



DEMANDA DE COMPETENCIAS LABORALES EN BOLIVIA ABRIL 2025

Un estudio del Observatorio Nacional del Trabajo

Contenido

PRESENTACIÓN	2
PRÓLOGO	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL ESTUDIO	4
1.2. METODOLOGIA DE ESTUDIO	4
i) Tipo de estudio.....	4
ii) Población y muestra.....	4
iii) Técnicas de recolección de datos.....	5
iv) Procesamiento y análisis de la información.....	5
2. ANÁLISIS DE DATOS	6
2.1. Características generales	6
i) Contexto económico y laboral nacional.....	6
ii) Distribución de requerimientos laborales por nivel de cargo.....	7
iii) Distribución geográfica de la demanda laboral.....	7
iv) Distribución de requerimientos laborales por niveles y por ciudades.....	8
v) Sectores económicos demandantes.....	9
vi) Vacantes por categoría mayor (Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU).....	10
vii) Años de experiencia requeridos por vacante.....	11
viii) Nivel de formación requerido.....	12
2.2. Análisis de competencias	13
i) Distribución general de las competencias por niveles.....	13
ii) Competencias laborales más requeridas a nivel global.....	14
iii) Competencias duras requeridas por niveles.....	16
iv) Competencias blandas requeridas por niveles.....	18
2.3. Comparación y análisis técnico de competencias por nivel organizacional	20
2.4. Brechas y recomendaciones estratégicas	21
3. CONCLUSIONES TÉCNICAS	22

PRESENTACIÓN

La dinámica del mercado laboral boliviano en abril de 2025 muestra transformaciones relevantes que responden tanto a la coyuntura económica nacional como a las tendencias globales de digitalización y terciarización productiva. En este escenario, las competencias laborales continúan consolidándose como un elemento estratégico para garantizar la competitividad empresarial y la empleabilidad de los trabajadores.

El Observatorio Nacional del Trabajo, mediante la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas apoyadas en tecnologías de inteligencia artificial, presenta los resultados del segundo ejercicio consecutivo de seguimiento mensual a la demanda de competencias laborales. Esta continuidad en la observación permite no solo identificar las competencias más requeridas en los distintos niveles organizacionales, sino también analizar variaciones, tendencias emergentes y posibles brechas que condicionan la inserción laboral y el desarrollo del talento humano.

En el mes de abril se observa un leve descenso en la concentración de puestos operativos respecto al mes anterior, acompañado de un crecimiento en los niveles táctico y estratégico, lo que indica un proceso de diversificación en los perfiles solicitados. Asimismo, el sector servicios mantiene su predominio, con una participación mayoritaria de las actividades vinculadas a tecnologías de la información y servicios empresariales.

Con este documento se busca contribuir a la formulación de políticas públicas, el diseño de programas educativos y el desarrollo de estrategias empresariales que permitan cerrar brechas entre la oferta y la demanda laboral. La construcción de un mercado laboral más inclusivo y dinámico requiere de información confiable, y este estudio constituye un paso en esa dirección.

Pedro Saenz Muñoz PhD(c)

Director

Observatorio Nacional del Trabajo (ONT)

PRÓLOGO

La consolidación de un sistema de monitoreo continuo del mercado laboral constituye un avance significativo para la comprensión de las dinámicas de empleo en Bolivia. El presente informe, correspondiente al mes de abril de 2025, da continuidad al análisis iniciado en marzo, lo que permite observar con mayor precisión la evolución de los requerimientos laborales y las competencias más valoradas por las organizaciones.

Los resultados obtenidos evidencian que, si bien persiste una alta concentración de vacantes en el nivel operativo, existe un incremento notorio en las demandas de los niveles táctico y estratégico. Este comportamiento apunta a una reconfiguración gradual de los perfiles profesionales requeridos, en un contexto donde la digitalización, la gestión de procesos y las habilidades blandas adquieren creciente relevancia.

Asimismo, se destaca que el sector terciario continúa siendo el principal generador de empleo, especialmente en actividades relacionadas con tecnologías de la información y servicios especializados. Este predominio confirma la transición de la economía hacia un modelo más orientado a los servicios, aunque todavía se mantienen espacios de oportunidad en sectores industriales y productivos.

El informe ofrece una radiografía técnica de los requerimientos laborales en abril de 2025 y constituye una herramienta para la toma de decisiones estratégicas por parte de instituciones públicas, empresas y centros de formación. El desafío radica en transformar estos hallazgos en políticas y acciones concretas que potencien las capacidades del capital humano boliviano y permitan enfrentar de manera efectiva los cambios del entorno económico y tecnológico.

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) dio continuidad al mapeo de competencias iniciado a partir de marzo de 2025, en los niveles estratégico, táctico y operativo dentro de las empresas y organizaciones que operan en el país, luego de un primer esfuerzo realizado en noviembre de 2023.

La información utilizada para el estudio, corresponde al mes de abril de la presente gestión. Los resultados alcanzados, plantearon el desafío de monitorear la evolución mensual de los requerimientos laborales del país y de las principales competencias que caracterizan dichos requerimientos.

Este esfuerzo constituye un hecho importante para el mercado laboral ya que, más allá de la dificultad en la obtención de la información, es el primer intento de observación de la evolución de variables tales como las competencias laborales.

Los objetivos del proyecto no han cambiado, por ende, 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, así como proveer a instituciones educativas y formativas una base de datos que sirva de referencia para la elaboración y ajuste de programas curriculares que estén en sintonía con las necesidades reales del mercado laboral. Más ambicioso, pero no lejano, está el objetivo de brindar información que permita a los entes reguladores formular políticas públicas.

1.2. METODOLOGIA DE ESTUDIO.

i) Tipo de estudio

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

ii) Población y muestra

- **Población objetivo:** Publicaciones de requerimiento de personal vigentes en plataformas de empleo digitales en Bolivia durante un periodo determinado (por ejemplo, un mes, un año, etc.) En este caso, se tomó como unidad de análisis a la información del mes de abril de 2025.

- **Marco muestral:** Avisos recopilados desde sitios especializados en empleo (como LinkedIn, Computrabajo, Bumeran, empleo.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:

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

- **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.
 - 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.

De acuerdo a datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento del PIB de Bolivia se moderó al 1,1 % proyectado para 2025, con una inflación esperada de 15,6 % a fines de 2025.

El Banco Mundial, por su parte, estima un crecimiento de alrededor del 1,2 % en 2025, debido a desequilibrios macroeconómicos, subsidios elevados, escasez de combustibles y baja inversión externa.

La inflación acumulada de 2024 cerró en 10 %, la más alta en más de una década, impulsada por menores ingresos por venta de hidrocarburos, bloqueos de carreteras, escasez de insumos y menor actividad agrícola.

Apenas a fines de 2024, las reservas internacionales estaban críticamente bajas, al equivalente de apenas 2,9 meses de importaciones.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) publicó el Boletín de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) 1T 2025 el 30 de abril de 2025, que recoge las cifras del primer trimestre (enero–marzo).

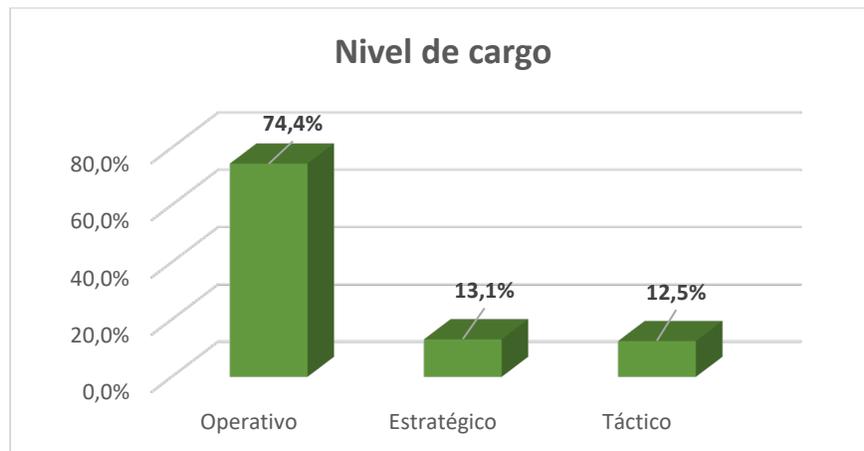
Aunque el boletín está fechado en abril, no detalla las cifras específicas de desempleo para ese mes. No obstante, para el segundo trimestre (abril–junio), la tasa de desocupación urbana se situó en 3,1 %, la más baja registrada en años recientes. Sin embargo, la subocupación sigue siendo alta: 5,6 % en subocupación visible (menos de 40 horas) y 19,4 % en subocupación invisible (ingresos insuficientes pese a horas trabajadas).

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.

ii) Distribución de requerimientos laborales por nivel de cargo.

El siguiente gráfico muestra los requerimientos laborales por los respectivos niveles de cargo:

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

Se observa una elevada concentración de requerimientos laborales en el nivel operativo con un 74,40% (el mes anterior fue de 83,74%) que supera ampliamente la demanda de los niveles táctico y estratégico. Esta tendencia mantiene el comportamiento observado en el mes anterior, sugiriendo que la mayoría de las oportunidades laborales se concentran en posiciones de ejecución directa y tareas de bajo o mediano grado de complejidad. En el nivel táctico, la cantidad de requerimientos, es levemente superior al mes anterior. En el nivel estratégico, el comportamiento se duplica de un 6% a un 13,1%.

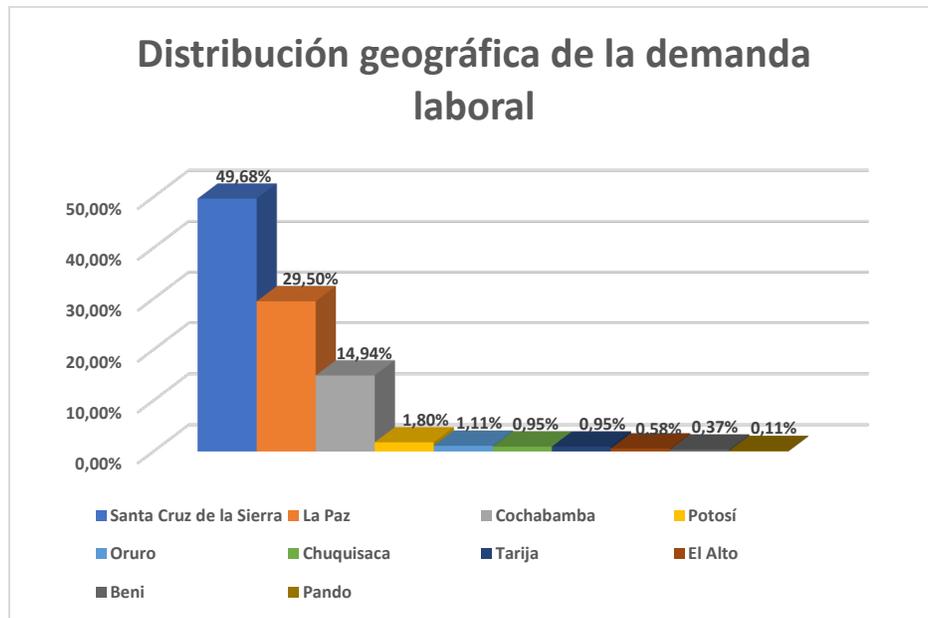
iii) Distribución geográfica de la demanda laboral.

El gráfico 2, presenta la distribución geográfica de la demanda laboral. Santa Cruz de la Sierra lidera con un 49,68% del total. Esta ciudad es un importante motor económico en Bolivia, con una variedad de industrias como agroindustria, servicios y comercio, lo que explica su atractivo para nuevas ofertas de empleo. La Paz sigue con el 29,50%. Como sede del gobierno y centro administrativo, La Paz atrae muchas oportunidades relacionadas con el sector público y administrativo. Cochabamba representa el 14,94%. Su rol como centro de transporte y logística, sumado a sectores como la manufactura, contribuyen significativamente al empleo. Colectivamente, ciudades como Potosí (1,80%), Oruro (1,11%), Chuquisaca (0,95%), Tarija (0,95%), y El Alto (0,58%) tienen representaciones menores pero relevantes, reflejando nichos de demanda laboral específicos, posiblemente en minería, energía o sector público. Beni y Pando tienen la menor representación con 0,37% y 0,11%, respectivamente. Estas regiones, menos urbanizadas y con economías orientadas más hacia recursos naturales y agropecuarios,

muestran menos dinamismo en la generación de empleos nuevos comparado con las ciudades más grandes.

En resumen, la concentración de oportunidades laborales en unas pocas ciudades refleja dónde están los principales centros económicos y administrativos en Bolivia, con Santa Cruz de la Sierra, La Paz, y Cochabamba capturando la mayor parte del mercado laboral para abril de 2025. Las ciudades más pequeñas presentan una demanda laboral más especializada o sectorial.

Gráfico 2

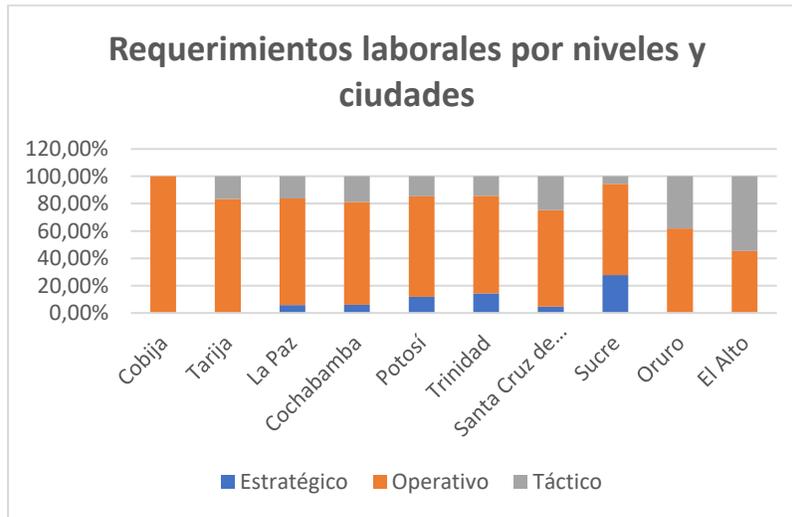


Fuente: Elaboración propia

iv) Distribución de requerimientos laborales por niveles y por ciudades.

También es posible observar la distribución de los requerimientos laborales por niveles y clasificados por ciudades.

Gráfico 3



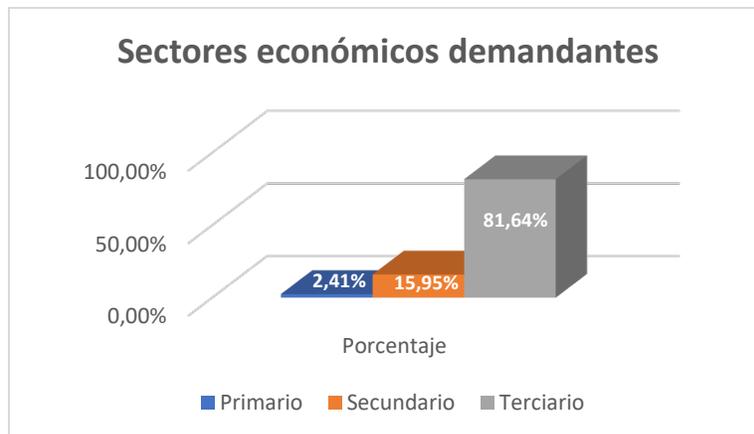
Fuente: Elaboración propia

A nivel de ciudades, los requerimientos laborales del nivel operativo, varían desde un máximo de 100 % (en Pando) hasta un 45 % (en El Alto). Para el nivel táctico, los requerimientos muestran una mayor demanda en la ciudad de El Alto (ciudad base de muchas plantas industriales) duplicando a Santa Cruz (24,73%), seguido de Oruro (38,10%). Es importante aclarar que estos requerimientos constituyen un flujo, es decir corresponde a los requerimientos del mes y no así a un acumulado, por lo que el comportamiento recién será posible evaluar tras un seguimiento continuo en el tiempo.

v) Sectores económicos demandantes.

En el gráfico 4 se aprecia la demanda de empleo en términos del sector económico del cual procede el requerimiento:

Gráfico 4

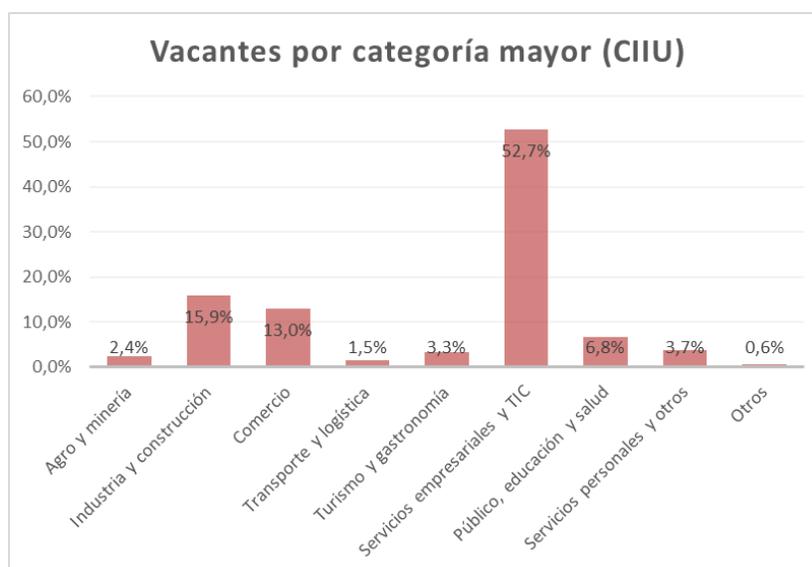


Fuente: Elaboración propia

El sector terciario concentra un 81,64% de los requerimientos laborales (alrededor de un 10 % inferior al mes precedente). El sector secundario presenta un ascenso relativo del 5,32 % con relación al mes de marzo. Finalmente, el sector primario presenta un descenso de aproximadamente 2% en los requerimientos laborales con relación al mes anterior. Las variaciones anteriores corresponden a flujos de requerimientos laborales. No es posible emitir ninguna conclusión respecto a estas variaciones dado que sólo corresponde a la comparación de dos meses consecutivos, sin embargo, se ratifica la fuerte terciarización de la economía boliviana, dada la ausencia de un cambio en la matriz productiva.

vi) **Vacantes por categoría mayor (Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU) .**

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

Los servicios empresariales y TIC son la categoría más significativa, en cuanto a requerimientos laborales se refiere, representando un 52.7% del total. Esto sugiere que es un sector clave en la economía, tal vez reflejando la creciente dependencia de empresas en tecnología y servicios digitales.

La industria y construcción ocupa el segundo lugar con el 15.9%. La industria sigue siendo relevante, aunque probablemente en una proporción menor comparada con los servicios.

El comercio sigue en tercer lugar con el 13.0%, lo que refleja la importancia del sector “minorista” en la economía, pero que no es tan dominante como los servicios.

Los sectores, turismo y gastronomía (3.3%) y público, educación y salud (6.8%) son categorías que, aunque tienen números menores, señalan sectores que pueden ser vitales para la actividad social y económica, especialmente en contextos de recuperación post-pandemia.

Las categorías agro y minería (2.4%) y transporte y logística (1.5%) muestran las proporciones más bajas, indicando que podrían estar enfrentando desafíos competitivos o de mercado.

Los servicios personales (3.7%) y otros (0.6%) indican que hay una variedad de pequeños nichos que, si bien no son cuantitativamente significativos, pueden contribuir a la diversidad de la economía.

La gran mayoría del total de requerimientos laborales se concentra en los servicios, especialmente en el área de TIC, lo que refleja un cambio hacia la digitalización y automatización en muchos sectores.

Las categorías más tradicionales como minería y agro tienen una presencia limitada, lo que podría ser un área a investigar más a fondo para detectar barreras que impiden el crecimiento de la demanda laboral.

La baja tasa de contribución de turismo, un sector vital en muchas economías, podría señalar impactos residuales de crisis globales como la pandemia de COVID-19.

Esta distribución sugiere que hay un cambio significativo en las estructuras económicas hacia servicios más tecnológicos y digitales, que debe monitorearse para futuras estrategias de inversión y desarrollo económico.

vii) Años de experiencia requeridos por vacante

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las ofertas laborales (64.13%) requieren entre 1 y 5 años de experiencia. Esto sugiere que el mercado laboral en Bolivia valora la experiencia práctica pero no necesariamente extensa, lo cual ofrece oportunidades relevantes para profesionales en etapa temprana a intermedia de sus carreras.

Un cuarto de las ofertas (24.40%) no requieren experiencia previa. Esto podría indicar que hay una significativa apertura para roles de entrada o para recién graduados, tal vez en sectores o áreas donde las habilidades específicas pueden ser adquiridas en el trabajo.

Solo el 8.60% de las posiciones buscan candidatos con experiencia de 5 a 10 años, mientras que todavía menos (0.30%) requieren de 10 a 20 años de experiencia. Esto sugiere que hay oportunidades limitadas para candidatos altamente experimentados, posiblemente indicando un menor número de roles de nivel ejecutivo o senior.

No se reportan posiciones que especifican más de 20 años de experiencia, lo cual puede reflejar el dinamismo del mercado laboral que busca innovación y adaptabilidad más que una larga experiencia tradicional.

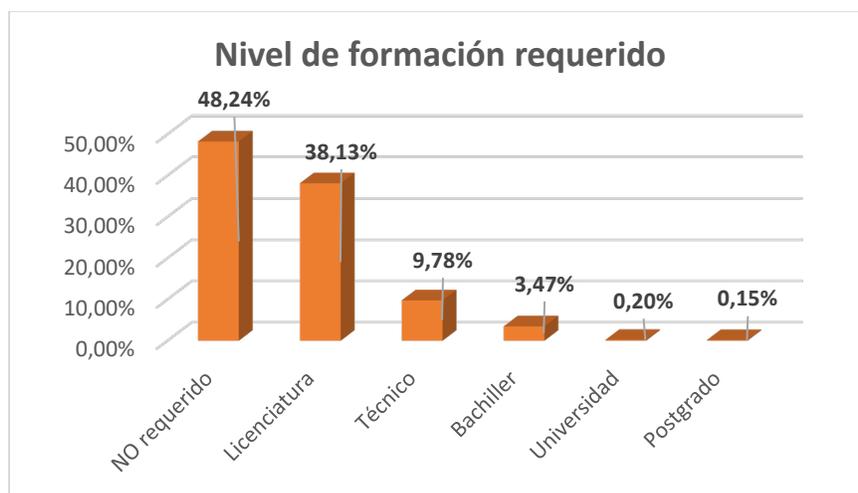
Hay una mínima demanda (2.57%) para candidatos con menos de un año de experiencia, lo cual podría significar que estos roles son específicos y de menor cantidad en el mercado.

Estos datos colectivamente muestran que el mercado laboral boliviano valora experiencia razonable para asegurar habilidades prácticas, pero también está abierto a candidatos sin precedente laboral previo, lo que apoya la inclusión de una gama amplia de trabajadores en el mercado laboral.

Las vacantes por experiencia requerida entre 1 y 5 años, superan el 64% y, a su vez, el 49 % reportado en los requerimientos del mes anterior. De ratificarse la tendencia en los meses siguientes, la barrera de entrada para jóvenes que ingresan por primera vez al mercado laboral se convierte en un problema estructural. Un comportamiento atípico se presenta con los requerimientos sin experiencia laboral que para este mes representan el 24,4%, versus el mes anterior (0,34%)

viii) Nivel de formación requerido.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan un mercado laboral en Bolivia donde aún predomina la demanda para puestos que no requieren formación académica formal (48,24%), lo que podría indicar un alto porcentaje de empleos informales o de bajo nivel de especialización. Sin embargo, la demanda

significativa de licenciados (38,13%) muestra que la educación universitaria sigue siendo clave para acceder a muchos empleos formales y calificados.

La baja demanda de postgrados y títulos universitarios específicos puede sugerir que el mercado laboral todavía está en una etapa donde la educación general universitaria es suficiente para la mayoría de los trabajos especializados. Además, la educación técnica e ingeniería tiene un rol relevante pero minoritario, lo que apunta a una oportunidad para fortalecer estas áreas, especialmente para el desarrollo industrial y tecnológico.

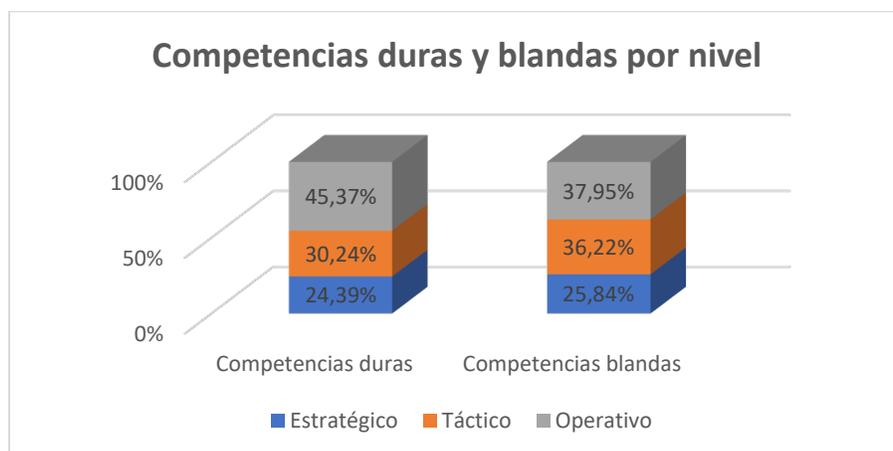
En resumen, la estructura del mercado laboral boliviano en abril de 2025 combina demandas por diferentes niveles de formación, con un claro predominio de empleos que no requieren formación formal, seguidos por profesionales con licenciatura, lo cual refleja una heterogeneidad en los sectores productivos y oportunidades de empleo.

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

El análisis de la distribución de competencias laborales evidencia diferencias relevantes entre competencias duras y blandas según el nivel de cargo.

En el caso de las competencias duras, la mayor concentración se presenta en el nivel operativo (45,37%), lo que refleja que la ejecución directa de procesos y funciones técnicas sigue siendo la base principal de la demanda laboral. En el nivel táctico (30,24%), la proporción es intermedia, confirmando la necesidad de capacidades técnicas de gestión para articular procesos y supervisar la ejecución. Finalmente, en el nivel estratégico (24,39%), el peso relativo es menor, aunque se mantiene como un componente esencial para la toma de decisiones especializadas.

Respecto a las competencias blandas, la distribución muestra mayor equilibrio entre los niveles. El nivel operativo (37,95%) y el nivel táctico (36,22%) concentran la mayor proporción, lo que refleja la importancia de atributos como adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación y responsabilidad en la operación cotidiana y en la coordinación de equipos. En el nivel estratégico (25,84%), la proporción es menor, aunque continúa siendo significativa, evidenciando la necesidad de liderazgo, negociación y visión integral en los puestos de dirección.

En síntesis, la estructura de la demanda laboral para abril de 2025 en Bolivia se caracteriza por:

- Un predominio de competencias duras en el nivel operativo, asociadas a la ejecución productiva y técnica.
- Una mayor presencia relativa de competencias blandas en los niveles operativo y táctico, vinculadas a la gestión de equipos y a la interacción dentro de los procesos.
- Una relación equilibrada en el nivel estratégico, donde tanto las competencias duras como blandas mantienen una participación cercana al 25%, lo que refleja la necesidad de conocimientos técnicos combinados con habilidades de liderazgo y gestión.

ii) Competencias laborales más requeridas a nivel global.

El análisis de las competencias más demandadas, requiere primero de una consideración general independiente del nivel. En ese sentido, los siguientes cuadros presentan las frecuencias relativas de las 8 competencias duras y blandas más requeridas en el conjunto de datos observados:

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las competencias duras más demandadas a nivel global, podemos observar lo siguiente:

- Excel (59,76%) concentra la mayor proporción de la demanda laboral, confirmándose como la herramienta transversal más utilizada en múltiples sectores.
- Mantenimiento de equipos (12,46%) ocupa el segundo lugar, reflejando la importancia de la asistencia técnica en procesos productivos.
- Sistemas de gestión y análisis de datos: SAP (9,26%) y Power BI (6,40%) muestran un avance en la digitalización empresarial y en el uso de información estructurada para la toma de decisiones.
- Competencias emergentes como SQL (3,20%), Autocad (2,86%) y Python (2,02%) mantienen una participación reducida, aunque representan áreas con potencial de crecimiento.

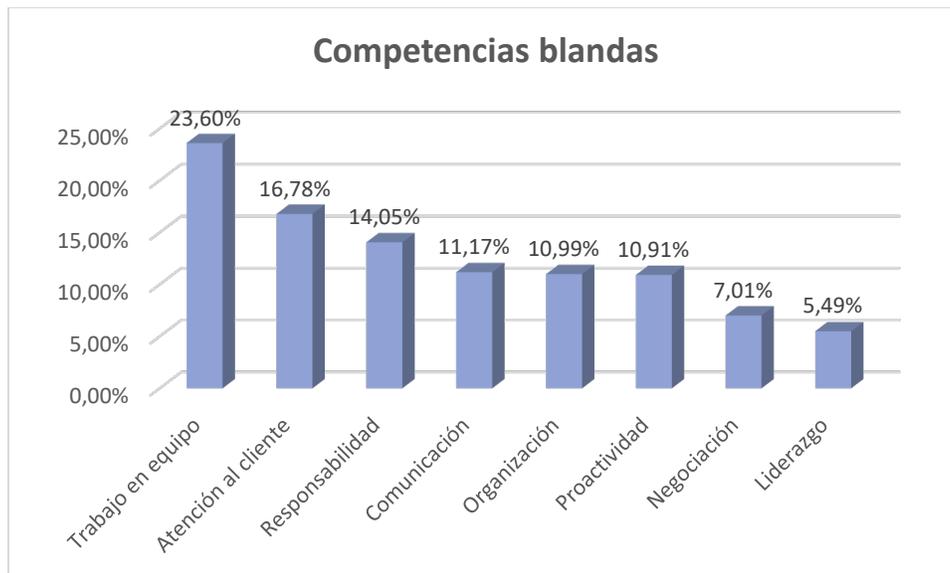
A partir de las observaciones anteriores, se detectan las siguientes brechas:

- Predominio de herramientas tradicionales sobre competencias digitales avanzadas.
- Baja diversificación tecnológica en comparación con tendencias globales.
- Diferencias entre empresas que utilizan soluciones básicas (Excel) y aquellas que han adoptado sistemas más avanzados (SAP, Power BI).

De manera general, se detectan posibles oportunidades de acción en áreas tales como:

- Capacitación en competencias digitales (SAP, Power BI, SQL, Python) para responder a la transición tecnológica.
- Reforzamiento de la formación técnica en mantenimiento de equipos, clave para garantizar la continuidad de operaciones productivas.
- Diversificación de la oferta formativa hacia áreas emergentes como programación, automatización y diseño asistido, anticipando necesidades futuras del mercado laboral.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

Las competencias blandas más demandadas en el mes de abril 2025 presentan el siguiente comportamiento:

- Trabajo en equipo (23,60%) ocupa el primer lugar, confirmando que la cooperación y la colaboración son esenciales en la mayoría de los puestos laborales.
- Atención al cliente (16,78%) y Responsabilidad (14,05%) constituyen las siguientes competencias más requeridas, reflejando la importancia del servicio directo y el compromiso en el cumplimiento de las funciones asignadas.
- En un nivel intermedio destacan Comunicación (11,17%), Organización (10,99%) y Proactividad (10,91%), asociadas a la gestión de información, la planificación de tareas y la iniciativa en la resolución de problemas.
- Con menor presencia relativa se ubican Negociación (7,01%) y Liderazgo (5,49%), lo que sugiere que, si bien son importantes, tienen un peso menor en los perfiles solicitados.

Del análisis de las competencias blandas, se puede observar la existencia de las siguientes brechas:

- Mayor énfasis en competencias de colaboración y servicio frente a habilidades de conducción y gestión de personas.
- Predominio de habilidades transversales básicas sobre competencias estratégicas, en concordancia con la concentración de la demanda en niveles operativos y tácticos.

Un planteamiento posible de oportunidades de acción sugiere:

- Reforzar programas de capacitación en comunicación y proactividad, competencias que mantienen alta relevancia, pero que aún se sitúan por debajo del trabajo en equipo.
- Impulsar el desarrollo de liderazgo y negociación, orientado a fortalecer mandos medios y proyectar futuros cuadros de dirección.
- Orientar capacitaciones en atención al cliente y responsabilidad, competencias directamente vinculadas con el dinamismo de los sectores de comercio y servicios.

iii) **Competencias duras requeridas por niveles.**

Nivel Estratégico

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

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

En el nivel estratégico, destaca de manera contundente el dominio de Excel como la competencia técnica más requerida, con un 57.9%. Esto refleja una clara necesidad de profesionales capaces de manejar grandes volúmenes de información, realizar análisis complejos y generar reportes ejecutivos. Las demás competencias, como mantenimiento de equipos, Power BI, Autocad y SAP, aunque con porcentajes menores, indican una demanda por perfiles versátiles que integren conocimientos técnicos con herramientas digitales. El bajo porcentaje de habilidades como SQL y Python sugiere que, en este nivel, el enfoque está más orientado a la gestión y análisis que al desarrollo o programación.

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 mantiene la preeminencia del manejo de la herramienta Excel (55.6%), lo que reafirma su papel transversal en la operativa empresarial. El mantenimiento de equipos

(18.5%) adquiere mayor relevancia, lo que podría estar vinculado a la necesidad de supervisión técnica directa. SAP y Power BI también figuran como herramientas clave, lo que evidencia una transición hacia la digitalización de procesos. Las competencias como SQL y Python, aunque aún marginales, empiezan a emerger como habilidades complementarias, lo que podría anticipar una evolución en los perfiles requeridos hacia una mayor integración de datos.

Nivel Operativo

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

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

En el nivel operativo, nuevamente Excel alcanza su mayor porcentaje (59.6%), consolidándose como herramienta esencial para la ejecución diaria de tareas. El mantenimiento de equipos (15.6%) y conocimientos de electricidad (7.5%) reflejan la necesidad de personal técnico capacitado en funciones prácticas. La presencia de SAP y Autocad sugiere que incluso en este nivel se requiere familiaridad con sistemas especializados. Es notable la ausencia total de SQL y Python, lo que confirma que estas competencias aún no son exigidas en roles operativos, reservándose para niveles superiores.

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

Las competencias blandas en el nivel estratégico muestran una clara orientación hacia el trabajo colaborativo (21.1%) y la atención al cliente (16.2%), lo que revela la importancia de liderar equipos y mantener relaciones efectivas con stakeholders. La responsabilidad, comunicación y organización también tienen un peso significativo, lo que indica que se valoran perfiles con capacidad de planificación y ejecución. La proactividad, liderazgo y negociación, aunque con menor porcentaje, siguen siendo esenciales para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de conflictos.

Nivel táctico

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

Gráfico 14



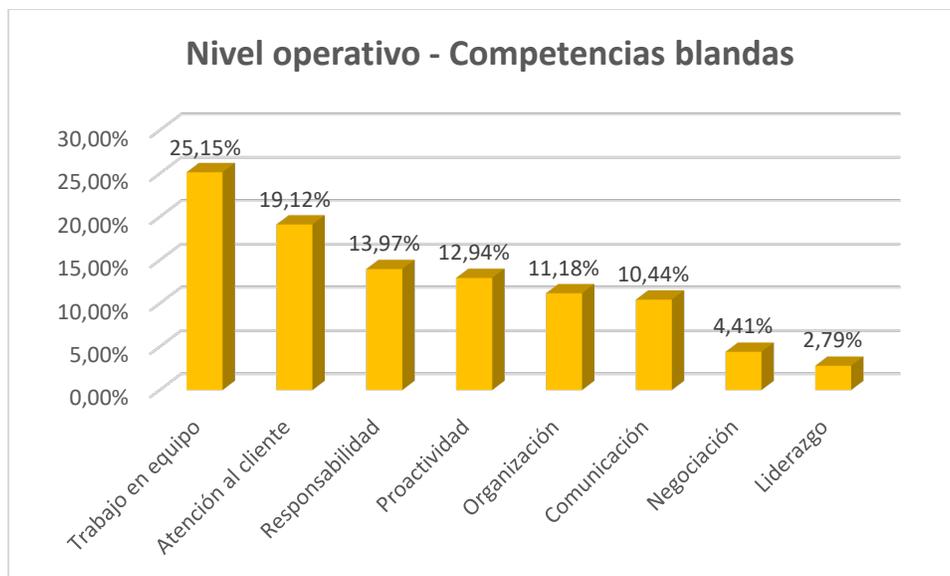
Fuente: Elaboración propia

En el nivel táctico, el trabajo en equipo (23.2%) se posiciona como la competencia blanda más valorada, seguido por liderazgo y atención al cliente. Esto sugiere que se espera que los mandos medios no solo coordinen tareas, sino que también inspiren y guíen a sus equipos. La responsabilidad y comunicación mantienen su relevancia, lo que refuerza la necesidad de claridad en la ejecución de procesos. La negociación y proactividad, aunque menos destacadas, son competencias que permiten adaptarse a entornos cambiantes y resolver situaciones complejas.

Nivel Operativo

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

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia

En el nivel operativo, el trabajo en equipo (25.1%) y la atención al cliente (19.1%) son las competencias blandas más requeridas, lo que refleja la importancia de la colaboración y el trato directo con usuarios o clientes. La responsabilidad y proactividad también tienen un rol destacado, lo que indica que se busca personal comprometido y con iniciativa. La organización y comunicación, aunque con porcentajes más bajos, siguen siendo fundamentales para el buen desempeño. El liderazgo y la negociación aparecen con menor frecuencia, lo que es coherente con la naturaleza más ejecutiva que estratégica de estos roles.

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	Excel, Power BI, SAP, Autocad	Excel, SAP, mantenimiento de equipos	Excel, mantenimiento de equipos, SAP
Blandas	Trabajo en equipo, atención al cliente, responsabilidad	Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación	Trabajo en equipo, atención al cliente, proactividad

Fuente: Elaboración propia

- Excel se consolida como la herramienta técnica más demandada en todos los niveles, lo que evidencia su carácter transversal en la gestión empresarial.
- En el nivel estratégico, se valoran competencias duras orientadas al análisis y planificación (Power BI, SAP), mientras que las blandas apuntan a liderazgo colaborativo y orientación al cliente.
- El nivel táctico requiere una combinación de habilidades técnicas y de supervisión, destacando el mantenimiento de equipos y el liderazgo como competencias clave.
- En el nivel operativo, se priorizan habilidades prácticas y actitudinales, como el trabajo en equipo, la atención al cliente y la proactividad, junto con conocimientos técnicos básicos.

2.4. Brechas y recomendaciones estratégicas

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

Brechas

Competencias duras

- Predominio de Excel en todos los niveles, con escasa presencia de herramientas emergentes como SQL y Python.
- Baja demanda de competencias técnicas especializadas en niveles operativos, lo que podría limitar la capacidad de adaptación tecnológica.
- Desbalance entre herramientas de análisis (Power BI, SAP) y su aplicación práctica en niveles tácticos y operativos.

Competencias blandas

- Fuerte énfasis en trabajo en equipo y atención al cliente, pero menor presencia de habilidades como negociación, liderazgo y comunicación en niveles operativos.
- Escasa sistematización de competencias blandas en relación con los desafíos específicos de cada nivel jerárquico.

- Falta de alineación entre las competencias blandas requeridas y los procesos de formación interna.

Implicancias.

Las implicancias de estas brechas se pueden resumir en:

- Las brechas en competencias duras pueden generar dificultades en la implementación de sistemas digitales, afectando la eficiencia operativa y la toma de decisiones basada en datos.
- La limitada presencia de habilidades blandas estratégicas en niveles operativos puede impactar negativamente en la cohesión de equipos, la resolución de conflictos y la calidad del servicio.
- La falta de actualización en los perfiles de cargo y planes de capacitación puede derivar en una desconexión entre las necesidades del mercado laboral y la oferta de talento disponible.

Recomendaciones.

Del análisis anterior, es posible extraer las siguientes recomendaciones:

- Actualización de perfiles de cargo: Incorporar herramientas digitales emergentes y competencias técnicas específicas según el nivel jerárquico.
- Diseño de programas de formación diferenciados: Establecer rutas de aprendizaje para competencias duras y blandas, adaptadas a cada nivel organizacional.
- Fortalecimiento de habilidades blandas en niveles operativos: Incluir módulos de comunicación, liderazgo situacional y resolución de conflictos en la formación básica.
- Monitoreo de tendencias laborales: Implementar mecanismos de seguimiento para identificar cambios en la demanda de competencias y ajustar los planes de desarrollo en consecuencia.
- Articulación con instituciones educativas: Promover alianzas estratégicas para asegurar que la formación técnica y profesional responda a las exigencias del mercado laboral actual.

3. CONCLUSIONES TÉCNICAS

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

(i) Contexto económico y mercado laboral

Para el mes de abril 2025, Bolivia se enfrenta a un entorno económico con crecimiento limitado y presiones inflacionarias significativas, lo que condiciona la dinámica del mercado laboral. A pesar de una disminución en la tasa de desocupación urbana, la subocupación sigue siendo un desafío importante, reflejando la necesidad de fortalecer la calidad y estabilidad del empleo

(ii) Perfil y distribución de la demanda laboral

La demanda laboral se concentra mayoritariamente en niveles operativos, aunque se observa un incremento en roles tácticos y estratégicos, lo que indica una gradual diversificación en las responsabilidades laborales. Geográficamente, la demanda se concentra en los principales polos

urbanos, especialmente Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, reafirmando la centralidad de estas regiones en la economía nacional.

(iii) Sectorialidad y categorías profesionales

Predomina el sector servicios, con una clara especialización en servicios empresariales y tecnologías de la información, que capturan más de la mitad de las vacantes. Esto subraya una economía en transición hacia la digitalización y la prestación de servicios avanzados, aunque sectores tradicionales mantienen su presencia a menor escala.

(iv) Requisitos de formación y experiencia

Los perfiles requeridos varían, con un significativo porcentaje de vacantes sin exigencia de experiencia previa, mientras que la mayoría demanda entre uno y cinco años de experiencia. El nivel educativo requerido muestra dualidad: la mitad de las vacantes no exige formación formal, mientras que la licenciatura sigue siendo un estándar en casi el 40 % de las ofertas.

(v) Competencias técnicas y habilidades blandas

Se destacan habilidades digitales básicas, especialmente dominio de Excel, como requisito transversal a todos los niveles. Las competencias blandas más valoradas incluyen trabajo en equipo, atención al cliente y responsabilidad, esenciales para la productividad y el clima laboral. No obstante, se detecta una menor demanda de habilidades de liderazgo y negociación, aspectos clave para niveles gerenciales y estratégicos.

(vi) Desafíos y oportunidades para el desarrollo laboral

Existe una brecha relevante en competencias digitales avanzadas, como programación y manejo de bases de datos, que limita el aprovechamiento completo de la transformación tecnológica. Asimismo, la sistematización y fortalecimiento de competencias blandas estratégicas es un área con potencial de mejora. Se recomienda fortalecer la articulación entre el sector productivo, educativo y formativo para adecuar los perfiles laborales a las demandas emergentes, así como implementar programas de capacitación diferenciados.



OBSERVATORIO NACIONAL DEL TRABAJO



Cámara Nacional de Comercio



Cámara Nacional de Industrias



CAMEBOL
CÁMARA DE MUJERES EMPRESARIAS DE BOLIVIA

