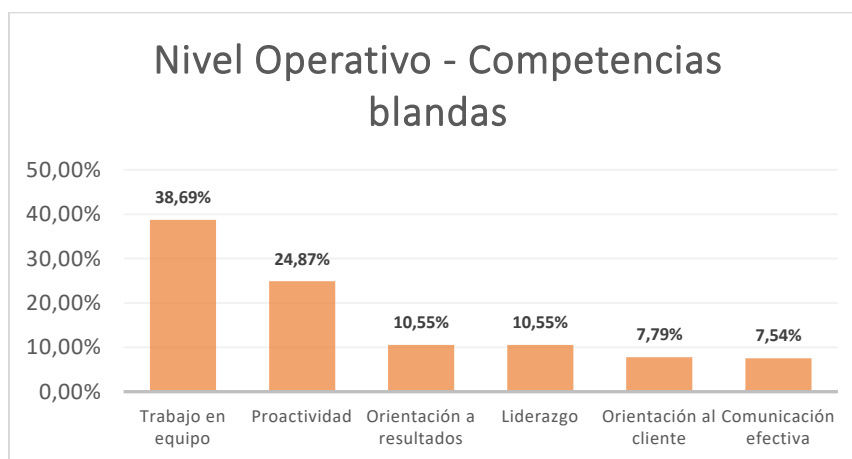
Fuente: Elaboración propia

Para el nivel táctico, el núcleo fuerte de requerimientos de competencias blandas se halla enfocado en la orientación a resultados, el trabajo en equipo y el liderazgo con el fin de fortalecer los niveles de ejecución y supervisión de los procesos productivos. Características tales como la comunicación asertiva, la planificación, proactividad, creatividad y amplia visión del negocio vienen como habilidades de segunda línea para reforzar las tareas de los niveles tácticos de las empresas.

Nivel Operativo

Las competencias blandas requeridas por el nivel operativo son las siguientes:

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia

En el nivel operativo, la competencia blanda más importante es el trabajo en equipo como garantía para mejorar la eficiencia de las empresas. Dicha competencia se ve reforzada por la proactividad, la orientación a resultados, el liderazgo, la orientación al cliente y la comunicación efectiva. Se aprecia que la gestión operativa de las empresas, ahora busca nutrirse de una mayor cantidad de habilidades que permiten una ejecución ordenada y sistemática de los procesos de producción.

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

Para profundizar en el análisis de competencias observadas en el estudio, se presenta a continuación un cuadro comparativo entre los tres niveles organizacionales, que sintetiza las competencias más demandadas, diferenciando entre competencias duras y blandas:

Cuadro 1. Competencias más requeridas por nivel organizacional

Tipo de competencia	Nivel Estratégico	Nivel Táctico	Nivel Operativo
Duras	Metodología ágil (Scrum), metodología Lean, Power BI, TI generalizadas, Inglés avanzado, Licencia de conducir	Tecnologías de información, Gestión de proyectos, Inglés, Recursos humanos, Negociación	Herramienta ágil, Programación web (HTML, CSS, JS), Manejo de bases de datos, Manejo de maquinaria/equipos
Blandas	Liderazgo, Visión estratégica, Comunicación efectiva, Planificación, Negociación	Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Proactividad, Planificación, Comunicación	Trabajo en equipo, Proactividad, Orientación al cliente, Comunicación efectiva, Disciplina

Fuente: Elaboración propia

2.4. Aportes comparativos con estudios internacionales

Comparando los resultados nacionales con estudios internacionales como el del World Economic Forum (2023) y el Future of Jobs Report, se observan convergencias importantes:

Tendencias globales (WEF 2023)	Coincidencias en Bolivia
Pensamiento analítico	Comunicación efectiva, resolución de problemas
Creatividad, originalidad e iniciativa	Proactividad, creatividad en nivel táctico
Alfabetización digital y tecnológica	HTML, CSS, bases de datos, Power BI, TI
Liderazgo e influencia social	Liderazgo, trabajo en equipo
Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad	Adaptabilidad y disciplina (nivel operativo)

Fuente: Elaboración propia

El estudio boliviano refleja una sincronía con las competencias globalmente valoradas, especialmente en la adopción de herramientas digitales y las habilidades sociales de colaboración y liderazgo. No obstante, la presencia aún baja de competencias como creatividad, resiliencia y aprendizaje activo sugiere espacios de mejora en el fortalecimiento de las competencias blandas, particularmente en los niveles medio y bajo.

2.5. Brechas y recomendaciones estratégicas

El cruce entre los datos estadísticos y el análisis cualitativo permite identificar varias brechas:

Cuadro 2. Brechas críticas identificadas

Brecha identificada	Implicancia	Recomendación
Predominio de competencias duras sobre blandas	Baja capacidad de adaptación y comunicación	Fortalecer habilidades blandas en formación técnica
Escasa presencia de creatividad e innovación	Débil cultura de mejora continua	Incluir módulos de creatividad e innovación
Alta concentración de empleos en el nivel operativo	Baja movilidad laboral ascendente	Promover formación continua y certificaciones
Desequilibrio regional en la oferta de empleo	Poca inclusión territorial del desarrollo	Incentivar polos de desarrollo fuera de Santa Cruz
Exigencia de experiencia mínima de 1 a 5 años	Dificulta inserción laboral de jóvenes	Implementar sistemas duales y pasantías obligatorias

Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES TÉCNICAS

A partir del análisis cuantitativo, cualitativo y comparativo realizado, se sintetizan las siguientes conclusiones:

- (i)** La estructura de demanda laboral en Bolivia sigue concentrada en el nivel operativo, lo cual limita el desarrollo de empleos de calidad y restringe la movilidad laboral vertical. Esto requiere una política activa de diversificación productiva e industrialización con empleo digno.
- (ii)** Las competencias duras predominan sobre las blandas en los tres niveles organizacionales, revelando una brecha importante en el desarrollo de habilidades sociales y de pensamiento crítico, esenciales para la sostenibilidad empresarial.
- (iii)** El sistema educativo y formativo boliviano muestra signos de desalineación respecto a las demandas del mercado laboral, especialmente en lo referente a habilidades digitales, dominio del inglés, y metodologías como ágil o Lean. Se recomienda fortalecer la vinculación entre empresas e instituciones educativas.
- (iv)** Las competencias blandas como trabajo en equipo, liderazgo y orientación a resultados aparecen como elementos diferenciales que permiten aumentar el valor agregado del desempeño, y deben integrarse formalmente en los planes de estudio y de desarrollo organizacional.
- (v)** Existe una alta correlación entre los hallazgos del estudio nacional y las tendencias globales de empleabilidad, lo que brinda la oportunidad de posicionar a Bolivia dentro de los estándares internacionales si se implementan políticas públicas adecuadas.

(vi) La desigualdad regional y las barreras de ingreso para jóvenes son elementos estructurales que requieren políticas específicas para promover la empleabilidad juvenil y descentralizar el crecimiento económico.



OBSERVATORIO NACIONAL DEL TRABAJO



Postgrado