

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA PROFESIONALES DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE EN COCHABAMBA

Nivia Evelin Suarez Vega



Análisis de las Habilidades Requeridas Para Profesionales de la Actividad Física y el Deporte en Cochabamba

Analysis of Required Skills for Physical Activity and Sports Professionals in Cochabamba

Nivia Evelin Suarez Vega¹

Recibido el 8-07-2025; Aceptado el 09-9-2025

Resumen

El presente estudio aborda las habilidades requeridas por el mercado laboral en el sector de las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD) en Cochabamba, un campo con creciente demanda laboral. El objetivo fue identificar y jerarquizar las habilidades profesionales, tanto técnicas (duras) como socioemocionales (blandas), que las instancias empleadoras consideran más importantes. En cuanto a la metodología, se empleó un enfoque mixto con un diseño de campo, aplicando un cuestionario a una muestra intencional de 121 empresas/instituciones/organizaciones del departamento de Cochabamba. Las visitas para la aplicación del instrumento fueron realizadas por estudiantes del programa de Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad Mayor de San Simón, quienes, previa capacitación, se encargaron de recolectar la información directamente en empresas, instituciones y organizaciones ubicadas en distintos municipios del departamento. Los principales resultados revelan una clara predominancia sobre el valor a requerimiento de las habilidades socioemocionales, destacando en las habilidades blandas el liderazgo, la comunicación efectiva y la responsabilidad. En cuanto a las habilidades técnicas, las más requeridas fueron la planificación y diseño de programas, el conocimiento científico y el conocimiento técnico-táctico del deporte. Como conclusión, se establece que el mercado demanda un perfil profesional

1 Docente investigadora del Instituto de Investigaciones “Juan Araos Úzqueda”, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Mayor de San Simón, Cochabamba, Bolivia correo electrónico: nivia.suarez1981@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4842-8008>

híbrido que integre la solvencia técnica con la inteligencia emocional. . Esto evidencia la necesidad de una reforma curricular en la educación superior boliviana, orientada al desarrollo explícito y evaluable de competencias socioemocionales para mejorar la empleabilidad de los futuros profesionales.

Palabras clave: Habilidades técnicas, habilidades socioemocionales, competencias profesionales, mercado laboral, actividad física y deporte, formación

Abstract

This study addresses the skills required by the labor market in the Physical Activity and Sport Sciences (PASS) sector in Cochabamba, a field with growing job demand. The objective was to identify and rank the professional skills, both technical (hard) and socioemotional (soft), that employing entities consider most important. Regarding methodology, a mixed-methods approach with a field design was employed, applying a questionnaire to an intentional sample of 121 companies/institutions/organizations in the Cochabamba department. The visits for instrument application were conducted by students from the Bachelor's program in Physical Activity and Sport Sciences at the Universidad Mayor de San Simón, who, after prior training, were responsible for collecting the information directly from businesses, institutions, and organizations located in various municipalities of the department.

The main results reveal a clear predominance of the valued requirement for socioemotional skills, with leadership, effective communication, and responsibility standing out among the soft skills. Regarding technical skills, the most required were program planning and design, scientific knowledge, and technical-tactical sports knowledge. As a conclusion, it is established that the market demands a hybrid professional profile that integrates technical proficiency with emotional intelligence. This evidences the need for a curriculum reform in Bolivian higher education, oriented towards the explicit and assessable development of socioemotional competencies to improve the employability of future professionals.

Keywords: Technical Skills, Socioemotional Skills, Professional Competencies, Labor Market, Physical Activity and Sport Sciences (PASS), Higher Education, Employability

Introducción

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, el mercado laboral global experimentó una transformación acelerada que rediseña constantemente los perfiles profesionales exitosos. Organizaciones como el Foro Económico Mundial (2020) advierten de manera periódica sobre un creciente desajuste de habilidades (skills gap), donde la formación académica tradicional lucha por mantener el ritmo de las demandas de un entorno volátil y complejo. A nivel internacional, se observa un desplazamiento en la valoración de las habilidades: mientras que las habilidades técnicas (a menudo denominadas duras) siguen siendo un requisito fundamental, la empleabilidad y la progresión profesional dependen cada vez más de un conjunto de habilidades transversales o socioemocionales (conocidas como blandas) como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, la creatividad y la inteligencia emocional. Esta tendencia obliga a las instituciones de educación superior de todas las áreas del conocimiento a cuestionar la pertinencia de sus currículos y a buscar un mayor alineamiento con las necesidades reales del mundo profesional.

Este fenómeno global se manifiesta también en el campo de las Ciencias de la Actividad Física y el Deporte. Dicha área ha trascendido sus roles históricos, centrados en la docencia escolar y el entrenamiento de alto rendimiento, para diversificarse en una multiplicidad de nuevos yacimientos de empleo (Tejada-Fernández et al., 2012). Sectores como la salud (prescripción de ejercicio para patologías crónicas), el bienestar corporativo, la gestión de instalaciones deportivas, el turismo activo y la atención a poblaciones especiales, demandan un profesional apropiado con un perfil híbrido. Sin embargo, diversos análisis curriculares, como el de Zagalaz et al. (2016), han evidenciado que los planes de estudio a menudo mantienen una estructura fragmentada y con un fuerte anclaje en los perfiles tradicionales, generando dudas sobre si la formación actual prepara adecuadamente a los egresados para la complejidad y diversidad del mercado laboral contemporáneo.

En Bolivia, esta tensión entre la formación y la demanda del mercado es particularmente evidente. El país ha visto un crecimiento importante en la oferta de servicios relacionados con la actividad física, especialmente en el eje troncal, con un incremento de instalaciones de gimnasios, escuelas deportivas privadas y programas de bienestar. Iniciativas estatales como los Juegos Estudiantiles Plurinacionales han aumentado la visibilidad y

la práctica deportiva a nivel nacional. Sin embargo, este desarrollo se da al mismo tiempo que persiste la percepción de que la profesionalización aún es débil y de que existe poca conexión entre el ámbito académico y las necesidades reales del entorno. Estudios sobre la educación superior en el país, como los realizados por el Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB), han señalado de manera general la brecha existente entre los perfiles de egreso universitario y las competencias que realmente requiere el mercado laboral boliviano, una situación que se vuelve aún más crítica en áreas emergentes y de rápida evolución como las CAFD (Quispe & Mamani, 2019).

A pesar del reconocimiento del problema desde la perspectiva académica por los egresados, existe una notable carencia de investigaciones a gran escala que sistematicen la voz directa de la demanda de los propios empleadores. Esto muestra una insuficiencia en la producción académica para analizar esta brecha, pues como señalan Campos-Izquierdo y Martín-Acero (2016), la mayoría de los estudios sobre competencias profesionales se han centrado en las percepciones de los propios estudiantes, docentes o egresados, siendo escasos los trabajos que incorporan la visión directa y sistemática de los empleadores. Sin un diagnóstico claro y jerarquizado de las habilidades requeridas por el mercado, cualquier intento de reforma curricular corre el riesgo de basarse en supuestos y no en evidencia científica. Por todo lo expuesto, se hace necesario responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las habilidades profesionales, tanto técnicas como socioemocionales, que las organizaciones, instituciones y empresas del sector de la actividad física y el deporte consideran más importantes al momento de contratar a un profesional del área?

En este sentido, el presente artículo busca responder a esta interrogante a través de la presentación y el análisis de los resultados de un estudio empírico realizado en este sector en el departamento de Cochabamba.

Materiales y métodos

El presente estudio se enmarca en el paradigma pragmático, seleccionado por su énfasis en la utilidad práctica de la investigación. Esta elección justifica la adopción de un enfoque mixto, considerado el más adecuado para responder a la pregunta central del estudio. El enfoque mixto permitió, por un lado, explorar en profundidad la dimensión cualitativa de las habilidades

mencionadas por los empleadores y, por otro, cuantificar su frecuencia para establecer una jerarquía de importancia.

La investigación tiene un propósito básico o fundamental, ya que busca generar conocimiento inicial sobre las demandas reales del mercado laboral, un ámbito poco documentado de forma sistemática en el contexto boliviano. En este sentido, el alcance del estudio es exploratorio, pues se orienta a indagar y mapear por primera vez este panorama de demandas sin pretensión de comprobar hipótesis preestablecidas, en concordancia con el objetivo de identificar y describir.

El diseño de la investigación fue no experimental y de campo, con recolección de datos en el entorno natural de los establecimientos, lo que permitió preservar la autenticidad de las respuestas. La población de estudio estuvo compuesta por organizaciones, instituciones y empresas de Cochabamba vinculadas al ámbito de la actividad física y el deporte. La muestra inicial incluyó datos de otros departamentos, los cuales fueron excluidos del análisis para asegurar la coherencia con el objetivo del estudio, centrado en el caso Cochabamba. La muestra final, integrada por 121 entidades del departamento, se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, utilizando un procedimiento de conveniencia. La recolección de datos se llevó a cabo durante el segundo semestre de la gestión 2024.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. El cuestionario fue administrado por los estudiantes de la materia de Estadística del programa de CAFyD directamente a los responsables de las instituciones o a los encargados de la contratación de personal, tales como propietarios, gerentes, directores o coordinadores deportivos. Cabe señalar que este artículo se deriva de un proyecto de investigación más amplio. Para los fines específicos de este análisis, se utilizaron datos provenientes de tres preguntas cerradas de caracterización institucional (tipo de servicio, naturaleza jurídica y ubicación municipal) y una pregunta abierta clave: Por favor, indique las 3 habilidades más importantes que usted considera al contratar a un profesional del área de la Actividad Física y el Deporte.

El análisis de los datos se desarrolló en dos fases. En la primera, las respuestas a la pregunta abierta fueron procesadas mediante un análisis de contenido cualitativo, que incluyó codificación y categorización emergente, con el fin de identificar y agrupar las habilidades mencionadas. En la segunda

fase, se aplicó un análisis estadístico descriptivo, con el cálculo de frecuencias simples por categoría, lo que permitió jerarquizar las habilidades según su importancia percibida por los empleadores.

Sustentación teórica

El concepto de habilidad ha sido abordado desde diversas disciplinas, pero de manera general se entiende como la capacidad para ejecutar con eficacia una tarea o resolver un problema en contextos determinados. En esta línea, autores de referencia en la gestión de recursos humanos como Chiavenato (2009), definen la habilidad como la capacidad de transformar el conocimiento en acción, resultando en un desempeño deseado. Estas habilidades pueden ser adquiridas, desarrolladas y perfeccionadas a lo largo del tiempo mediante la práctica, la educación formal o la experiencia personal. En el ámbito profesional, son fundamentales para el desempeño exitoso, ya que permiten no solo aplicar conocimientos técnicos, sino también interactuar, adaptarse y liderar en entornos cambiantes y complejos.

A partir de esta noción general, es común diferenciar entre habilidades técnicas (duras) y habilidades interpersonales (blandas). Sin embargo, el término “habilidades blandas” ha sido objeto de críticas en el ámbito académico por su vaguedad y por la connotación de ser menos importantes que las “duras”. Por ello, se ha consolidado el uso del concepto más preciso de habilidades socioemocionales para referirse a este conjunto de competencias. Estas abarcan la capacidad de comprender y gestionar las propias emociones, establecer relaciones positivas, mostrar empatía y tomar decisiones responsables (Goleman, 1995; OCDE, 2021). Por su parte, las habilidades duras se refieren a competencias específicas y medibles, como el dominio de un software, un idioma o conocimientos disciplinarios. Esta diferenciación no implica una jerarquía, ya que ambas son consideradas complementarias y esenciales en el mundo laboral moderno.

El interés por estudiar y fomentar las habilidades socioemocionales ha crecido notablemente, especialmente por su relación directa con la empleabilidad, la productividad y la cohesión en equipos de trabajo. Las empresas buscan profesionales que no solo sepan hacer, sino que también sepan ser y convivir. Según la OCDE (2021), el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de competencias socioemocionales se han convertido en

pilares clave para enfrentar los desafíos del siglo XXI, particularmente frente a la automatización y la transformación digital del trabajo.

Historia y antecedentes del estudio de habilidades

La preocupación por las habilidades profesionales tiene sus raíces en la era industrial. En este período, el paradigma dominante, descrito por teóricos como Chiavenato (2007) al analizar el modelo taylorista, se centró casi exclusivamente en las habilidades duras para optimizar la eficiencia. Sin embargo, este enfoque fue desafiado por la Escuela de las Relaciones Humanas, que demostró la influencia de factores sociales y psicológicos en la productividad. Esta evolución conceptual culminó en las últimas décadas, cuando autores como Pereda y Berrocal (2011) formalizaron la gestión por competencias, definiendo las competencias no técnicas como un elemento estratégico que va más allá de la simple habilidad técnica. Esta idea se materializó formalmente en la década de 1960, cuando el ejército de los Estados Unidos acuñó la distinción entre habilidades duras (técnicas) y blandas (no técnicas) al observar que el éxito en el liderazgo requería más que solo competencia técnica.

El verdadero auge del interés por estas competencias llegó a finales del siglo XX con la influyente obra del psicólogo Daniel Goleman (1995). Su concepto de inteligencia emocional sentó las bases teóricas y empíricas para lo que hoy se entiende como el núcleo de las habilidades socioemocionales, argumentando de manera convincente que el éxito profesional dependía más de la capacidad para gestionar las propias emociones y las de los demás que del coeficiente intelectual. Goleman consolidó pilares como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, proporcionando un marco teórico que catapultó su importancia al centro de los debates sobre gestión del talento, liderazgo y formación profesional.

En el siglo XXI, la relación entre ambos tipos de habilidades se ha vuelto simbiótica. Las habilidades duras, como las tecnológicas, tienen un ciclo de vida cada vez más corto, lo que exige un aprendizaje continuo (lifelong learning). Es aquí donde las habilidades socioemocionales cobran un valor estratégico, ya que cualidades como la adaptabilidad, la resiliencia, la creatividad y la capacidad de “aprender a aprender” son las que permiten a un profesional mantenerse vigente. Conscientes de esta realidad, instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) promueven activamente

políticas para integrar el desarrollo de estas habilidades transversales en los sistemas educativos y laborales, reconociendo su impacto directo en la empleabilidad y la competitividad regional.

Habilidades blandas o socioemocionales

Las habilidades blandas, conceptualizadas de manera más precisa como habilidades socioemocionales (socio-emotional skills), son un conjunto de competencias personales e interpersonales que permiten a los individuos relacionarse de forma efectiva, gestionar emociones, resolver conflictos y adaptarse a los cambios. No están ligadas a un conocimiento técnico específico, sino al comportamiento, la inteligencia emocional y la cognición social. Incluyen capacidades como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resiliencia, el liderazgo, el pensamiento crítico y la creatividad (Goleman, 1995; OCDE, 2021). Estas habilidades, desarrolladas a lo largo de la vida, son consideradas claves para el éxito en un entorno donde la colaboración y la adaptación son tan importantes como la pericia técnica.

Habilidades duras

Las habilidades duras, o hard skills, son aquellas competencias técnicas y específicas que una persona adquiere a través de la educación formal, la capacitación o la experiencia práctica. Son fácilmente cuantificables y verificables mediante exámenes, títulos académicos o certificados. Ejemplos de habilidades duras incluyen el dominio de un idioma, el uso de software especializado, la programación, la contabilidad o el conocimiento en leyes (Concepto.de, s.f.; Economipedia, 2021). Estas habilidades son fundamentales para cumplir con las tareas concretas de una profesión y suelen ser el requisito mínimo para acceder a un puesto de trabajo. No obstante, su verdadero potencial se libera cuando se combinan con habilidades socioemocionales bien desarrolladas, que permiten integrar el conocimiento técnico en contextos colaborativos y de cambio constante.

Teoría del Capital Humano y su relación con las habilidades

Desde una perspectiva organizacional, la Teoría del Capital Humano considera que las personas aportan conocimientos, capacidades y actitudes que incrementan la productividad. Chiavenato (2004) plantea que el capital humano es el activo más valioso de una organización, ya que implica una

inversión en formación que impacta directamente en el rendimiento. Esta concepción otorga al trabajador un rol activo en el crecimiento empresarial.

Además, esta teoría destaca que la inversión en capital humano no solo beneficia a las organizaciones, sino también a los individuos, quienes incrementan su empleabilidad. Según Chiavenato (2004), cuanto mayor es el desarrollo del capital humano, mayor es el potencial para generar valor.

En este marco, tanto las habilidades duras como las socioemocionales constituyen elementos clave del capital humano. Las primeras aseguran un desempeño técnico adecuado, mientras que las segundas permiten aplicar ese conocimiento de forma efectiva y colaborativa. La combinación de ambas resulta esencial para un desarrollo profesional integral, fortaleciendo la capacidad de innovación, liderazgo y adaptación en entornos laborales cada vez más dinámicos.

Resultados

Para comprender adecuadamente los resultados obtenidos sobre las habilidades técnicas y socioemocionales, es fundamental situarlos en el contexto específico del trabajo de campo. Por ello, a continuación, se presentan las características generales de las empresas, instituciones y organizaciones visitadas durante la investigación. Esta información incluye el tipo de servicios que brindan, los municipios en los que se aplicaron las encuestas, así como su naturaleza jurídica (públicas, privadas o de convenio).

Para iniciar con la descripción de los establecimientos encuestados, a continuación, se presenta la tabla 1 en la que se aprecia el tipo de servicios brindado por estos.

Tabla 1

Instituciones encuestadas según tipo de servicio

N°	Categoría de Servicio	Cantidad	%
1	Entrenamiento Deportivo (Clubes y Escuelas)	42	35%
2	Acondicionamiento Físico (Gimnasios y centros)	27	22%
3	Enseñanza Escolar (Unidades Educativas)	23	19%
4	Recreación (Servicios sociales y comunitarios)	17	14%
5	Gestión y Administración Deportiva	9	7%
6	Actividad Física Laboral (Empresas)	3	2%
Total		121	100%

Nota. Elaboración propia con base a resultados del trabajo de campo

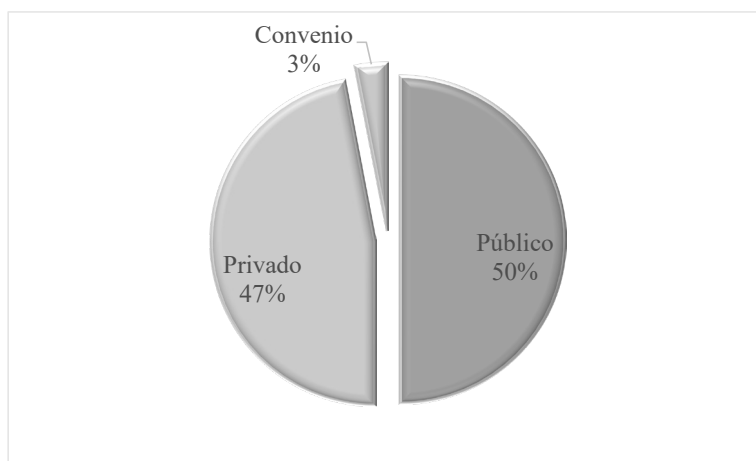
La caracterización de la muestra, detallada en la Tabla 1, revela un panorama diverso y representativo de los contextos profesionales donde se recogió la información. Se observa una notable concentración en tres pilares fundamentales del empleo en el sector. El nicho con mayor representación fue el de Entrenamiento Deportivo, que agrupa a clubes y escuelas deportivas de diversas disciplinas, constituyendo un 35% de la muestra. Le siguen, con una importancia similar, los centros de Acondicionamiento Físico (gimnasios), con un 22%, y el sector de la Enseñanza Escolar (unidades educativas), con un 19%. En conjunto, estos tres grandes ámbitos representan más de tres cuartas partes (76%) de las instituciones encuestadas, delineando los principales mercados de trabajo para los profesionales del área.

Complementariamente, el estudio abarcó un significativo número de organizaciones dedicadas a la Recreación (14%), la Gestión y Administración Deportiva (7%) y la Actividad Física Laboral (2%). La inclusión de estos sectores demuestra que la recolección de datos no se limitó a los campos más tradicionales, sino que también exploró yacimientos de empleo emergentes y especializados. Esta composición heterogénea de la muestra es metodológicamente relevante, pues asegura que el posterior análisis de las habilidades demandadas provenga de un espectro amplio y representativo

del sistema profesional de la región. De este modo, las conclusiones sobre el perfil profesional requerido no están sesgadas por un único tipo de empleador, sino que reflejan las necesidades integrales del mercado laboral en Cochabamba.

Figura 1

Empresas/instituciones/organizaciones según su naturaleza jurídica y administrativa



Nota. Elaboración propia con base a resultados del trabajo de campo

En relación con la naturaleza jurídica de las organizaciones encuestadas, el análisis de la muestra revela una composición equilibrada que fortalece la validez de los resultados. De un total de 121 instituciones, el sector público representa el 50% y el sector privado el 47%, lo que indica una participación prácticamente equitativa entre ambos modelos de gestión. Este equilibrio es relevante, ya que permite que las demandas de habilidades profesionales identificadas no estén condicionadas por una sola lógica institucional, sino que reflejen una visión amplia e integradora del mercado laboral.

La muestra se completa con una representación minoritaria de instituciones bajo convenios (3%), lo cual contribuye a consolidar una base de datos que incorpora las principales formas de organización administrativa presentes en el país.

Tabla 2

Municipios donde se realizaron encuestas a empresas, instituciones y organizaciones

Nº	Municipio	Cantidad (n)	Porcentaje (%)
1	Cercado	70	58%
2	Quillacollo	17	14%
4	Tiquipaya	7	6%
5	Vinto	4	3%
6	Colcapihura	3	2%
7	German Jordán Cliza	3	2%
8	Punata	3	2%
9	Sacaba	3	2%
10	Mizque	2	2%
11	Tiraque	2	2%
12	Aiquile	3	2%
13	Entre ríos	1	1%
15	San Benito	1	1%
16	San Pedro de Buena	1	1%
17	Santivañez	1	1%
Total		121	

Nota. Elaboración propia con base a resultados del trabajo de campo

La caracterización geográfica de la muestra revela una significativa concentración en el eje metropolitano del departamento de Cochabamba. Más de la mitad de las instituciones visitadas (58%) se ubican en el municipio de Cercado. Dentro de este municipio clave, se observa una distribución notablemente equilibrada entre la zona sud (40%) y la zona norte (37%), complementada por una menor representación en las zonas oeste (16%) y este (7%). Los establecimientos visitados para realizar las encuestas también se encontraron en los municipios de Quillacollo (14%) y Tiquipaya (7%).

Luego de una breve descripción de las instalaciones visitadas, se presenta una clasificación de las habilidades identificadas. Para iniciar, se desarrolla un análisis específico de las habilidades blandas observadas durante el proceso de recolección de datos.

Tabla 3**Demanda de habilidades socioemocionales**

Nº	Indicador - Habilidad agrupada	Cantidad	%
1	Liderazgo	30	17%
2	Comunicación efectiva	28	16%
3	Responsabilidad, compromiso y ética	21	14%
4	Empatía, paciencia y habilidades interpersonales	21	12%
5	Creatividad e innovación	15	9%
6	Motivación e inspiración	13	7%
7	Disciplina	11	6%
8	Trabajo en equipo	11	6%
9	Actitud, valores y profesionalismo	11	6%
10	Adaptabilidad	8	5%
Número de menciones		162	

Nota. Elaboración propia con base a resultados del trabajo de campo

En los resultados, las habilidades socioemocionales se destacaron como un componente crucial para el éxito profesional en el área. Se mencionaron 167eces (representando el 60% del total de menciones), lo que muestra que hoy en día no basta con el dominio técnico: el profesional debe ser capaz de motivar, comunicarse bien y generar vínculos positivos con las personas. Esto refleja un cambio importante en el rol del profesional de CAFyD: ya no se trata solo de aplicar rutinas o entrenar, sino de gestionar experiencias humanas. En este sentido, el trabajo de expertos como Rafael Bisquerra (2009) en educación emocional ayuda a contextualizar estos hallazgos. Según Bisquerra, la competencia emocional, que incluye la conciencia, regulación y autonomía emocional, así como las habilidades sociales, es fundamental para el bienestar y la eficacia profesional.

A continuación, se presentan las habilidades socioemocionales más mencionadas, agrupadas en categorías funcionales desde la perspectiva de los empleadores:

Liderazgo e Influencia Interpersonal

En primer lugar, los empleadores destacan el liderazgo (17%) y la comunicación efectiva (16%) como las habilidades más importantes. (Se actualizan los datos para reflejar la Tabla 3 corregida, separando el liderazgo del manejo de grupo, como exigió el Revisor 1). Juntas, estas dos competencias representan un tercio (33%) de todas las menciones socioemocionales, formando el núcleo de la capacidad para influir positivamente en los demás. Esto demuestra que los empleadores no solo buscan ejecutores de tareas, sino profesionales capaces de guiar, motivar y crear un ambiente positivo y productivo, ya sea con un equipo deportivo, una clase escolar o clientes individuales.

Profesionalismo y Confianza

El segundo grupo incluye las habilidades que construyen la reputación y credibilidad del profesional. La más destacada es la responsabilidad, el compromiso y la ética (14%), lo que indica que los empleadores valoran profundamente la seriedad, la fiabilidad y la honestidad. A esta le siguen la empatía, la paciencia y las habilidades interpersonales (12%), competencias esenciales para entender y tratar adecuadamente a las personas. Finalmente, el trabajo en equipo (6%) completa este grupo, mostrando la importancia de colaborar de manera efectiva en un entorno laboral que raramente es individual.

Habilidades para el Crecimiento y la Adaptación

El tercer grupo agrupa las competencias que permiten al profesional innovar, mejorar y adaptarse a los cambios. La creatividad e innovación (9%) y la motivación e inspiración (7%) son altamente valoradas, mostrando que se busca a profesionales con capacidad para generar nuevas ideas y contagiar entusiasmo. Además, la adaptabilidad (5%) es también importante, pues demuestra que el profesional puede enfrentar desafíos con flexibilidad y autonomía en un sector dinámico.

En este entendido, el análisis de las habilidades socioemocionales revela que el mercado laboral busca profesionales que no solo dominen el ejercicio, sino que también sean líderes, comunicadores, colaboradores y personas capaces de adaptarse e inspirar. Esto plantea un reto claro para la formación

universitaria: incluir el desarrollo explícito de estas competencias como parte central de la educación profesional.

Tabla 4

Demandas de habilidades técnicas

N°	Indicador - Habilidad agrupada	Cantidad	%
1	Planificación y diseño de programas/entrenamientos	26	22%
2	Conocimiento científico (anatomía, fisiología, etc.)	24	20%
3	Manejo de grupo y didáctica de la enseñanza	22	19%
4	Conocimiento técnico y táctico del deporte	19	16%
5	Evaluación, diagnóstico y detección de errores	8	7%
6	Conocimiento en salud, seguridad y lesiones	8	7%
7	Formación continua y certificaciones	7	6%
Número de menciones		114	

Nota. Elaboración propia con base a resultados del trabajo de campo

Aunque las habilidades socioemocionales fueron las más frecuentes, las habilidades técnicas ocupan un lugar fundamental en el perfil profesional. Con 114 menciones (40% del total), representan la base técnico-científica que garantiza que la práctica profesional sea segura, efectiva y con fundamentos sólidos. Estas competencias validan el conocimiento especializado del profesional y, en muchos casos, son el requisito indispensable para acceder a un puesto de trabajo. Estas habilidades pueden organizarse en tres grandes grupos o clústeres, que muestran cómo las instituciones valoran distintos aspectos del conocimiento aplicado.

Conocimiento y diseño de programas

Este grupo agrupa las habilidades más solicitadas y representa el núcleo del trabajo profesional. La más destacada es la planificación y diseño de programas o entrenamientos (22%), lo que indica que los empleadores valoran enormemente la capacidad de organizar actividades bien estructuradas, seguras y personalizadas. Le sigue de cerca el conocimiento

científico (anatomía, fisiología, biomecánica, etc.) con un 20%, lo cual demuestra una clara demanda de profesionales que trabajen con base en la evidencia y prioricen la salud de los usuarios. En tercer lugar, se encuentra el conocimiento técnico y táctico del deporte (16%), una habilidad clave para intervenir con calidad y especificidad en las distintas disciplinas deportivas.

Enseñanza y aplicación práctica

Este segundo grupo incluye las habilidades que permiten transmitir el conocimiento y medir los resultados. La habilidad más importante de este clúster es el manejo de grupo y la didáctica de la enseñanza (19%), que subraya que no basta con saber, sino que es fundamental saber enseñar y gestionar la dinámica de un grupo de personas de manera efectiva. (Se actualiza esta sección para integrar la habilidad reclasificada de manejo de grupo, fortaleciendo el análisis como respuesta a la crítica del Revisor 1). Por otro lado, la evaluación, diagnóstico y detección de errores (7%) permite al profesional realizar ajustes, dar seguimiento y demostrar mejoras, una competencia muy valorada por los empleadores que buscan resultados concretos y medibles.

Seguridad y actualización profesional

El tercer grupo está relacionado con la responsabilidad, la salud y el crecimiento continuo. El conocimiento en salud, seguridad y prevención de lesiones (7%) es esencial para evitar daños y garantizar una atención segura a los usuarios. Además, la formación continua y las certificaciones (6%) indican el compromiso del profesional con la mejora constante y la actualización de sus conocimientos, un aspecto muy valorado en un campo en permanente evolución.

Bajo este entendido, los datos reflejan que el profesional ideal en este campo debe combinar un profundo conocimiento científico con sólidas habilidades pedagógicas para su aplicación, manteniendo un compromiso constante con la seguridad y la mejora continua. Esta combinación de competencias es clave para destacarse en un entorno laboral cada vez más exigente y en constante evolución.

Discusión

El propósito de esta investigación fue identificar las habilidades profesionales más valoradas por el mercado laboral, específicamente en el departamento de Cochabamba en el área de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD). Los resultados no solo responden a esta pregunta central, sino que también permiten elaborar un diagnóstico claro sobre el problema del desajuste de habilidades. A partir del marco conceptual y teórico, se analiza cómo las habilidades socioemocionales dominan la demanda laboral, sin dejar de reconocer el papel fundamental de las habilidades técnicas. La combinación de ambas ofrece una visión integral del perfil profesional que hoy se espera en el campo.

El hallazgo más relevante es la preponderancia de las habilidades socioemocionales, que representan el 60% de todas las menciones. Esta tendencia, coincidente con lo señalado por el Foro Económico Mundial (2020), se confirma también en el contexto boliviano. Los empleadores priorizan competencias como liderazgo, comunicación efectiva y responsabilidad, lo que indica que ya no se busca solo a un técnico, sino a un profesional capaz de guiar, motivar y generar relaciones de confianza. Esta demanda puede explicarse desde la Teoría del Capital Humano (Chiavenato, 2009), que plantea que las habilidades socioemocionales son las que transforman el conocimiento técnico en valor concreto. Un profesional puede saber mucho, pero sin liderazgo o empatía, su impacto será limitado.

Además, los resultados coinciden con la Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman (1995). Aunque los empleadores no utilicen estos términos, sus expectativas –liderazgo, empatía y responsabilidad— se alinean con las dimensiones de esta teoría. En la práctica, buscan personas con un alto nivel de inteligencia emocional, capaces de desenvolverse con eficacia en distintos contextos.

Por otra parte, aunque las habilidades socioemocionales sean más frecuentes, las habilidades técnicas (40% de las menciones) representan la estructura esencial para el ejercicio profesional. Las más mencionadas, planificación, conocimiento científico, y ahora manejo de grupo, son fundamentales para mantener la credibilidad profesional y responder a las nuevas demandas del mercado. La alta valoración de estas competencias sugiere que el mercado está girando hacia una Práctica Basada en la Evidencia,

donde los profesionales deben justificar sus decisiones con fundamentos técnicos y científicos.

Sin embargo, lo más importante del estudio no es la diferencia entre tipos de habilidades, sino su integración. El perfil profesional que surge no es el de un técnico sin habilidades sociales, ni el de un líder sin conocimiento. Es el de un profesional integral: alguien con una sólida base científica y técnica, pero también con empatía, comunicación y adaptabilidad. Por ejemplo, planificar un programa (habilidad técnica) es inútil si no se cuenta con la capacidad de comunicarlo, motivar al cliente o adaptarlo (habilidades socioemocionales).

Con respecto a la educación superior en Bolivia, las implicaciones son significativas. Los resultados muestran la urgencia de reorientar los planes de estudio de CAFD: no centrarse solo en contenidos teóricos y avanzar hacia un modelo basado en el desarrollo de competencias integrales. Las habilidades socioemocionales deben dejar de ser parte del currículo oculto y pasar a ser un objetivo explícito, planificado y evaluado dentro de la formación.

Finalmente, es importante reconocer las limitaciones del estudio. Aunque se visitaron varios establecimientos en el eje metropolitano de Cochabamba, los resultados no pueden generalizarse a todo el país. Futuros estudios podrían complementar estos hallazgos. A pesar de ello, este estudio representa un diagnóstico relevante sobre las demandas laborales en CAFD en Bolivia y ofrece una base sólida para fortalecer el diálogo entre universidad y sector empleador.

Conclusiones

Los resultados del estudio ofrecen una respuesta clara y ordenada a la pregunta principal, mostrando que el perfil profesional más valorado es el que combina distintos tipos de habilidades. Esta mezcla, o perfil híbrido, es clave para el éxito laboral. Los empleadores coinciden en que hay cuatro habilidades fundamentales que todo profesional del área debería tener: dos socioemocionales –liderazgo y comunicación efectiva– y dos técnicas –planificación y diseño de programas y conocimiento científico.

El resultado más importante es que las habilidades socioemocionales son las más valoradas. Esto indica que, al menos en Cochabamba, el valor de un profesional ya no se mide solo por su conocimiento técnico, sino también por su capacidad de relacionarse con los demás y manejar situaciones humanas.

El perfil ideal no es solo un experto en ejercicio, ni solo una persona con carisma, sino alguien que combina conocimiento técnico con habilidades humanas.

Estos resultados tienen consecuencias importantes para la educación superior. El evidente desajuste entre lo que se enseña en las universidades y lo que el mercado laboral necesita exige enfoques claros en los planes de estudio. No es suficiente con enseñar contenidos como fisiología o biomecánica; también es necesario incluir contenidos y experiencias prácticas que desarrollen el liderazgo, la comunicación, la resolución de problemas y las didácticas de intervención grupal. Para lograr esto, se deben aplicar metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos o los estudios de caso, y modificar las prácticas profesionales para que se evalúen formalmente las habilidades socioemocionales.

Finalmente, este estudio puede ser una guía útil para los estudiantes, profesionales y empleadores. Para los primeros, muestra que la formación técnica sigue siendo importante, pero que deben invertir también en mejorar sus habilidades interpersonales. Para los empleadores, los resultados ofrecen un marco para mejorar la forma en que seleccionan y capacitan a su personal, buscando personas que tengan un equilibrio entre conocimientos técnicos y habilidades sociales.

Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). Desarrollo de habilidades en América Latina y el Caribe: Desafíos y estrategias. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/desarrollo-de-habilidades-en-america-latina-y-el-caribe-desafios-y-estrategias>
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Editorial Síntesis. Disponible en: <https://books.google.com/books?id=Q5dGbwAACAAJ>
- Campos-Izquierdo, A., & Martín-Acero, R. (2016). *Percepción de las competencias profesionales de los graduados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Revista de Psicología del Deporte, 25(2), 339-346. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235146515015.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill. Disponible en: <https://www.mheducation.com.mx/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-septima-edicion-9789701061093-spa>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. Disponible en: <https://www.mheducation.es/gestion-del-talento-el-nuevo-papel-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones-9789584104079-spa>
- Concepto.de. (s.f.). *Habilidades duras y blandas*. Recuperado el [Fecha de tu consulta] de <https://concepto.de/habilidades-duras-y-blandas/>
- Economipedia. (2021). *Habilidades blandas*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/habilidades-blandas.html>
- Foro Económico Mundial. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós. Disponible en: <https://www.planetadelibros.com/libro-inteligencia-emocional/29340>
- OCDE. (2021). *Perspectivas de competencias de la OCDE 2021: Aprender para la vida*. Disponible en: <https://www.oecd.org/skills/oecd-skills-outlook-2021-0ae365b4-es.htm>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias* (3ª ed.). Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Disponible en: <https://www.cerasa.es/producto/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-3a-edicion/>
- Quispe, M., & Mamani, F. (2019). *Educación Superior y Empleabilidad Juvenil en Bolivia: Desafíos para el Siglo XXI*. Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB). Disponible en: <http://www.pieb.com.bo/publicaciones.php>
- Tejada-Fernández, J., Navío-Gàmez, A., & Ruiz-Bueno, C. (2012). *Los nuevos yacimientos de empleo y la formación por competencias en el marco de la Educación Superior*. *Tendencias Pedagógicas*, 20, 85-110. Disponible en: <https://revistas.uam.es/tendencias/article/view/2012>
- Zagalaz, M. L., Lara, A. J., & González, M. D. C. L. (2016). Análisi