

Competencias laborales para la supervivencia empresarial en Bolivia: capacidades clave para la adaptación y sostenibilidad organizacional

Autor: Msc. Marisol Irene Perez Mollinedo

Afiliación institucional: Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), La Paz, Bolivia.

Resumen

El artículo analiza el rol de la gestión por competencias como estrategia clave para la supervivencia, productividad y sostenibilidad de las organizaciones en Bolivia, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Metodológicamente, se sustenta en un diseño documental cualitativo y de revisión crítica de la literatura científica (SciELO, Redalyc y Google Scholar, período 2020–2026), contrastando datos de investigaciones latinoamericanas con diagnósticos y estadísticas oficiales del mercado laboral boliviano.

En la contextualización empírica, el estudio expone que la base empresarial boliviana experimentó un crecimiento formal continuo: según el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) y el Ministerio de Desarrollo Productivo, las unidades registradas pasaron de 355.335 en 2022 a 394.658 hacia agosto de 2025, lo que representa una variación acumulada del 10,7 %. No obstante, el documento aclara que este aumento cuantitativo en los registros no asegura la continuidad operativa, rentabilidad ni sostenibilidad financiera de los emprendimientos frente a las perturbaciones económicas y las exigencias del entorno.

A partir de los diagnósticos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) y el Observatorio Nacional del Trabajo (ONT, 2025), la investigación sistematiza las capacidades clave en seis dimensiones fundamentales, en primer lugar, las competencias financieras y de gestión de recursos, orientadas al control de costes, presupuestos y liquidez, las cuales constituyen un cuello de botella crítico para la viabilidad de las microempresas; en segundo lugar, las competencias de adaptación y resolución de problemas, indispensables para la toma ágil de decisiones y contingencias ante fluctuaciones de mercado; en tercer lugar, las competencias comerciales y de orientación al cliente, esenciales en servicios y comercio para fidelizar y asegurar ingresos sostenidos; en cuarto lugar, las competencias digitales y de innovación, ligadas al manejo de herramientas tecnológicas y comercio electrónico, área que presenta la brecha formativa más crítica y severa dificultad de contratación; en quinto lugar, las competencias de liderazgo y gestión de equipos, catalogadas con la máxima prioridad declarada, donde los factores socioemocionales (honestidad, compromiso ético y cooperación) prevalecen sobre las destrezas puramente técnicas como filtro de selección; y, en sexto lugar, las competencias operativas y de mejora continua, enfocadas en el cumplimiento de plazos, calidad y optimización de procesos en sectores productivos.

El análisis de las convocatorias laborales del ONT (2025) revela que las demandas no son uniformes: la base operativa exige principalmente pericia técnica; el nivel táctico prioriza capacidades transversales y relacionales; y la cúpula estratégica vuelve a requerir un dominio técnico riguroso combinado con visión decisoria. Entre las competencias más solicitadas destacan el trabajo en equipo (25,22 %), el uso de Excel (20,64 %), la responsabilidad (17,06 %), la comunicación (14,76 %) y la organización (11,93 %).

La gestión por competencias en Bolivia debe superar la visión tradicional focalizada exclusivamente en la alta dirección. Resulta imperativo estructurar perfiles ocupacionales diferenciados para los estratos operativo, táctico y estratégico, articulando reclutamiento, formación continua y evaluación del desempeño con los objetivos institucionales. El verdadero reto no radica en identificar las exigencias del mercado, sino en traducirlas en decisiones efectivas de gestión.

Palabras clave: Gestión por competencias, supervivencia empresarial, productividad laboral, mercado de trabajo, sostenibilidad organizacional

Introducción

Resulta interesante escribir un artículo científico relacionando con el contexto económico y empresarial de nuestro país, pero a su vez realizar una reflexión sobre el papel de la gestión de talento humano y su supervivencia.

Para realizar un análisis de este tema tan interesante vamos a partir de lo sucedido con la situación de nuestras micro, pequeñas y medianas empresas las mismas constituyen un componente relevante de la estructura productiva, la generación de empleo y la actividad comercial en Bolivia. Su importancia económica hace necesario analizar no solamente su contribución a la producción nacional, sino también las capacidades que les permiten mantenerse en el mercado, adaptarse a los cambios del entorno y sostener sus operaciones. El Instituto Nacional de Estadística (INE, s. f.) señala que la información estadística sobre las micro y pequeñas empresas constituye un insumo para estimar su producción y su aporte al producto interno bruto (PIB) en el marco de las cuentas nacionales. No obstante, las encuestas especializadas publicadas por esta institución corresponden a las gestiones 2007, 2010 y 2018, lo que evidencia la necesidad de considerar la antigüedad de los datos al analizar la contribución económica de este segmento empresarial.

Objetivo de la revisión

Analizar, mediante una revisión crítica de la literatura científica y de la información estadística disponible, las competencias laborales claves que pueden contribuir a la supervivencia, adaptación y sostenibilidad de las empresas bolivianas, de esta manera identificando las capacidades relacionadas con la gestión eficiente de los recursos, la resolución de problemas, la adaptación al cambio, la orientación al cliente, la innovación y la mejora de procesos, con el propósito de comprender su posible contribución a la continuidad de las organizaciones en el contexto laboral y empresarial de Bolivia.

Método

El presente artículo científico utiliza un método de análisis documental, basado en la revisión crítica de literatura científica y de fuentes estadísticas e institucionales relacionadas con las competencias laborales, la supervivencia empresarial y la sostenibilidad organizacional, con énfasis en el contexto boliviano. Como fuente de información se utilizaron estudios académicos, publicaciones especializadas e informes oficiales que permiten identificar las competencias laborales relevantes para la continuidad de las empresas, así como comparar sus aportes, resultados y limitaciones. El análisis se realiza mediante un enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, organizando la información en categorías temáticas como gestión de recursos, adaptación al cambio, resolución de problemas, orientación al cliente, innovación y mejora de procesos.

Resultados

El comportamiento de la estructura empresarial boliviana en los años posteriores a la pandemia refleja una mayor presencia de unidades económicas formalmente registradas. De acuerdo con los datos difundidos por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, con base en los registros del Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), en marzo de 2022 se contabilizaban 355.335 unidades económicas, mientras que en diciembre de 2024 el número ascendió a 387.764, equivalente a un incremento del 9,1 %. Asimismo, durante ese intervalo se incorporaron 43.511 nuevas unidades al registro empresarial (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2025). La tendencia continuó hasta agosto de 2025, cuando se reportaron 394.658 unidades registradas, en comparación con las 355.335 contabilizadas en abril de 2022, lo que representa una variación positiva del 10,7 % (Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC, 2025). Si bien estos datos evidencian un aumento en el número de empresas inscritas, es importante precisar que el crecimiento del registro no implica necesariamente una mejora generalizada de las ventas, la productividad o la rentabilidad empresarial, ni permite concluir que dicho comportamiento sea consecuencia exclusiva de la recuperación económica posterior a la pandemia.

El aumento de empresas registradas no garantiza su permanencia en el mercado, pues estas deben enfrentar dificultades económicas, cambios tecnológicos y nuevas exigencias de los clientes (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2025; SEPREC, 2025). En este sentido las competencias laborales, como la gestión de recursos, la adaptación al cambio, la resolución de problemas y la orientación al cliente, pueden contribuir a la continuidad empresarial.

Estudiar las competencias laborales relacionadas con la supervivencia empresarial permite comprender mejor cómo las capacidades de los trabajadores pueden ayudar a las empresas a enfrentar dificultades, aprovechar sus recursos y adaptarse a los cambios del mercado. En Bolivia, resulta importante identificar cuáles de estas

competencias favorecen la continuidad de las operaciones y la capacidad de respuesta ante situaciones adversas. Las competencias vinculadas con la adaptación, la resiliencia y la sostenibilidad de las organizaciones, así como reconocer aspectos que requieren mayor investigación.

En la Encuesta y Análisis de Mercado Laboral en Bolivia (Demanda 2022) realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto con COSUDE y el CEGIE (Urquidi et al., 2022, 2023), se evaluaron las brechas y demandas de habilidades en las empresas formales del eje metropolitano (La Paz/El Alto, Cochabamba y Santa Cruz) y ciudades intermedias.

Tabla N° 1 Dimensiones de las competencias empresariales, definiciones operativas

Dimensión de competencia	Descripción operativa contextualizada a Bolivia	Evidencia y relevancia en Bolivia (BID 2022)
Financieras y de gestión de recursos	Control de costos operativos, gestión del flujo de caja en contextos volátiles, formulación presupuestaria y asignación eficiente de capital de trabajo en PyMEs y microempresas.	Relevancia alta (Crítica en gestión directiva/PyME): El estudio destaca que las fallas en presupuesto y control de costos representan un cuello de botella para la sostenibilidad y escalabilidad de las empresas locales.
Adaptación y resolución de problemas	Capacidad de toma de decisiones rápidas, resolución de contingencias, pensamiento crítico y ajuste operativo ante cambios regulatorios o shocks del mercado boliviano.	Relevancia muy alta (Prioridad transversal): Es una de las habilidades cognitivas y transversales más buscadas; las empresas valoran trabajadores capaces de resolver problemas operativos de manera autónoma.
Comerciales y de orientación al cliente	Negociación, trato interpersonal, retención/fidelización de clientes, identificación de nichos y adaptación al comportamiento de consumo postpandemia.	Relevancia alta (Especialmente en comercio y servicios): Las habilidades de atención, servicio y negociación son catalogadas como esenciales para la rotación y colocación de productos en el mercado interno.
Digitales y de innovación	Manejo de software empresarial, comercio electrónico, marketing digital, análisis básico de datos y automatización de procesos operativos.	Relevancia emergente con mayor brecha (Déficit crítico): Aunque requeridas para modernizar la productividad, es el área donde los empleadores reportan mayores dificultades de contratación debido a la falta de competencias prácticas en los postulantes.
Liderazgo y gestión de equipos	Compromiso ético, responsabilidad laboral, comunicación efectiva, cooperación interpersonal y mantenimiento del clima laboral en periodos adversos.	Máxima prioridad declarada: El bloque socioemocional y conductual (responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo) supera al requerimiento puramente técnico como filtro principal de contratación y estabilidad laboral.
Operativas y de mejora continua	Planificación y orden de tareas, cumplimiento riguroso de tiempos de entrega, aseguramiento de estándares de calidad y reducción de desperdicios en planta o taller.	Relevancia alta (Sector manufactura e industria): Vinculada directamente con la productividad laboral; las empresas señalan deficiencias técnicas de ejecución que suelen subsanar con capacitación interna.

Fuente: Elaboración propia (2026)

En el contexto empresarial boliviano, la gestión por competencias debe trascender el enfoque tradicional restringido a los niveles directivos. La evidencia sugiere la conveniencia de formular perfiles ocupacionales diferenciados para los estratos operativo, táctico y estratégico, articulando de manera precisa los procesos de reclutamiento, formación, evaluación del desempeño y retención con las demandas específicas de cada función. Así concebido, este modelo opera como una herramienta estratégica para mitigar el desacople de habilidades en el capital humano, impulsando directamente la productividad y la competitividad organizacional.

A partir de los hallazgos del Observatorio Nacional del Trabajo (ONT, 2025), queda claro que las demandas del mercado boliviano no siguen un patrón uniforme a lo largo de la estructura organizacional. El rastreo de las convocatorias de empleo demuestra que la destreza técnica domina la base operativa, cede terreno ante las habilidades transversales en el plano táctico, y resurge como requisito determinante en la toma de decisiones estratégicas. Por ello, formular un único estándar de competencias para toda la plantilla resulta metodológicamente inviable; las exigencias efectivas varían según la complejidad funcional, la cuota de responsabilidad y las metas específicas de cada puesto.

La literatura reciente sobre el entorno boliviano ratifica dicha heterogeneidad al mapear componentes socioemocionales, cognitivos y tecnológicos. Si bien el dominio de herramientas digitales básicas —notablemente hojas de cálculo— y el conocimiento técnico de oficio son indispensables, los relevamientos del BID y del ONT (2025) sitúan en el centro de las prioridades a los factores conductuales. La confiabilidad ética, la predisposición hacia las labores, la resolución pragmática de imprevistos y el trabajo colaborativo representan los filtros determinantes a través de los cuales las empresas locales seleccionan y retienen a su personal.

Los resultados más recientes del ONT refuerzan esta tendencia. En agosto de 2025, entre las competencias de base más solicitadas aparecieron trabajo en equipo (25,22 %), Excel (20,64 %), responsabilidad (17,06 %), comunicación (14,76 %) y organización (11,93 %).

Discusión y conclusiones

Identificar qué habilidades exige el mercado boliviano es apenas un diagnóstico inicial; la verdadera dificultad radica en traducir dicho mapeo en prácticas concretas de gestión. Alinear la contratación al perfil del puesto, subsanar las brechas formativas prioritarias, medir el desempeño real en el puesto y vincular esos avances con las metas del negocio permite articular talento, procesos y dirección estratégica. Si bien este enfoque perfila una vía prometedora para apuntalar la productividad empresarial, persiste en el medio local un vacío empírico significativo: urge desarrollar estudios en Bolivia que contrasten estas hipótesis mediante métricas cuantitativas directas y diseños metodológicos de mayor rigor.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Encuesta de mercado laboral en Bolivia: Demanda 2022 [Conjunto de datos]. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://data.iadb.org/es/dataset/bolivia-labor-market-survey-demand-2022-aggregated-data>

Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). MYPES: Indicadores especializados realizados a partir de las encuestas MYPES 2007, 2010, 2018. <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/industria-manufacturera-y-comercio/mypes-introduccion/>

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2025, 18 de marzo). Bolivia fortalece su base empresarial con un crecimiento del 9,1 % hasta el 2024. https://produccion.gob.bo/nota_prensa/bolivia-fortalece-su-base-empresarial-con-un-crecimiento-del-9-1-hasta-el-2024/

Servicio Plurinacional de Registro de Comercio. (2025). Información estadística: Base empresarial, abril de 2022 a agosto de 2025. https://www.seprec.gob.bo/wp-content/uploads/2025/10/Informacion-ESTADISTICA-WEB_v2.pdf

Urquidi, M., Ergueta, A., Durand, G., Sardán, S., & Serrate, L. (2022). Análisis del mercado laboral: Características de las empresas, mano de obra y habilidades en ciudades de Bolivia en 2022. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Analisis-del-mercado-laboral-caracteristicas-de-las-empresas-mano-de-obra-y-habilidades-en-ciudades-de-Bolivia-en-2022.pdf>

Urquidi, M., Serrate, L., Sardán, S., Albarracín, S., & Chumacero, M. (2023). Encuesta de mercado laboral en Bolivia: Demanda 2022 (Nota Técnica del BID N.º 2795). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0005273>