

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y
CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



TRABAJO DIRIGIDO

**PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS QUE
REQUIEREN LAS PYME'S DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

POR: DEISY ADALI CORAZON ARPAZI

MARIBEL CHINO CANAZA

TUTOR ACADÉMICO: M. Sc. RENÉ SANGÜESA FIGUEROA

TUTOR INSTITUCIONAL: MAE. ANTONIO PASTOR JORDAN
JIMENO

LA PAZ – BOLIVIA
2016



DEDICATORIA

... A Dios por darnos la fortaleza de seguir adelante a pesar de todos los obstáculos que se presentan, a nuestros padres que siempre nos apoyaron, por sus sabios consejos, por escucharnos con paciencia y darnos las palabras de aliento que necesitábamos...

*Deisy Adali Corazon Cipazi
"G.C.D."*

*Maribel Chino Canaza
"M.M.F.F."*



AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios por habernos otorgado el don de la vida y darnos la sabiduría suficiente y permitirnos llegar a la meta de nuestra formación profesional.

A nuestro tutor Lic. René Sangüesa Figueredo, quien sacrificó mucho de su tiempo en las revisiones y recomendaciones del presente trabajo, y gracias a él pudimos llegar a la meta trazada.

Al Lic. Antonio Jordán Jimeno, quien fue un guía y un apoyo muy importante durante toda la elaboración de este trabajo de investigación.

Al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), gracias por abrirnos las puertas para realizar este trabajo de investigación.

A nuestros padres:

A mí amada madre Gregoria por su sacrificio, amor y apoyo a lo largo de mi vida y a mi hermano Cristian por su apoyo incondicional.
"D.A.C.A"

A mis queridos padres Francisco y Martha por su sacrificio y amor incondicional y apoyo a lo largo de mi vida y a mi hermano Franz por sus buenos consejos.
"M.C.C."



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está enfocado a determinar el Perfil del Administrador de Empresas bajo los requerimientos respecto a las medianas empresas, que se desglosa en los siguientes capítulos:

En el capítulo primero describe los aspectos generales, antecedentes y todo el contexto nacional y local entorno a las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

Asimismo, se definen los objetivos específicos entorno al objetivo general de la investigación que es “Determinar el Perfil del Administrador de Empresas que respondan a los requerimientos de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz”, y los resultados y alcances de este trabajo de investigación.

En el capítulo segundo, se desarrolla todo el marco teórico conceptual que se manejó a lo largo de la investigación.

En el capítulo tercero, se determinó el universo de estudio con base en métodos, técnicas e instrumentos para el relevamiento de la información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos de esta investigación.

En el capítulo cuatro, se analizan e interpretan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas realizadas al objeto de estudio (con 62 “informantes clave” de 29 medianas empresas), los cuales se muestran a través de cuadros y/o gráficos estadísticos, sistematizando los objetivos planteados con los resultados obtenidos.

En el capítulo quinto, en este capítulo se propone un reajuste del pensum curricular actual (2012) de la carrera de Administración de Empresas – UMSA.

En el capítulo sexto, se muestran las conclusiones y recomendaciones pertinentes en relación con los objetivos planteados.



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. ContextoEmpresarialde la ciudad de La Paz	1
1.1.2. Contexto de las PyME's en Bolivia	1
1.1.3. Contexto de las PyME's de la ciudad de La Paz	6
1.1.4. Contexto de las universidades en Bolivia	9
1.1.4.1. Misión y Visión de la Carrera de Administración de Empresas 11	
1.1.5. Perfil Profesional del Administrador de Empresas – UMSA.....	12
1.2. Planteamiento del Problema	13
1.3. Objetivos:.....	16
1.3.1. Objetivo General	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Resultados.....	17
1.5. Alcance.....	17
1.5.1. Alcance Temático.....	17
1.5.2. Alcance Temporal	17
1.5.3. Alcance Espacial.....	18
CAPÍTULO II	19
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES	19
2.1. Referencias Teórico-Conceptuales	19
2.1.1. Requerimiento.....	19



2.1.2.	Perfil.....	19
2.1.3.	Perfil Profesional	20
2.1.4.	Competencias	21
2.1.5.	Competencias profesionales	22
2.1.6.	Competencia laboral	22
2.1.7.	Perfil del Administrador: Habilidades	23
2.1.8.	Roles del Administrador	24
2.1.9.	Empresa.....	28
2.1.9.1.	Según el Tamaño	28
2.1.10.	Currículo o Plan de Estudios	29
2.1.11.	Determinación y elaboración del Plan Curricular	30
2.1.12.	Áreas de Desempeño de un Administrador	31
2.2.	Trabajos Previos.....	32
2.3.	Referencias Organizacionales y Legales	34
CAPÍTULO III	40
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	40
3.1.	Tipo de Intervención	40
3.1.1.	Diseño de la Investigación.....	40
3.2.	Universo o Población de Estudio	41
3.3.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra	41
3.4.	Selección de Métodos y Técnicas.....	44
3.5.	Instrumentos de Relevamiento de Información	45
CAPÍTULO IV	47
RESULTADOS y DISCUSIÓN	47



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS QUE REQUIEREN LAS PYME'S DE LA CIUDAD DE LA PAZ

4.1. Información sistematizada (de acuerdo con el objetivo, proceso y resultado)	47
4.2. Resultados.....	47
CAPÍTULO V	74
PROPUESTA	74
CAPÍTULO VI	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
6.1. Conclusiones	80
6.2. Recomendaciones.....	81
ANEXOS	83
BIBLIOGRAFÍA	98



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1: CATEGORIZACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN BOLIVIA.....	3
CUADRO Nº 2: POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAS EN BOLIVIA	5
CUADRO Nº 3: POBLACIÓN OCUPADA EN LAS PYME EN BOLIVIA.....	5
CUADRO Nº 4: CANTIDAD DE EMPRESAS POR CATEGORÍAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	41
CUADRO Nº 5: CANTIDAD DE MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ POR SECTORES (2014).....	42
CUADRO Nº 6: INFORMANTES CLAVE DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ POR SECTORES Y NIVEL JERÁRQUICO	43
CUADRO Nº 7: CANTIDAD DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS QUE TRABAJAN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA PAZ.....	48
CUADRO Nº 8: PUESTOS EN LOS QUE SE DEMPEÑAN LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS (A.E.)	49
CUADRO Nº 9: PRIMER GRUPO – FINANCIERAS.....	52
CUADRO Nº 10: SEGUNDO GRUPO – RECURSOS HUMANOS.....	53
CUADRO Nº 11: TERCER GRUPO – MARKETING.....	54
CUADRO Nº 12: CUARTO GRUPO – ADMINISTRATIVAS	55
CUADRO Nº 13: AÑOS DE EXPERIENCIA QUE REQUIEREN LAS MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN EL PUESTO.....	56
CUADRO Nº 14: SATISFACCIÓN CON LAS CAPACIDADES DEL A.E....	60
CUADRO Nº 15: INSATISFACCIÓN CON LAS CAPACIDADES DEL A.E.	61
CUADRO Nº 16: CAPACIDADES QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	64
CUADRO Nº 17: ACTITUDES QUE DEBE TENER EL A.E.....	67
CUADRO Nº 18: VALORES QUE DEBE TENER EL A.E.	69



CUADRO Nº 19: INQUIETUDES PROPUESTOS POR ENTREVISTADOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.....	71
CUADRO Nº 20: AÑOS DE EXPERIENCIA	75
CUADRO Nº 21: CAPACIDADES, ACTITUDES Y VALORES QUE REQUIEREN LAS MEDIANAS EMPRESAS.....	76
CUADRO Nº 22: NIVEL DE CONOCIMIENTOS QUE REQUIEREN LAS MEDIANAS EMPRESAS	77
CUADRO Nº 23: CONOCIMIETOS A FORTALECER	78



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1: AGENCIAS DE DESARROLLO.....	35
GRÁFICO Nº 2: CANTIDAD DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS QUE TRABAJAN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ.....	48
GRÁFICO Nº 3: PUESTOS EN LOS QUE SE DESEMPEÑAN LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS (A.E.)	50
GRÁFICO Nº 4: PORCENTAJE DE NIVEL DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN CON RESPECTO A LOS A.E.	60
GRÁFICO Nº 5: INSATISFACCIÓN CON LAS CAPACIDADES DEL A.E	62
GRÁFICO Nº 6: CAPACIDADES QUE DEBE TENER EL A.E.....	65
GRÁFICO Nº 7: ACTITUDES QUE DEBE TENER EL A.E.....	67
GRÁFICO Nº 8: VALORES QUE DEBE TENER EL A.E.	69
GRÁFICO Nº 9: INQUIETUDES PROPUESTOS POR ENTREVISTADOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS.....	71



INTRODUCCIÓN

“Las pequeñas y medianas empresas en América Latina cobran cada vez mayor importancia económica y social debido a su carácter de generadoras de empleo, ingreso y promotoras de la equidad regional. Tales características son también la razón del progresivo interés de los gobiernos y de la creciente proporción de recursos involucrados en su promoción. Bolivia no es la excepción en este proceso.”¹

La micro, pequeña y mediana empresa es decir (MiPyME), están cobrando fuerza en toda América Latina, *“...producto de la colaboración entre la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se publican los estudios sobre políticas e instituciones de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en Bolivia, Brasil, Colombia, República Dominicana, Uruguay y Venezuela así como un trabajo complementario en el cual se analizan las dinámicas y tendencias de las políticas de apoyo a las pymes en la región.”²*

La mayoría de las MiPyME's de Bolivia son informales y pocas empresas son formales, entonces se vuelve un reto la formalización y la productividad a gran escala, como consecuencia el crecimiento económico. Esta alta tasa de informalidad se atribuye a muchos factores, incluida el costo de los trámites para formalizar a la empresa y así cumplir con las obligaciones tributarias y sociales.

¹ ZEBALLOS, Emilio & VELAZCO, Enrique. CONSTRUYENDO EL CAMINO AL DESARROLLO A TRAVES DE LAS PyMEs; LA EXPERIENCIA BOLIVIANA. Editorial “bd buen diseño Comunicación Visual”. La Paz – Bolivia, junio 2003. Pág. 17.

² FERRARO, Carlo. “Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe”. Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2011. Pág. 13



“Bolivia tiene el sector informal más grande de América Latina; según diferentes definiciones, casi 80% de los empleos urbanos y rurales son informales. Se estima que el país ocupa el primer lugar en el mundo en lo que se refiere al valor agregado generado por el sector informal, dado que este alcanza el 68% del PIB. El estudio citado consigna también que, del conjunto de empresas encuestadas, solamente el 28% contaba con licencia municipal, el 21% tenía el número de identificación tributaria (NIT) junto con la licencia municipal y que solo el 4% poseía la licencia, el NIT y estaban inscritas en el registro nacional de empresas (FUNDEMPRESA). La formalización es particularmente baja en las áreas rurales, donde solo el 10% de las unidades productivas cuenta con NIT y prácticamente ninguna está inscrita en FUNDEMPRESA. No obstante esto, un estudio realizado por la Fundación Konrad Adenauer indica que la informalidad del empleo en Bolivia se habría reducido de 63,2% a 55,6% entre 1999 y 2007”³

En Bolivia se cumple el precepto general de que la productividad está relacionada con el tamaño de la empresa: las grandes empresas son habitualmente más productivas que las pequeñas, aunque éstas generan más empleos. En el país, la mayor parte de la ocupación empresarial está concentrada en las microempresas y una menor proporción, en las empresas grandes; estas últimas, sin embargo, exhiben una productividad laboral 25 veces mayor que la de las microempresas (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2007).⁴ Desde el punto de vista del funcionamiento de las micro y pequeñas empresas en Bolivia se caracterizan por funcionar en algún local; a éstas se las denomina “tipo local”. En otros casos, se trata de establecimientos económicos que se encuentran adheridos a las aceras; a éstos se los llama “puestos fijos”. También existen

³FERRARO, Carlo. “Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe”. Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2011. Pág. 19

⁴Ídem. Pág. 20



los “puestos móviles”, que operan en las aceras y calzadas, desplazándose fácilmente de un sitio a otro debido a que su infraestructura es simple.

En resumen, el dinamismo económico y empresarial que Bolivia vive está enmarcado en un ámbito de incertidumbre, Bolivia cuenta con una gran cantidad de empresas informales que absorbe mano de obra no calificada. En un estudio realizado por (Alarcón, Jove Oscar Freddy, titulado “Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la creación de una Entidad de Intermediación Indirecta como forma de financiamiento, Caso Pymes Productivas), demuestra que las micro y pequeñas empresas cuentan con personal y mano de obra no calificada, es decir que contratan a personas que son bachilleres y personas mayores a 32 años pero sin estudios. En cambio, las medianas empresas son las empresas que tienen más estabilidad y como resultado cuentan con personal con estudios superiores (Profesionales). Este trabajo de investigación se enfocará en las medianas empresas de la ciudad de La Paz para elaborar un Perfil profesional de un Administrador de Empresas con base en las necesidades y/o requerimiento de ellas.

Así pues, el presente trabajo analiza las necesidades actuales de las Pequeñas y Medianas empresas (Pyme's) sobre las competencias que deben tener los Administradores para generar así un perfil requerido por aquéllas y confrontar con la oferta propuesta por la Carrera de Administración de Empresas y afines. Si bien existe una gran cantidad de material teórico relacionado con la presente investigación, esta no permite incluir elementos del contexto, en la mayoría de los casos se realizan rediseños curriculares en forma empírica tomando en cuenta la aparición de nuevas tendencias sin un análisis del mercado laboral o las necesidades de los profesionales en el campo del trabajo.



CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

1.1.1. Contexto Empresarial de la ciudad de La Paz

Antes de ingresar al contexto empresarial de la Ciudad de La Paz, es necesario conocer y establecer un marco referencial que sustente el trabajo investigativo. A continuación se describen algunas circunstancias que intervienen en el crecimiento de las PyME`s.

1.1.2. Contexto de las PyME's en Bolivia

En la antigüedad, la vida era mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su propio mundo; ya que tenían que elaborar sus propios alimentos, hacer su ropa y calzado, es decir tenían que ser autosuficientes en la satisfacción de sus necesidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero, y poco después surgen las primeras empresas. Cuando aparece la revolución industrial, el mundo cambió por completo, aparecieron inventos de todo tipo, hasta llegar a la producción de grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno. Cada instante se crean en todas partes pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de iniciación y subsistencia y muchas de ellas desaparecen por la falta de capacitación técnica y administrativa.⁵

Las PyME's son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Por lo que merecen un estudio particular, diferenciándolas de las grandes empresas que se desarrollan en el país y en

⁵ ESPINOZA, Marellanes Edith Marisela. EL IETU EN EL SECTOR TRANSPORTISTA. Revista del Coloquio sobre Cultura, Historia e Identidad del sur de Sonora. Edición No. 3 Diciembre 2010. Pág. 20



el mundo. Analizando el surgimiento de las “Pequeñas y Medianas Empresas”, podemos encontrar dos formas de nacimiento de las mismas.

- Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.
- Por otro lado, están aquellas que tuvieron un **origen familiar**, caracterizadas por una gestión a las que sólo les preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

A las limitaciones antes mencionadas se sumaron las pésimas condiciones económicas, que se desarrollaron en las décadas del '70 y '80, que terminaron por perjudicar económicamente a la mayoría de las PyME's que habían surgido en la etapa anterior.⁶

En Bolivia, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en su mayoría son de origen familiar con fuerte espíritu emprendedor (empíricos) porque es una de las cosas que saben hacer, que en su primera fase se preocupan más por la supervivencia dejando de lado “el cómo hacer” crecer su negocio (micro o pequeña empresa).

Por esta razón, es necesario mencionar cómo están categorizadas las micro, pequeñas y medianas empresas en Bolivia. Ver el siguiente cuadro:

⁶ DI CIANO, Marcelo. Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento. Argentina – 2010. Pág. 1 - 4



CUADRO Nº 1: CATEGORIZACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS EN BOLIVIA

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES
Micro Empresa	Menor o Igual a 9
Pequeña Empresa	10 a 19
Mediana Empresa	20 a 49
Gran Empresa	Mayor a 50

Fuente: Según datos obtenidos por: RM 200/2009, Reglamento para el registro y acreditación de Unidades productivas, MDPyEP “La Normativa Del Ministerio De Desarrollo Productivo Y Economía Plural” En: Plan Estratégico Institucional del VMPE 2011-2015.

“...Bolivia aparece posicionada en el último lugar, en el índice de competitividad del World Economic Forum, mientras que en “The Latin American Competitiveness Report 2001-2002, “se encuentra en el puesto número 67 de una muestra de 75 países. De este último reporte, sólo en la información sobre negocios no registrados o informales, Bolivia aparece con la mayor percepción de informalidad, de entre el 41% y 50%.”⁷

Es claro que la economía boliviana no es particularmente competitiva. Si a esto le sumamos que *“su estructura económica se encuentra estadísticamente atada a las Micro y Pequeñas Empresas (MyPE) -las cuales cuentan con un muy bajo nivel de capital, tecnologías obsoletas, trabajadores poco calificados y con remuneraciones de subsistencia (muchos de ellos subempleados), tenemos completo el escenario en que se desarrolla su actividad económica. Al mismo tiempo, se observa la presencia de un conjunto reducido de grandes empresas y algunas medianas, cuya aportación al PIB es muy significativa.”*

⁷ZEBALLOS, Emilio & VELAZCO, Enrique. CONSTRUYENDO EL CAMINO AL DESARROLLO A TRAVÉS DE LAS PyMEs; LA EXPERIENCIA BOLIVIANA. Editorial “bd buen diseño Comunicación Visual”. La Paz – Bolivia, junio 2003. Pág. 5



“En Bolivia, la contribución de una MYPE del sector industrial al PIB alcanzaría, en promedio y en términos absolutos, a una cifra equivalente a 10.600 dólares. En cambio, la contribución de una MYPE del sector servicios llegaría en promedio a 9.000 dólares y del sector comercio, a poco más de 2.600 dólares.”⁸

“Durante el año 2006, el número de MYPE en Bolivia, incluyendo también a las medianas empresas, representó una cantidad importante de las empresas exportadoras (82,6%), pero su aporte a las exportaciones fue irrelevante, ya que solo alcanzó 3,15% del total exportado. De este porcentaje, las medianas empresas contribuyeron con 2,85%, en cambio las micro y pequeñas empresas lo hicieron sólo con 0,02% y 0,28%, respectivamente. Si se consideran únicamente las exportaciones no tradicionales, las ventas al exterior este conjunto total de empresas se incrementa a 10,13%, de los cuales 9,14% corresponde a las medianas empresas, 0,91% a la pequeña empresa y 0,08% a la microempresa (Solares, 2008).”⁹

Las PyME's son quienes contribuyen de manera más determinante al desarrollo del País con la generación de oportunidades, la generación de empleo y como consecuencia, mayores niveles de ingreso, como se refleja en los datos expuestos anteriormente.

Bolivia un país subdesarrollado, *“con alrededor de 10.227.299 habitantes, tiene una población en edad de trabajar (PET) que alcanza a 7.606.137 personas, de las cuales 4.927.369 corresponden a la población económicamente activa (PEA). La población ocupada (PO) es de 4.672.361 personas. El mercado de trabajo de la población ocupada se distribuye en: i)*

⁸ FERRARO, Carlo. “Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe”. Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2011. Pág. 28

⁹Ídem. Pág. 30



familiar (57,05%), ii) empresarial (17,41%), iii) semiempresarial (13,58%), iv) estatal (8,60%) y v) doméstico (3,60%) (INE, 2007).”Ver el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 2: POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAS EN BOLIVIA

POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR (PET)		7.606.137 personas	
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)		4.927.369 personas	
POBLACIÓN OCUPADA (PO)	4.672.361 personas	Familiar	57,05%
		Empresarial	17,41%
		Semiempresarial	13,58%
		Estatal	8,60%
		Domestico	3,60%

Fuente: Según Datos Obtenidos de INE INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 2007

“El sector privado brinda empleo a 70,36% de la población ocupada, el sector público a 23,01% y las agencias de cooperación, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros, a 6,63% de la PO. En el sector privado 67,85% de los ocupados trabajan en micro y pequeñas empresas, 17,13% en la mediana empresa y 15,02% en la gran empresa (INE, 2009).”Como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 3: POBLACIÓN OCUPADA EN LAS PYME EN BOLIVIA

POBLACIÓN OCUPADA (PO)		4.672.361 personas		
		70,36% 3,466,897 Personas		
EL SECTOR PRIVADO BRINDA EMPLEO A:	MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA	
	67,85%	17,13%	15,02%	
	2,352,289 Personas	593,879 Personas	520,728 Personas	

Fuente: Según Datos Obtenidos de INE INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 2007.



1.1.3. Contexto de las PyME's de la ciudad de La Paz

La mayoría de las MyPE's se encuentran asentadas en el eje central, siendo en su mayoría emprendimientos del sector textil, esperan un proyecto de ley que fortalezca y promueva al sector productivo de Bolivia, explicó el presidente de la Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de Bolivia (Conamype), Marco Antonio Gonzales Padilla.

"En los últimos años, los emprendimientos fueron creciendo en diferentes rubros, sin embargo, aún no existen políticas que impulsen y fortalezcan a este sector, por los problemas de contrabando, ropa usada y falta de acceso a materias primas". Explicó también que la gestión pasada se presentó un proyecto de ley de las MyPE's, con afán de que existan políticas públicas que fomenten la producción nacional en todos los rubros, "esperamos que en la presente gestión se promulgue esta ley", aseguró.¹⁰

En la ciudad de La Paz caracterizada por familias de espíritu emprendedor, empíricos en diferentes rubros, afectados por el contrabando y la falta de políticas de fomento.

La Paz cuenta con Agencias de Desarrollo que coadyuvan al crecimiento de las Pymes como *Pro Bolivia, Promueve Bolivia e Insumos Bolivia*.¹¹

La Paz tiene todo el apoyo dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas, para su crecimiento con capacitaciones que ofrece Pro Bolivia, con el apoyo de facilitar, impulsar y promover las exportaciones y el turismo a cargo de Promueve Bolivia y el acceso a crédito para pequeños productores para la provisión de insumos y equipamiento.

¹⁰LA PATRIA, Periódico de Circulación Nacional. Bolivia - Domingo, 21 de abril de 2013

¹¹ MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMIA PLURAL Página Oficial (<http://www.produccion.gob.bo/content/id/8>) Febrero 2016.



“...Favorable predisposición que la población boliviana muestra hacia el emprendimiento, se nutre principalmente en las mejores percepciones y actitudes que tienen las mujeres, no sólo a nivel nacional sino principalmente en dos de los departamentos (Santa Cruz y La Paz).”

Cuando se indagan sobre las motivaciones que impulsan a los bolivianos a emprender, se observa que la principal es la oportunidad (medida en relación con el deseo de incrementar sus ingresos) con un 38.5%, seguida por la motivación de necesidad y la impulsada por “ambos motivos” (oportunidad y necesidad).

*Respecto a la capacitación recibida en iniciar y gestionar un negocio, solo un 25% de la población boliviana entre 18 a 64 años de edad declara haberla recibido (con un incremento del 31% respecto al 2008). En este aspecto, **La Paz** supera ampliamente a Santa Cruz y Cochabamba, con más del **73%** de población **capacitada**. Por otra parte, la capacitación voluntaria supera ampliamente a la capacitación obligatoria tanto a nivel nacional como a nivel de Departamentos, aunque de estos últimos **La Paz tiene la mejor posición.**¹²*

“El secretario ejecutivo del Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Conamype), Víctor Ramírez, coincide en señalar que en La Paz se concentran las microempresas por el flujo comercial.”

“El analista Alberto Bonadona indica que en La Paz hay mayor informalidad y se dedican sobre todo al comercio y servicios. “Hay cualquier cantidad de gente que trabaja en las calles. Una de las principales actividades es el

¹² ALARCON, Jove Oscar Freddy & REYES, Reyes Aldo Fernando (tutor). Tesis de Grado. UMSA - Carrera de Economía. Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la Creación de una Entidad de Intermediación como Forma de Financiamiento. Caso: Pymes Productivas. La Paz – Bolivia 2013. Pág. 51



turismo, que no necesariamente paga impuestos”, dice. La Paz tiene talleres de confección de textiles, pero son informales.”¹³

Bruno Rojas, investigador del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario, explicó que “es alto el porcentaje de los que no tienen empleo de calidad, porque están principalmente representados por los informales, que son siete de cada diez ocupados”.¹⁴

El Plan Nacional de Desarrollo (PND), propone proteger el capital humano creando diferentes mecanismos como la seguridad social a los trabajadores de las unidades productivas familiares, independientes, informales, campesinos, entre otros.

Por lo anteriormente mencionado el PND pretende “incorporar y/o desarrollar la calidad del empleo se expresa en un mayor número de personas trabajando mediante contratos de largo plazo, que sean empleos dignos que generen ingresos para Vivir Bien”.¹⁵

Como indica el analista Alberto Bonadona “las Pyme’s en su gran mayoría forman parte de la informalidad y los riesgos que esta conlleva”, es decir que conduce a la inestabilidad laboral por el hecho de no contar con contratos a largo plazo y no asumen los beneficios laborales de sus trabajadores. Al no constituirse como una empresa formal no da cumplimiento al propósito de crear empleos dignos y sustentables para el “Vivir Bien” del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia.

Asimismo, “dentro de las micro y pequeñas empresas la participación de los varones es del 54.3%, lo que muestra una ligera preponderancia respecto a

¹³ COACH BOLIVIA. Estrategia y Negocio. La Paz- Bolivia, febrero 2015, pág. 14-15 (Pagina Siete)

¹⁴ <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/desempleo-en-bolivia-se-reduce-pero-crece-trabajo-informal>

¹⁵ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien” Lineamientos Estratégicos 2006 – 2011. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 29272, Bolivia - 12 septiembre, 2007. Pág. 192



las mujeres (45.7%). En cuanto al rango de edades el 66.5% de los ocupados de las MYPE es mayor a los 26 años, el 21,3% corresponde a empleados jóvenes entre los 15 y los 25 años y el 12,3% representa el trabajo infantil que comprende a los menores de 14 años”.

Por otro lado, la mayor parte de los trabajadores (63%) presenta un bajo nivel de educación (primaria o inferior). Solamente el 21,1% de los trabajadores de las MYPE percibe salarios en tanto que el 40.9% trabaja por cuenta propia y el 32,6% pertenece a los trabajadores familiares sin remuneración. Además, la mayoría de los trabajadores no firmó un contrato (90,3%).¹⁶

1.1.4. Contexto de las universidades en Bolivia

En este punto se pretende hacer una descripción deductiva de las Universidades de Bolivia hasta llegar a la Carrera de Administración de Empresas - UMSA en particular, considerando su historia, organización: institucional, académica y social, en función de las tendencias actuales relacionadas con la formación de Administradores de Empresas y su desempeño profesional en el ámbito laboral.

Las Universidades en Bolivia, tanto privadas como públicas se encuentran en las capitales de departamento. Las universidades se convierten en instituciones que proporcionan el principal talento humano por tal motivo se convierten en instituciones estratégicas que permiten el desarrollo competitivo de los diferente sectores.

Según una entrevista realizada por la revista “Management” a los ejecutivos, gerentes, directores y profesionales del país, con la pregunta:

¹⁶ALARCON, Jove Oscar Freddy & REYES, Reyes Aldo Fernando (tutor). Tesis de Grado. UMSA - Carrera de Economía. Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la Creación de una Entidad de Intermediación como Forma de Financiamiento. Caso: Pymes Productivas. La Paz – Bolivia 2013. Pág. 57.



¿Cuál cree que son las dos principales capitales de departamento de Bolivia que tienen el nivel más alto de estudios universitarios?

*La respuesta fue clara que **La Paz** es la ciudad con mayor nivel de universitarios preparados, seguidos por **Santa Cruz** y **Cochabamba** respectivamente.¹⁷*

La Lista de Universidades de la Ciudad de La Paz ver en (Anexo 1)

LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

En la gestión 1966, la Universidad Mayor de San Andrés contaba con una sola Carrera en la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, que otorgaba el Título Académico de Licenciatura en Ciencias Económicas, mientras que el Título en Provisión Nacional correspondía a Auditor Financiero.

En la gestión 1967, después de una profunda revolución interna, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras abre sus tres "menciones", cuyo perfil era el de una especialidad dentro de la formación de Ciencias Económicas:

- ✓ *Mención Economía*
- ✓ *Mención Estadística*
- ✓ *Mención Administración*

Siete años más tarde en 1974, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras (UMSA) crea formalmente tres Carreras:

- ✓ *Administración de Empresas*
- ✓ *Economía*
- ✓ *Auditoría.*

¹⁷REVISTA MANAGEMENT, Negocios & Tecnología. Formación Superior Vs. Mercado Laboral en Bolivia, enero 2014, pág. 16-17



En la actualidad, la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras es una de las trece facultades pertenecientes a la Universidad Mayor de San Andrés.¹⁸

Desde su constitución, la **Carrera de Administración de Empresas** ha implementado 8 “Plan de Estudio” aprobado en el segundo congreso realizado en 1999 la cual tuvo vigencia de 13 años hasta 2012, el nuevo pensum 2012 está vigente hasta la fecha. (Vigencia del Pensum, desde el año 1974 a la fecha, este cuadro se puede observar en Anexo 2)

El propósito del cambio del periodo de vigencia del pensum, fue para mejorar el nivel de formación en la ciencia de la administración, considerando que la Carrera de Administración de Empresas (CAE), forma profesionales capacitados para una organización de cualquier rubro; donde debe liderar, motivar y persuadir a las personas que se encuentren en ella y negociar los asuntos de la organización con el entorno y otros aspectos.¹⁹

Hasta la gestión 1997, la CAE mantenía solo dos modalidades de titulación a nivel Licenciatura: Examen de Grado y Tesis. A partir de la gestión 1999 se han introducido dos modalidades de graduación adicionales denominadas: “Trabajo Dirigido y Graduación Directa por Excelencia”.

1.1.4.1. Misión y Visión de la Carrera de Administración de Empresas

✓ MISIÓN

"Formar profesionales investigadores, competentes, gestores, líderes emprendedores, comprometidos con el desarrollo sostenible de la sociedad con calidad ética y responsabilidad social" (IV Congreso Interno Docente Estudiantil de la Carrera de Administración de Empresa).

¹⁸Universidad Boliviana – Comité Ejecutivo (CEUB, 2014).

¹⁹RIVEROS, Salazar Jorge, “Segundo Congreso Interno”; Centro de Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Ed. 1999 – La Paz – Bolivia; pagina 2.



✓ **VISIÓN**

"Ser la unidad académica líder en la gestión del conocimiento e innovación en las ciencias administrativas con reconocimiento y apertura regional, nacional e internacional por su aporte al desarrollo sostenible".²⁰

La importancia del plan de estudios radica en la capacidad de dar forma al proyecto educativo que busca la transmisión y construcción del conocimiento, determinando su extensión y profundidad y es la base sobre la cual descansa el programa.

En el caso de la Carrera de Administración de Empresas, el Plan de Estudios describe las materias que deben cursarse correlativamente, cumpliendo ciertos requisitos y permiten efectivizar las competencias descritas en el Perfil Profesional. Ver "Pensum 2012" Actual en (Anexo 3).

**1.1.5. Perfil Profesional del Administrador de Empresas –
UMSA**

El perfil de la carrera de Administración de Empresas establece:

"Es un coordinador y director de los esfuerzos encaminados a alcanzar el objetivo de la empresa. En su desempeño tendrá que asumir riesgos calculados, hacer frente a imprevistos que surjan y tener a mano soluciones adecuadas para superar los obstáculos que se puedan presentar.

También debe lograr un óptimo aprovechamiento de sus recursos para mejorar la calidad, competitividad y eficiencia de la empresa.

Conduce la empresa en base a disponibilidad de información tanto interna como externa a la empresa, la cual analiza y en base a ella determinar una línea de acción y prevé futuras situaciones, con la finalidad de desarrollarla y promoverla en el mercado.

²⁰ www.aeumsa.edu.bo



*La información externa a la empresa que requiere es de tipo económico, social, legal, político y tecnológico, para hacer un diagnóstico e interpretación de la situación de la empresa en el medio ambiente donde se desenvuelve. Y también factores más específicos de su interés como es información de sus proveedores, clientes, grupos de presión y competencia”.*²¹

El perfil mencionado, describe el cómo debería ser el profesional en Administración de Empresas, con capacidad de desempeñarse en el ámbito laboral, en este caso las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, se debe tomar en cuenta que la sociedad se encuentra en un constante cambio en todos los aspectos, particularmente en el tecnológico que avanza a pasos agigantados, y el profesional debe estar preparado para adaptarse y actualizarse constantemente a estos cambios que vive el país y el mundo, y de esa manera el administrador de empresas pueda dirigir eficientemente el crecimiento y éxito de las PyME's.

1.2. Planteamiento del Problema

Antes de ingresar al planteamiento del problema es necesario precisar lo siguiente: *El problema es el vínculo con la “Necesidad Social”. Es el Punto de partida o el estado inicial del proceso, a lo que debe darse solución. UNA PROFESIÓN EXISTE PORQUE LA SOCIEDAD LA NECESITA. Es decir, de las necesidades sociales surgen las nuevas profesiones.*²² Es por esta razón que se tiene la inquietud de conocer las necesidades de las PyME's respecto a los profesionales en Administración de Empresas.

²¹ CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – UMSA (Página oficial) http://www.aeumsa.edu.bo/admi/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27

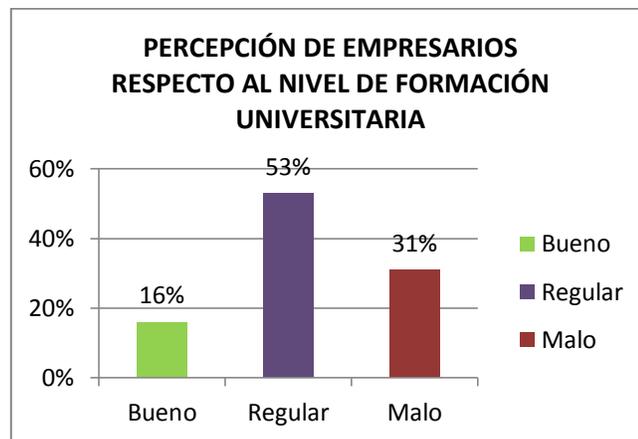
²² PINTO, Rocío M. Sc. LOS MEMES EN LA EDUCACION SUPERIOR, “Reflexiones en torno al diseño curricular basado en el curriculum por Competencias Profesionales”. CEPIES-UMSA. 1°. Edición, Agosto 2005. Pág. 118



*“La ciudad de La Paz es una de las ciudades que tiene un alto porcentaje de entre micro, pequeñas y medianas empresas y tiene el segundo lugar en ser una de las ciudades generadoras de empleo en Bolivia”.*²³

Llama la atención que en las pequeñas empresas, *“en su mayoría solo cuentan con personal de conocimientos básicos y/o nivel Técnico, mencionando además que los Gerentes Propietarios son quienes manejan de manera “empírica”, y durante el estudio de varias investigaciones muestran que el propietario solo requiere temporalmente a profesionales especializados en condición de consultoría y capacitación sobre el manejo de una empresa.*

Respecto al nivel de la formación académica en las universidades, la percepción de los principales ejecutivos, empresarios y profesionales, expresan que el mencionado nivel de formación es de regular para abajo, como se puede ver en el siguiente gráfico:



Se ha observado que la demanda de recursos humanos en la última década se ha enfocado en áreas técnicas más que en licenciaturas, existiendo un desfase entre el requerimiento de personal y la oferta de personal. Se ha observado que los técnicos tienen una remuneración mayor que al de los

²³CHÁVEZ, Alvares Gonzalo. Desarrollo económico local y metropolización en el mundo andino: los casos de La Paz y El Alto. 2008 pág. 12 y 13



*profesionales y diferentes sectores, como por ejemplo; minería, construcción, petroleras, ganadería. “Basado en estos estudios realizado por expertos en el tema, se llega a la conclusión de que existe una falla en la enseñanza, esto de la parte ofertante que llegaría ser las Casas Superiores de Estudio de todo el Sistema Universitario”.*²⁴

El estudio realizado por la REVISTA MANAGEMENT, demuestra que los profesionales en general no están preparados para asumir cargos gerenciales o administrativos porque existe insatisfacción por parte de los empresarios de pequeñas, medianas y grandes empresas que requieren profesionales con alto rendimiento académico y laboral.

*Esta investigación muestra que en el ámbito laboral el sector privado es quien más demanda de empleo tiene, siendo este aproximadamente el 84%, las carreras más demandadas son: las **empresariales**, económicas, sistemas, medicina, jurídicas, auditoría, industrial, agropecuaria, electrónica, y arquitectura.*²⁵

Se debe tomar en cuenta que existe un nivel de demanda en sectores productivos, es así, que se debe potenciar estos segmentos para crear empresas sostenibles, rentables y competitivas. Es por eso la necesidad de saber cuál es el perfil profesional que requieren las Pequeñas y medianas Empresas de la Ciudad de La Paz.

Estas inquietudes llevan a realizar un estudio profundo del Perfil del Administrador de Empresas, para contrastar la formación del profesional versus con lo que requieren las Pymes. Por tanto, esta investigación surge

²⁴ LUNA, Vera Jorge G. REVISTA MANAGEMENT, Negocios & Tecnología. El Posicionamiento de las Universidades en Bolivia. Bolivia, enero 2015, pág. 13.

²⁵ LUNA, Vera Jorge G. REVISTA MANAGEMENT, Negocios & Tecnología. Formación Superior Vs. Mercado Laboral en Bolivia, enero 2014, pág. 16-17



por todos los antecedentes mencionados, planteando la siguiente pregunta del problema:

¿Cuál es el Perfil Profesional del Administrador de Empresas que responda a los requerimientos de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz?

1.3. Objetivos:

La presente investigación persigue los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Determinar el Perfil del Administrador de Empresas que responda a los requerimientos de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la demanda de Administradores de Empresas procedentes de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz.
2. Conocer puestos y funciones que desempeña el Administrador de Empresas en las Medianas empresas de la ciudad de La Paz.
3. Contrastar la satisfacción o insatisfacción de las Medianas empresas con relación al profesional en Administración de Empresas.
4. Describir las capacidades, actitudes y valores del Administrador de Empresas en relación con el requerimiento de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz
5. Identificar inquietudes de las medianas empresas en relación con la formación del Administrador de Empresas



1.4. Resultados

- Documento de propuesta del Perfil Profesional del Administrador de Empresas requerido por las medianas empresas de la ciudad de La Paz.
- Informe sistematizado de puestos y funciones que desempeña el Administrador de Empresas en las medianas empresas de la ciudad de La Paz.
- Informe contrastado de la satisfacción o insatisfacción de las medianas empresas con relación al profesional en Administración de Empresas.
- Registro de capacidades, actitudes y valores del Administrador de Empresas que requieren las medianas empresas de la ciudad de La Paz.
- Informe de propuesta con las inquietudes de las medianas empresas en relación con la formación del Administrador de Empresas para la modificación y/o complementación de la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas.

1.5. Alcance

1.5.1. Alcance Temático

La presente investigación nace a raíz de la observación a las medianas empresas respecto al Administrador de Empresas, cuyo perfil profesional se oriente a la satisfacción de las necesidades de las medianas empresas.

1.5.2. Alcance Temporal

El estudio se realizará con base en proyecciones desde el año 2010 hasta el año 2014 respecto al desarrollo y variaciones en el crecimiento de las



medianas empresas de la ciudad de La Paz, en contraste con los cambios y modificaciones del plan de estudios (Pensum 2012) de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés.

1.5.3. Alcance Espacial

El presente trabajo pretende tomar en cuenta únicamente a las medianas empresas de la ciudad de La Paz. Cabe aclarar que no se considerarán a las pequeñas empresas porque se pudo evidenciar que este tipo de empresas emplean a un número máximo de 10 trabajadores, donde el requisito máximo de estudio para su contratación es un bajo nivel de educación (primaria o inferior), bachiller o técnico medio, quedando de lado quienes tienen formación académica universitaria.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1. Referencias Teórico-Conceptuales

2.1.1. Requerimiento

Petición o exigencia; todo lo que es necesariamente requerido para la consecución de un fin determinado; Resolución de un problema planteado o para abordar un nuevo aprendizaje.²⁶

En relación con este punto se analizará lo que requieren o exigen las medianas empresas respecto al perfil profesional del Administrador de Empresas.

2.1.2. Perfil

En la definición del perfil de una persona, un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tenido en cuenta por las organizaciones y empresa a la hora de elegir el staff que integrara las mismas, generalmente intervienen los siguientes factores: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión, entre otros.²⁷

Esta investigación se inclina por el conjunto de rasgos peculiares y factores como el conocimiento adquirido, habilidades, actitudes y destrezas, lo que conduce a contextualizar el perfil profesional del Administrador de Empresas que requieren las medianas empresas.

²⁶ CARRERA, García Guillermo; Silva Ramírez Luz Berenice; Roldan, de la Fuente Raquel. Diccionario de la Ciencias de la Educación. Ed. Gil. Colombia 2003. Pág. 1702

²⁷<http://www.definicionabc.com/general/perfil.php>



2.1.3. Perfil Profesional

Descripción del conjunto de competencias cognitivas, técnicas, personales y sociales, que posee un profesional al concluir un determinado plan de estudios, las que le permitirán desenvolverse idóneamente en las áreas de un campo de acción específico.²⁸

El perfil profesional es la forma concreta que expresa en vínculo Educación – Sociedad. Es la idealización de la característica, conocimientos, habilidades y valores que debe poseer un egresado de la universidad. Podría decirse que es el modelo pedagógico del encargo social.

El perfil profesional cumple varias funciones entre las que pueden señalarse:

- ✓ *Orienta objetivos curriculares en los diferentes niveles de enseñanza.*
- ✓ *Es elemento referencial para evaluar la calidad de formación.*
- ✓ *Es base para calificación de cargos.*
- ✓ *Ofrece información a instituciones empleadoras sobre posibilidades de contratación de personal profesional.²⁹*

La carrera de Administración de Empresas describe el “Perfil del Profesional”, sin tomar en cuenta el conjunto de competencias cognitivas, técnicas, personales y sociales, las cuales durante el estudio se podrán conocer con certeza si son o no requeridas por las medianas empresas.

²⁸ BARRAGÁN, Guzmán María Cristina; González, Fredy Enrique Tutor. Perfil profesional por competencias del Ingeniero Civil egresado de la Facultad de Ingeniería de la UMSA. TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE PHILOSOPHICAL DOCTOR. La Paz – Bolivia. 2011 Pág. 64

²⁹ CHOQUE TITO, Juan. Elementos Básicos del Diseño Curricular Universitario. Primera Edición, Oruro – Bolivia, julio 2008, página 51.



2.1.4. Competencias

En el ámbito de las definiciones se encontró fuentes principales:

- ✓ **La Competencia definida desde el mundo del trabajo.** Aquí se concibe como una capacidad que solo se puede desplegar en una situación de trabajo. Este despliegue tiene sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias.
- ✓ **La Competencia definida desde el mundo de la educación.** En las escuelas y universidades el concepto parece responder a la misma idea básica, pero se acepta que su demostración se lleve a cabo en situaciones de evaluación educativa.
- ✓ **Competencias genéricas,** se relaciona con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- ✓ **Competencias específicas,** se relaciona con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales (la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura).³⁰

Es claro que desde el punto de vista de la “Competencia definida en situación de trabajo”, el profesional debería demostrar y aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en “teoría”, en áreas administrativas de las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

³⁰ BLANCO, Fernández Ascensión. Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior. Ed. Narcea. Madrid España 2009. Pág. 18 y 21



2.1.5. Competencias profesionales

Una competencia profesional es: la capacidad de realizar una actividad o tarea profesional determinada que implica poner en acción, en forma armónica, diversos conocimientos (saber), actitudes y valores que guían la toma de decisiones, la acción (saber ser) y las habilidades (saber hacer).³¹

El Administrador de Empresas, durante su formación académica no solo adquiere conocimientos teóricos, sino también se forma como profesional con valores, principios y ética-moral, para poderlos aplicar en su vida laboral (en este caso medianas empresas) y vida personal.

2.1.6. Competencia laboral

En este sentido, por competencia laboral puede entenderse la capacidad de movilizar conocimientos, técnicas y reflexión con el propósito de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación con miras a la solución y/o diagnóstico de problemas productivos no prescritos o no previstos. Este concepto supone, que el individuo debe poseer conocimientos (saber), capacidades y habilidades (saber hacer) y cualidades (ser).³²

El profesional en Administración de Empresas en su formación, debe ser parte de la “Solución” y no del “Problema”, es por ello también, que en esta investigación se podrá conocer si el profesional es capaz de resolver los problemas que enfrentan las medianas empresas (objeto de estudio).

³¹MONZÓ, Arévalo Rosa. Concepto de Competencia en la Evaluación Educativa. Primera Edición. México 2006. Pág. XI.

³²CHOQUE TITO, Juan. Elementos Básicos del Diseño Curricular Universitario. Primera Edición, Oruro – Bolivia, julio 2008, página 77.



2.1.7. Perfil del Administrador: Habilidades

En este punto se desglosará las habilidades del Administrador de Empresas como parte de su Perfil Profesional según autores:

Katz planteó la existencia de tres tipos de habilidades esenciales para que el administrador pueda ejecutar eficazmente el proceso administrativo.

- **Habilidad técnica.** *Consiste en utilizar los conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de sus tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación.*
- **Habilidad humana.** *Consiste en la capacidad y el discernimiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.*
- **Habilidad conceptual.** *Consiste en la habilidad para comprender las complejidades de la organización global y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total y no apenas de acuerdo con los objetivos y las necesidades de su grupo inmediato.³³*

En esta investigación se obtendrá resultados sobre los requerimientos y necesidades reales de las medianas empresas respecto al conjunto de habilidades (técnicas, humanas y conceptuales) que deberían poseer los profesionales en Administración de Empresas.

³³KATZ, Robert Lee. Habilidades de un administrador eficaz (Skills of an Effective Administrator). Ed. Prensa de la empresa de Harvard.(Harvard Business Review), septiembre - octubre, 1974. Pág. 90-102.



2.1.8. Roles del Administrador

Mintzberg menciona diferentes roles del administrador agrupándolas en tres categorías:

1. Roles interpersonales. Son tres los roles del administrador que surgen directamente de la autoridad formal e involucran relaciones interpersonales básicas:

- **El administrador como cabeza visible de la organización.** Como cabeza de una unidad organizativa, todo administrador debe realizar algunas funciones ceremoniales. Estos deberes pueden ser rutinarios, no implican toma decisiones importantes ni una comunicación demasiado formal. Sin embargo son importantes para el buen funcionamiento de una organización y no pueden ser ignorados.
- **El administrador como líder.** Los administradores son responsables del trabajo de la gente de su unidad. Sus acciones en este sentido constituyen el papel del líder. En la mayoría de las organizaciones los gerentes son normalmente responsables de la contratación y la formación de su propio personal. Cada gerente debe motivar y alentar a los empleados, la conciliación de alguna manera sus necesidades individuales con las metas de la organización.
- **El administrador como enlace.** En este rol el administrador hace contactos fuera de la cadena vertical de mando. Los directivos pasan tanto tiempo con sus compañeros y otras personas fuera de sus unidades como lo hacen con sus propios superiores.



2. **Roles informativos.** *Procesar información es una parte clave del trabajo del administrador, actuando como receptor, aglutinador y/o transmisor.*

- **El administrador como receptor de información.** *El administrador, como monitor, está analizando constantemente el entorno para obtener información, esto se da en gran parte como resultado de su red de contactos personales. Una buena parte de la información que el gerente acumula en este rol le llega en forma verbal, a menudo como chisme, rumor o especulación.*
- **El administrador como difusor de información.** *En el papel de divulgador, el administrador distribuye información privilegiada directamente a los subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Cuando los subordinados no tienen la posibilidad de contactarse fácilmente entre ellos, el gerente sirve como puente entre ellos.*
- **El administrador como porta voz.** *En el papel de vocero, el administrador envía información al exterior de la organización. Un presidente hace un discurso para presionar por una causa organizacional, un supervisor sugiere a un proveedor una modificación de un producto o de las condiciones de entrega.*

3. **Roles decisorios.** *La toma de decisiones es intrínseca a la labor del administrador, los restantes cuatro roles giran junto a ella.*

- **El administrador como emprendedor.** *Como empresario busca mejorar su unidad (o la organización como un todo), para adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. Esto se da a través del desarrollo de nuevos productos, nuevas formas de realizar procesos claves, reorganizaciones de un departamento*



o reestructuraciones corporativas, fusiones o adquisiciones y campañas de relaciones públicas, entre otras.

- ***El administrador como controlador de perturbaciones.*** *Los problemas, las crisis, son factores que deben ser tenidos en cuenta y deben saberse manejar. En este rol el administrador busca hacer que los retos y problemas que enfrentan la organización o su área, sean tomados de la mejor manera por su equipo y que las transiciones sean tan positivas como puedan serlo.*
- ***El administrador como asignador de recursos.*** *En este rol decidirá quien recibirá qué, en términos de recursos, humanos, financieros y de cualquier otro tipo, incluyendo su propio tiempo.*
- ***El administrador como negociador.*** *Sea que trate de conseguir un nuevo cliente, un nuevo empleado o intente terminar un contacto con un proveedor, el administrador siempre estará negociando en la búsqueda por lo mejor para su unidad, su departamento, su sucursal o la organización entera.³⁴*

*Asimismo, **Drucker** estableció que son cinco las tareas que componen la labor de un administrador: establece objetivos, organiza, motiva y comunica, mide y por último, desarrolla a su gente.*

- Establecer objetivos.*** *El administrador fija metas para cada área, las comunica a aquellas personas cuya participación es*

³⁴ <https://hbr.org/1990/03/the-manager's-job-folklore-and-fact>. Página oficial de "Harvard Business Review" MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. "The Manager's Roles". Julio-Agosto 1975.



requerida para lograrlas y decide que hay que hacer para cumplirlas.

- II. **Organizar.** *El administrador analiza las actividades, decisiones y relaciones necesarias. Clasifica el trabajo, lo divide en actividades manejables y las clasifica en puestos de trabajo manejables. Agrupa estas unidades y puestos de trabajo en una estructura organizacional. Además selecciona personas para la gestión de estas unidades y para los puestos de trabajo claves.*
- III. **Motivar y comunicar.** *El administrador hace de su gente un equipo. Lo hace a través de la práctica y en sus relaciones con las personas con quienes trabaja; lo hace mediante sus decisiones sobre personas, decisiones sobre remuneración, ubicación y ascensos; lo hace a través de una comunicación constante, desde y hacia sus subordinados, desde y hacia sus superiores, y desde y hacia sus colegas.*
- IV. **Medir.** *El administrador establece criterios e índices, pocos factores son tan importantes para el desempeño de la organización y de quienes la conforman. Se encarga de que cada persona conozca las medidas de desempeño de toda la organización y, al mismo tiempo, las de su función y así le ayuda a cumplirlas. Analiza, evalúa e interpreta el rendimiento y como en todas las otras áreas de su trabajo, comunica el significado de las medidas y sus resultados a sus subordinados, a sus superiores, y a sus colegas.*
- V. **Desarrollar a su gente y a él mismo.** *Con el ascenso del trabajador del conocimiento, esta tarea ha adquirido una mayor*



importancia. En una economía del conocimiento, las personas son el activo más importante de la organización y le corresponde al administrador desarrollarlas.³⁵

Durante los años de estudio el profesional obtiene conocimientos teóricos (lo mencionado en este punto), sin embargo no se desarrollan en un contexto real o de campo, en este caso medianas empresas de la ciudad de La Paz.

2.1.9. Empresa

2.1.9.1. Según el Tamaño

- **Grandes Empresas:** *Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado.*
- **Medianas Empresas:** *En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. Sin embargo cabe aclarar que la categorización en Bolivia, la mediana empresa está compuesta de entre 20 a 49 trabajadores.*
- **Pequeñas Empresas:** *En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que*

³⁵DRUCKER, Peter F. Management. Las tareas, las responsabilidades, la práctica. Truman Jalley Books/ E.P. Dutton. 1986.



pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.³⁶

Cabe señalar que el objeto del presente estudio son las medianas empresas de la Ciudad de la Paz, donde requieren mayor número de personal, y se quiere saber si los profesionales en administración de empresas están calificados para satisfacer las necesidades de las medianas empresas.

2.1.10. Currículo o Plan de Estudios

El currículo recoge los saberes universales de la cultura científica de la profesión en sus componentes: conocimientos, procedimientos, actitudes y valores.

El Currículo contextualizado, recoge los saberes locales y particulares que, durante el ejercicio profesional, en la memoria colectiva de los profesionales se ha logrado sedimentar las innovaciones o perfeccionamientos de la actuación profesional de acuerdo con el entorno socio cultural, en sus componentes: conocimientos, procedimientos, actitudes y valores.

Las adaptaciones curriculares adecuan la implantación de los saberes universales y particulares a las diferencias individuales y étnicas culturales de los estudiantes. Para ello, el docente facilitador efectúa un diagnóstico al respecto.

Las expectativas de los clientes, como institución de educación superior, la universidad privilegia la satisfacción de las expectativas razonables de los clientes internos (el estudiante) y externos (la sociedad que constituye el

³⁶ZUANI, Rafael Elio, Introducción a la Administración de Organizaciones, Segunda Edición, de Editorial Maktub, 2003, Págs. 82 al 86



entorno inmediato de la profesión, el estado y las organizaciones económicas).³⁷

Con este estudio se quiere conocer si el “Plan de Estudios 2012” de la Carrera de Administración de empresas está o no de acuerdo con el Perfil que requieren las medianas empresas.

2.1.11. Determinación y elaboración del Plan Curricular

Existen diversas formas de organizar y estructurar un currículo de acuerdo con el tipo del plan curricular que se adopte. Sin embargo, la determinación del tipo del plan dependerá de los lineamientos que determine la institución educativa en el entendido si va a ser un nuevo plan o si se trata de revisar y reajustar el mismo plan.

En las universidades el reajuste de los planes curriculares de carrera se realiza de acuerdo a tiempos establecidos, los cuales están sujetos a una normativa institucional.

El perfil profesional es la base para abordar el currículo, pues en el perfil se especifica los conocimientos, habilidades y valores que deben caracterizar al profesional. Esto implica especificar lo que el estudiante debe saber y saber hacer para allanar las necesidades y expectativas de la sociedad.

Cabe recordar que el perfil profesional es la descripción de las características que se requiere del profesional para solucionar las necesidades de la comunidad o de la sociedad, entendiendo que el profesional domina determinados conocimientos, habilidades y valores relacionados con su competencia. Por lo que el perfil profesional es la base para elaborar el

³⁷ PINTO, Rocío M. Sc. Los Memes En la Educación Superior, “Reflexiones en torno al diseño curricular basado en el curriculum por Competencias Profesionales”. CEPIES-UMSA. 1°. Edición, Agosto 2005. Pág. 17 y 18



currículo. El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes básicas que debe tener el profesional, más el conjunto de otros conocimientos de apoyo que están explícitos e implícitos, llegan a ser expresados a manera de rubros en el perfil profesional.

Con la determinación del perfil profesional se establece un conjunto de objetivos terminales o generales. En otros términos el conjunto de objetivos terminales es la expresión del perfil profesional.³⁸

2.1.12. Áreas de Desempeño de un Administrador

No todos los administradores tienen el mismo grado de responsabilidad para todas las actividades. Así resulta útil clasificarlos de acuerdo con sus niveles y áreas de responsabilidad. Existen tres niveles de administración:

- 1) Los pocos ejecutivos que son responsables del desempeño general de las compañías grandes son los administradores principales (incluyen Presidente, Director Ejecutivo (CEO), Director de Finanzas (CFO) y demás). Establecen políticas, elaboran estrategias, aprueban decisiones y representan a la compañía en los tratos con otras empresas y con los cuerpos gubernamentales.
- 2) Justo debajo de los administradores principales están los administradores de nivel intermedio, incluyen gerentes de planta, de operaciones y de división, y son los que implementan las estrategias, políticas y decisiones tomadas por los administradores principales,
- 3) Los supervisores y gerentes de oficina son los administradores de primera línea, quienes trabajan con, y supervisan a, los empleados que les reportan.

³⁸ CERRUTO, Magne Marcelino. Currículo (Aspectos normativos y técnicos, sus elementos). 1ª edición. Editorial "El original San José". La Paz – Bolivia. 2011. Pág. 101-104



En cualquier compañía grande, la mayoría de los administradores trabaja en una de estas cinco áreas:

- 1) Los gerentes de recursos humanos contratan y capacitan a los empleados, evalúan su desempeño y establecen la compensación.*
- 2) Los gerentes de operaciones son responsables de la producción, el inventario y control de calidad.*
- 3) Los gerentes de marketing son responsables de lograr que los productos lleguen del fabricante a los consumidores.*
- 4) Los gerentes de información diseñan e implementan sistemas para acopiar, organizar y distribuir información. Algunas empresas tienen un administrador principal llamado director de información (CIO).*
- 5) Los administradores financieros, que incluyen al director ejecutivo de finanzas (principal), a contralores de división (intermedios) y supervisores de finanzas (de primera línea), supervisan las funciones contables y los recursos financieros.³⁹*

La carrera prepara a los profesionales para distintas áreas administrativas de una empresa, y en esta investigación se conocerá las funciones de las distintas áreas en las que se desempeñan los administradores de empresas en las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

2.2. Trabajos Previos

En la carrera de Administración de Empresas y otras carreras de la Universidad Mayor de San Andrés existen trabajos similares de investigación que se enfocan en el perfil de un Administrador de Empresas y sobre pequeñas y medianas empresas (Pyme), entre ellos:

³⁹ CABRERA, DokuKary & GONZALES, F. Eduardo. Currículo Universitario basado en Competencias. Negocios. Pesaron Educación, 2005. Pág. 183.



- ✓ CHUQUIMIA, Gamboa Bertha C.; con la tutoría de la Lic. Eloina Callejas de Burgoa y Lic. Janette Marley Ibarra García. Con la Tesis Titulada: “El Mercado Laboral de los Profesionales de Administración de Empresas en Organizaciones Privadas de la ciudad de La Paz”. 2009

“En este trabajo de Investigación se realizó el análisis de la demanda laboral del profesional de Administración de Empresas en las Organizaciones Privadas de la Ciudad de La Paz, porque la Carrera de Administración de Empresas tiene la necesidad de relacionar la formación que actualmente brinda con el mercado de trabajo para promover la implementación de nuevas opciones educativas y responder con eficiencia los problemas de la práctica profesional”.

Cabe aclarar que este trabajo no se compara a la investigación que se realizará en este estudio porque el mencionado trabajo a realizar se enfocará en las medianas empresas de la Ciudad de La Paz, estudiando y conociendo los requerimientos de las mismas respecto al perfil del Administrador de empresas.

- ✓ ALARCON, Jove Oscar Freddy. con la tutoría del Lic. Aldo Fernando Reyes. Carrera de Economía de la UMSA. Tesis titulada: “Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la Creación de una Entidad de Intermediación Indirecta como forma de Financiamiento. Caso: Pymes Productivas”.

“El mencionado trabajo de tesis tiene el propósito de demostrar que implementación de una nueva entidad de intermediación indirecta como forma de financiamiento para las Pymes, por la importancia del crédito, lo que permite medir la economía boliviana.



Además se vincula con las áreas de conocimientos de teorías de mercado y crecimiento económico”.

El trabajo ya mencionado no es similar con la investigación “Perfil Profesional del Administrador de Empresas que requieren las PyME’s de la ciudad de La Paz”, sin embargo se tomó de referencia el estudio que realizaron sobre el nivel de educación en las MyPE’s (Micro y pequeñas empresas), donde demuestran que el 63% de trabajadores presenta un bajo nivel de educación (primaria o inferior), estos resultados condujeron a la presente investigación a tomar en cuenta solamente a las medianas empresas de la ciudad de La Paz, por las razones ya descritas anteriormente.

2.3. Referencias Organizacionales y Legales

Es necesario mencionar las referencias organizacionales que apoyan a las micro, pequeñas y medianas empresas, que se describen a continuación:

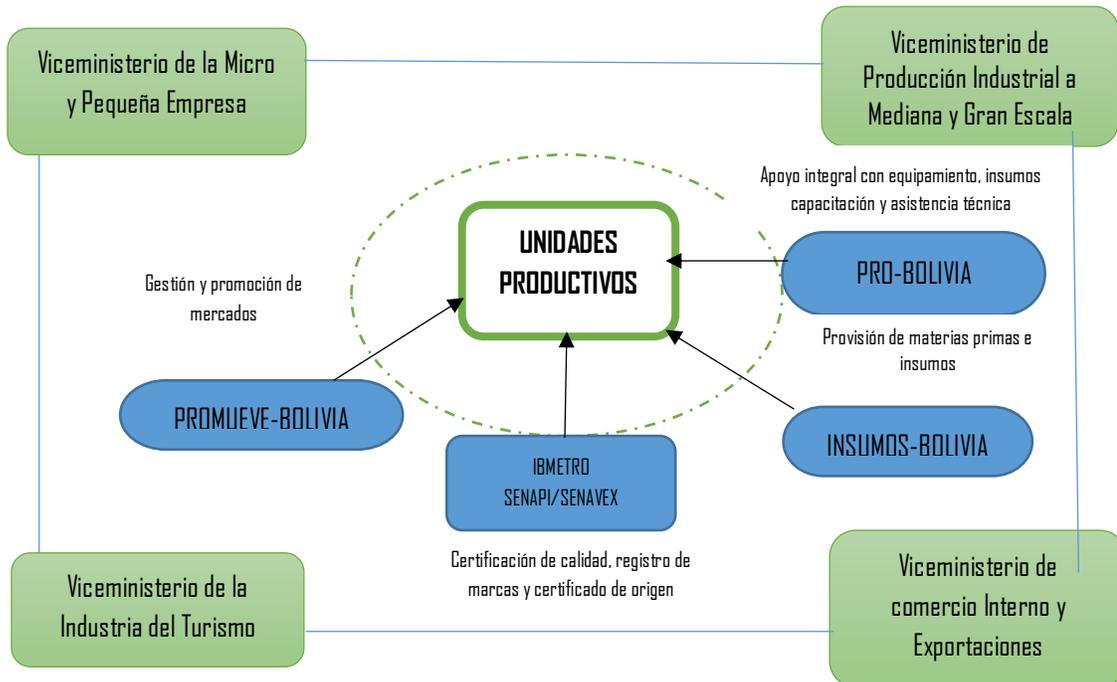
*Las agencias de desarrollo han sido creadas mediante **Decreto Supremo N° 29727** del 1° de octubre de 2008, son unidades de operación e implementación de decisiones políticas y disposiciones normativas, que permitirán la puesta en marcha y ejecución de las acciones operativas de implementación del Plan Sectorial de Desarrollo Productivo, en el marco de la decisión política y desarrollo normativo de los Viceministerios correspondientes.*

Las Agencias de Desarrollo creadas, son:

-PRO-BOLIVIA -PROMUEVE-BOLIVIA -INSUMOS-BOLIVIA

Las mismas se articulan e interrelacionan entre sí y con los servicios de desarrollo del Ministerio y sus Viceministerios, de acuerdo con el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 1: AGENCIAS DE DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia, según el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural

- **PRO-BOLIVIA**, creada mediante Decreto Supremo 29727 del 1º de octubre de 2008, está destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad y diversificación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial, participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las Unidades Productivas urbanas y rurales del país.
- **PROMUEVE-BOLIVIA** es una entidad pública desconcentrada con dependencia directa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, establecida en el Decreto Supremo Nº 29727 del 1º de octubre de 2008, tiene como objetivos los de facilitar, impulsar y



promover las exportaciones y el turismo de Bolivia, así como desarrollar el mercado interno para los productores bolivianos, en el marco de un patrón de producción diversificada y con mayor valor agregado.

- **INSUMOS BOLIVIA**, establecida en el Decreto Supremo N° 29727, tiene como finalidad realizar la monetización de donaciones y apoyar en el proceso de importación y exportación de bienes y productos de alto impacto para la producción y población boliviana y realizar su comercialización. Asimismo, otorga crédito a los pequeños productores para la provisión de insumos y equipamiento. En esta dirección, contribuye a mejorar el acceso y disponibilidad de insumos, productos, materiales, equipos y maquinarias a precios razonables que fomenten la producción y productividad nacional.⁴⁰

El trabajo en cuestión está tomando en cuenta como referencia organizacional a: **PRO-BOLIVIA**, Institución creada para impulsar el cambio de la matriz productiva nacional en este caso las PyME's de la ciudad de La Paz, las que se encuentran registradas en esta institución, y de esta manera conocer las necesidades de las medianas empresas respecto al perfil profesional del Administrador de Empresas.

Las referencias legales encontradas que se aplican en todo el territorio de Bolivia son las siguientes:

En el marco de la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional, actualmente se viene diseñando una normativa que pueda brindar la cobertura jurídica e institucional suficiente para el desenvolvimiento

⁴⁰MINISTERIO de Desarrollo Productivo y Economía Plural – PRO-BOLIVIA - Estado Plurinacional de Bolivia <http://www.produccion.gob.bo/content/id/11> (Página Oficial)



productivo y comercial de dichas organizaciones social comunitarias, que se describen a continuación:

De la sección III Derecho al trabajo y al empleo, Art. 47 .I. Toda persona tiene derecho a dedicarse al comercio, la industria o a cualquier actividad económica lícita, en condiciones que no perjudiquen al bien colectivo.

II. Las trabajadoras y trabajadores de pequeñas unidades productivas urbanas y rurales, por cuenta propia, y gremialistas en general, gozarán por parte del Estado de un régimen de protección especial, mediante una política de intercambio comercial equitativo y de precios justos para sus productos, así como la asignación preferente de recursos económicos financieros para incentivar su producción.

III. El Estado protegerá, fomentará y fortalecerá las formas comunitarias de producción.⁴¹

Asimismo, el Registro de Comercio de Bolivia brinda seguridad jurídica empresarial, constituyéndose en sí mismo en una institución importante para el resguardo y seguridad jurídica de las empresas y sociedades comerciales del país.

Para inscribir tu empresa unipersonal en el Registro de Comercio se necesita la fotocopia de la cédula de identidad del propietario y llenar el formulario N°20, sólo en caso que el capital de la empresa sea igual o mayor a Bs. 27.736 se debe presentar el balance de apertura.

La duración del trámite es de 24 hrs. y se puede realizar en cualquiera de nuestras oficinas a nivel nacional. Adicionalmente, Fundempresa pone a disposición una guía completa donde se encontrará consejos útiles,

⁴¹NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO – Aprobada en el referéndum del 25 de enero de 2009 y promulgada el 7 de febrero de 2009. Ed. U.P.S. La Paz – Bolivia. Pág. 17



requisitos, plazos, arancel, modelos de documentos y un detalle de las principales responsabilidades ante el Registro de Comercio de Bolivia. Visita www.fundempresa.org.bo/guiasinscripcion.⁴²

Además, el Código de Comercio en su Art. 1°.- (ALCANCE DE LA LEY). El Código de Comercio regula las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial.

Art. 4o. (CONCEPTO DE COMERCIANTE). Comerciante es la persona habitualmente dedicada a realizar cualquier actividad comercial, con fines de lucro. La calidad de comerciante se la adquiere aún en el caso de que la actividad comercial sea ejercida mediante mandatario, intermediario o interpósita persona. Art. 5o. (COMERCIANTE). Pueden ser comerciantes:

- 1) Las personas naturales con capacidad para contratar y obligarse, y (Art. 52 Código de Comercio).*

- 2) Las personas jurídicas constituidas en sociedades comerciales. Las sociedades comerciales con domicilio principal en el exterior y establecidas con sujeción a sus leyes, quedan sometidas a las disposiciones de éste Código y demás leyes relativas para operar válidamente en Bolivia (Art. 43, 17 a 19, 433, 416, 424 a 442 Código de Comercio).⁴³*

CAPÍTULO II: OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES Art. 25.- (OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES). Son obligaciones de todo comerciante:

⁴² FUNDEMPRESA “Fundación para el Desarrollo Empresarial” - Concesionaria del Registro de Comercio en Bolivia <http://www.fundempresa.org.bo/formalizacion/> (Página oficial)

⁴³ CODIGO DE COMERCIO. Decreto Ley N° 14379 de 25 de febrero de 1977. Título preliminar; Disposiciones Generales Pág. 2 - 3



- 1) *Matricularse en el Registro de Comercio;*
- 2) *Inscribir en el mismo Registro todos aquellos actos, contratos y documentos sobre los cuales la Ley exige esa formalidad;*
- 3) *Comunicar a la autoridad competente, en su caso, la cesación de pagos por las obligaciones contraídas, en los plazos señalados por Ley;*
- 4) *Llevar la contabilidad de sus negocios en la forma señalada por Ley; (Arts. 36 a 65, 419 C. Comercio).*
- 5) *Cumplir con las obligaciones tributarias de la manera prescrita por ley;*
- 6) *Conservar sus libros, documentos y demás papeles relacionados con sus negocios por el tiempo que señala la Ley. (Arts. 36 y 65, 52 Código de Comercio).*
- 7) *Abstenerse de ejecutar actos que signifiquen competencia desleal;*
- 8) *Las demás señaladas por Ley.⁴⁴*

⁴⁴ CODIGO DE COMERCIO. Decreto Ley N° 14379 de 25 de febrero de 1977. Capítulo II Obligaciones de los Comerciantes. Pág. 6



CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1. Tipo de Intervención

En este capítulo se describe la metodología de intervención con la que se trabajará, a continuación se detalla el diseño de la investigación:

3.1.1. Diseño de la Investigación

La investigación se realizará mediante el **Método Cualitativo**, para tal efecto se eligió este método por la naturaleza de la pregunta de la investigación, la que estuvo orientada a la descripción de las capacidades, actitudes y valores que debería poseer el profesional de la Carrera de Administración de Empresas (CAE).

Este estudio está basado en la orientación **descriptiva**, debido al entorno involucrado como ser los aspectos económicos, sociales, políticos, laborales, académicos, donde intervinieron diferentes fuentes de información las que fueron analizadas a través de técnicas de indagación es decir que se coordinó en la capacidad de hacer las preguntas adecuadas, que permitió observar al objeto de estudio desde un punto de vista global, se ajusta al **método inductivo** que *“consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como teorías”*.⁴⁵ Porque el objetivo de esta investigación es determinar el Perfil del Administrador de Empresas que responda a los requerimientos de las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

⁴⁵ CEGARRA, Sánchez José. Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica, Ed. Díaz de Santos. Madrid – España, 2012. Pág. 83.



3.2. Universo o Población de Estudio

El estudio se enfocará en las medianas empresas de la ciudad de La Paz, partiendo de las diversas fuentes de información disponibles para el estudio de la población.

3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

La cantidad de medianas empresas, se constituyen en el objeto de la presente investigación, se obtuvo de la Agencia de Desarrollo “PRO-BOLIVIA”, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 4: CANTIDAD DE EMPRESAS POR CATEGORÍAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ

CANTIDAD DE EMPRESAS PYMES EN LA CIUDAD DE LA PAZ (2009-2014)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MICRO EMPRESA	108	119	40	142	266	747
PEQUEÑA EMPRESA	13	19	23	27	60	155
MEDIANA EMPRESA	10	7	8	10	20	29
GRANDE EMPRESA	12	15	7	4	18	29
TOTAL	143	160	78	183	364	960

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de PRO-BOLIVIA (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural) Unidad de Registro y Acreditación

Asimismo, PRO-BOLIVIA además de contar con el registro de la cantidad de “medianas empresas” las clasifica por sectores, como se puede observar en el siguiente cuadro:



CUADRO N° 5: CANTIDAD DE MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ POR SECTORES (2014)

CANTIDAD DE EMPRESAS POR SECTORES DE LA CIUDAD DE LA PAZ (2014)					
SECTORES	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRANDE EMPRESA	TOTAL
Agricultura	3	3			6
Comercio	95	24	10		129
Construcción	76	24	3	1	104
Evacuación de aguas servidas, limpieza de cloacas y alcantarillas	2				2
Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P	5	2			7
Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	1	1			2
Fabricación de muebles	65	11	1	1	78
Fabricación de otros productos químicos, plástico, caucho	6	2	1	8	17
Fabricación de papel	3	1		1	5
Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica			1		1
Minerales no metálicos			1		1
Sector alimentos	16	5	5	9	35
Sector cuero	37	3		1	41
Sector metalmecánica	15	5	1	1	22
Sector textiles	309	36	2	5	352
Servicio	92	26	4	2	124
Servicio de comida	7	2			9
Servicio de Courier	1				1
Servicio de limpieza	7	6			13
Servicio de publicidad	5	1			6
Transporte	2	3			5
TOTAL	747	155	29	29	960

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de PRO-BOLIVIA (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural) Unidad de Registro y Acreditación

En el CUADRO N° 6, muestra datos que permiten conocer el número exacto de medianas empresas registradas en PRO-BOLIVIA, y por tratarse de un reducido número de empresas se ve por conveniente realizar el “Censo” (numeración completa de los elementos de la población u objeto de estudio) y no realizar el cálculo estadístico de la muestra, por tanto se tomará en cuenta el número total de Medianas Empresas, es decir (29), distribuidas en diferentes sectores que es diverso y no homogéneo.



De las 29 medianas empresas, los “informantes clave” de esta investigación se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 7: INFORMANTES CLAVE DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ POR SECTORES Y NIVEL JERÁRQUICO

CANTIDAD DE EMPRESAS POR SECTORES DE LA CIUDAD DE LA PAZ (2014)					
SECTORES	MEDIANA EMPRESA	NIVEL JERARQUICO			TOTAL
		GERENTE GENERAL O PROPIETARIO	RESPONSABLE DEL AREA DE RR. HH.	RESPONSABLE DEL AREA CONTABLE	
Comercio	10	X	X		2
		X	X		2
		X		X	2
		X			1
		X	X	X	3
		X	X		2
		X		X	2
		X	X		2
		X		X	2
Construcción	3	X	X		2
		X		X	2
		X	X	X	3
Fabricación de muebles	1	X		X	2
Fabricación de otros productos químicos, plástico, caucho	1	X	X	X	3
Fabricación de productos de informática, de electrónica y de óptica	1	X		X	2
Minerales no metálicos	1	X	X	X	3
		X		X	2
Sector alimentos	5	X	X		2
		X		X	2
		X	X		2
		X	X		2
		X			1
Sector metalmecánica	1	X	X	X	3
Sector textiles	2	X	X		2
		X	X	X	3
Servicio	4	X	X		2
		X	X	X	3
		X		X	2
		X	X		2
TOTAL	29	29	17	16	62

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de PRO-BOLIVIA (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural) Unidad de Registro y Acreditación



De las 29 medianas empresas se entrevistará a 62 “Informantes Clave” de esta investigación, para conocer el “Perfil del Administrador de empresas requerido por las medianas empresas de La Paz”.

3.4. Selección de Métodos y Técnicas

Para la recolección de información se utilizará el **método cualitativo**, método tradicional que de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino **cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes**, según sean percibidos por los elementos, mismos que están dentro de la situación estudiada.⁴⁶

Las razones para seleccionar este método se fundamentan en la naturaleza de la pregunta de la investigación, orientada a la identificación del perfil que debe poseer el Administrador respecto al requerimiento de las Medianas Empresas de la Ciudad de La Paz.

Asimismo, la presente investigación recurrirá al “**Método inductivo**, con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se iniciará con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”.⁴⁷

A partir de este método se espera dar cumplimiento a los objetivos planteados por el estudio.

“La **Investigación Descriptiva**, a través de este estudio se pretende obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Naturalmente,

⁴⁶ BERNAL, Torres Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Segunda Edición. México 2006. Pág. 57

⁴⁷ Ídem. Pág. 56.



recabar toda la información posible acerca de un fenómeno, se antoja como meta difícilmente alcanzable, pero, de acuerdo con los propósitos del estudio, el investigador determina cuales son los factores o las variables cuya situación pretende identificar. La descripción puede incluir aspectos cuantitativos y cualitativos de los fenómenos, va, más allá de la mera acumulación de datos, a un proceso de análisis e interpretación que desde un marco teórico, realiza el investigador".⁴⁸

Mediante este estudio descriptivo se pretende combinar criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de investigación, es decir que este tipo de investigación busca las características que pueda tener el fenómeno estudiado basado en descripciones del entorno que involucra los aspectos económicos, sociales, laborales, académicos los cuales intervinieron en el estudio realizado.

La utilización y aplicación de estos métodos es con el fin de determinar el perfil del Administrador de Empresas que requieren las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

Para la recolección de la “**Información Primaria**” se utilizará la Técnica de la **Entrevista** (Ver Anexo 4), con los informantes clave (Gerentes generales y/o Gerentes propietarios, responsables del Área de Recursos Humanos y del Área contable) del objeto de estudio (medianas empresas).

*La **entrevista** consiste en la captación de información oral de parte de un entrevistador hacia un entrevistado.*

Los tipos de entrevista que se pueden mencionar son los siguientes:

⁴⁸MORENO, B. Guadalupe. Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II. Segunda Edición, México 2000. Pág. 128.



Entrevista Libre; *el entrevistador formula la pregunta pero no impone ninguna restricción a la respuesta.*

Entrevista Dirigida; *el entrevistador selecciona algunos temas de interés hacia los cuales orienta la entrevista.*

Entrevista estandarizada; *el entrevistador formula preguntas preestablecidas a las cuales limita la entrevista.*⁴⁹

El propósito de la recopilación de información mediante la entrevista, es conocer qué capacidades, actitudes, valores y los años de experiencia que debería poseer el Administrador de Empresas para poder satisfacer e insertarse en el campo de las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

Para la recolección de “**Información Secundaria**”, se utilizaron y utilizarán a lo largo de la investigación fuentes bibliográficas y electrónicas realizándose así las lecturas de libros, documentos, revistas, periódicos, etc., denominadas también “Investigación Documental” para enriquecer el presente estudio de investigación.

⁴⁹ SORIANO, López Mónica. Guía Práctica de elaboración de Tesis. Ed. Mi Luz D&S. La Paz – Bolivia 2012. Pág. 93



CAPÍTULO IV

RESULTADOS y DISCUSIÓN

4.1. Información sistematizada (de acuerdo con el objetivo, proceso y resultado)

En el presente capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas realizadas a 62 “informantes clave” de 29 medianas empresas, que se muestran en los cuadros y/o gráficos estadísticos, que permitieron alcanzar los objetivos planteados de esta investigación.

Asimismo, es necesario sistematizar los objetivos planteados con los resultados obtenidos, de la siguiente manera:

4.2. Resultados

Los resultados se organizaron en cinco partes de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación:

Objetivo específico N° 1:

“Identificar la demanda de Administradores de Empresas procedentes de las medianas empresas de la ciudad de La Paz”

De acuerdo con los resultados obtenidos se logró identificar la cantidad demandada de profesionales en Administración de empresas, como se puede observar en el siguiente cuadro:



CUADRO Nº 8: CANTIDAD DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS QUE TRABAJAN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA PAZ

Nº	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
1	Cuenta con Profesionales en Administración de Empresas	49	79%
2	No cuenta con Profesionales en Administración de Empresas	13	21%
TOTAL		62	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 2: CANTIDAD DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS QUE TRABAJAN EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LA PAZ



Fuente: Elaboración propia



En el gráfico se muestra que las medianas empresas no cuentan con Administradores de Empresas (A.E.) en un 21% (6 empresas), sin embargo el 79% (23 empresas) si cuentan con Administradores de Empresas, por esta razón se tomará el 79% (23 empresas) como el 100% en los siguientes análisis de este capítulo, porcentaje que si cuentan con estos profesionales con una cantidad de (49 profesionales en A.E.), además se evidenció que en este alto porcentaje, los profesionales se desempeñan en distintos puestos, en su mayoría de bajo nivel jerárquico, como se puede observar en las siguientes ilustraciones:

Objetivo específico N° 2:

“Conocer puestos y funciones que desempeña el Administrador de Empresas en las medianas empresas de la ciudad de La Paz.”

A continuación se puede ver un detalle de los puestos en los que se desempeñan los profesionales en Administración de Empresas:

CUADRO N° 9: PUESTOS EN LOS QUE SE DEMPEÑAN LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS (A.E.)

¿Cuáles son los puestos en los que se desempeñan los Administradores de Empresas de esta empresa?

N°	PUESTO	CANTIDAD	%
1	RESPONSABLE DE RRHH	10	20,4
2	AUXILIAR ADMINISTRATIVO - ASISTENTE	9	18,4
3	RESPONSABLE DE FINANZAS - CONTADOR	8	16,3
4	ADMINISTRADOR	7	14,3
5	RESPONSABLE DE MARKETING	5	10,2
6	SECRETARIA	4	8,2
7	AUXILIAR DE RRHH	3	6,1
8	AUXILIAR O ASISTENTE DE MARKETING	3	6,1
	Total	49	100,0

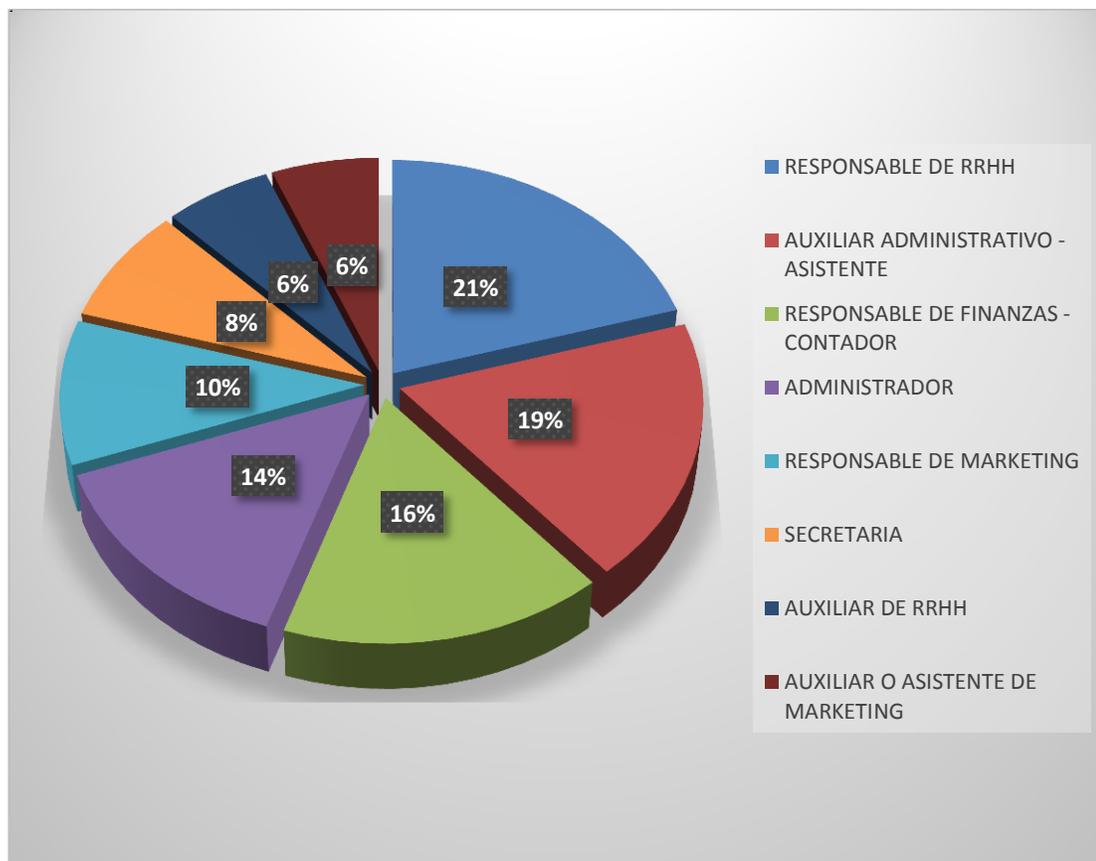
Fuente: Elaboración propia



En los datos expuestos se observa que del 100% que son (49 profesionales en Administración de Empresas) que trabajan en las medianas empresas el **8.2% (4 profesionales en A.E)** trabaja en el puesto de “secretaria” área que no corresponde al nivel y/o conocimientos que adquiere y posee durante los años de estudio el profesional en Administración de Empresas; sin embargo, el estudio una vez más demuestra que el título obtenido en A. E. no es garantía de obtener un trabajo en el área al cual aspira un Administrador de Empresas.

Así como se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 3: PUESTOS EN LOS QUE SE DESEMPEÑAN LOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS (A.E.)



Fuente: Elaboración propia



Asimismo, es necesario resaltar que los Administradores de Empresas trabajan en los puestos de (Auxiliar Administrativo – Asistente con 18.4%, Auxiliar o Asistente de Marketing con 6.1% y Auxiliar de Recursos Humanos con el 6.1%) haciendo un total del 30.6% (15 profesionales en A.E.), áreas de un nivel jerárquico bajo, donde el conocimiento del profesional no es explotado al máximo, además son puestos donde no suelen beneficiarse con ascensos a un nivel jerárquico más alto, porque los entrevistados (informantes clave) de las medianas empresas expresaron que no ven necesaria la implementación de puestos más altos y caros.

FUNCIONES

En cuanto a las funciones del administrador de empresas como resultado de las entrevistas realizadas, se identificaron 8 puestos como se observa en el **GRÁFICO Nº 3** y estas se agrupan en 4 grandes grupos, aclarando que en el primer grupo se encuentran descritas las funciones Financieras (desde el Responsable del Área hasta el Auxiliar de Contabilidad), en el segundo grupo se describen las funciones de Recursos Humanos (desde las funciones del Responsable hasta las funciones del Auxiliar – Asistente de RRHH), como tercer grupo está Marketing (se describe las funciones del Responsable y Auxiliar – Asistente), y por último en el cuarto grupo se detalla las funciones Administrativas (funciones del Responsable, Secretaria y Auxiliar – Asistente), como se muestra a continuación en los siguientes cuadros:



CUADRO Nº 10: PRIMER GRUPO – FINANCIERAS

FINANCIERAS	
1	Manejo de paquetes informáticos contables
2	Administración de costos de insumos
3	Contabilidad (Registro de libros contables)
4	Recepción, clasificación e identificación de ingresos y egresos
5	Seguimiento a la recuperación de las cuentas por cobrar
6	Control de los procesos del área
7	Seguimiento, evaluación y verificación de ventas al crédito
8	Planificación y control presupuestario, en cumplimiento a procedimientos establecidos para la eficiente administración de los recursos.
9	Conocimientos en contaduría, gestión tributaria y gestión financiera
10	Declaración de impuestos tributarios, aportes laborales y patronales

Fuente: Elaboración propia



CUADRO Nº 11: SEGUNDO GRUPO – RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS	
1	Análisis, diseño y ejecución de políticas para el área de RR.HH.
2	Control y monitoreo del personal
3	Elaboración del manual de funciones, organigramas y otros
4	Capacitaciones continuas al personal
5	Elaboración y liquidación de planillas de sueldos y salarios electrónicos
6	Apoyo a los procesos del área
7	Atención al personal interno
8	Organización y desarrollo de reuniones para motivar al personal y organizar capacitaciones constantes a ellos
9	Seguimiento a los procesos de contratación
10	Manejo de técnicas de evaluación y entrevistas por competencias
11	Conocimientos de la legislación laboral, ley de pensiones, seguridad social y ley de higiene y seguridad ocupacional

Fuente: Elaboración propia



CUADRO Nº 12: TERCER GRUPO –MARKETING

MARKETING	
1	Análisis, diseño y ejecución de políticas y estrategias de promoción y publicidad
2	Recolección y análisis de la información de las necesidades de los clientes
3	Elaboración de un plan de marketing estratégico
4	Investigación e identificación del mercado
5	Manejo de las redes sociales con el propósito de inundar con la publicidad de la empresa
6	Elaboración del presupuesto para los gastos de promoción y publicidad
7	Diseño y desarrollo de nuevas e innovadoras presentaciones de los productos de la empresa
8	Organización y participación en eventos donde se promocionan nuestros servicios - productos
9	Elaboración de Base de Datos y fidelización de Potenciales Clientes, llamado también "Cartera de Clientes"
10	Supervisión a ventas
11	Información oportuna y concreta de las fortalezas del producto que ofrece la empresa
12	Aplicación de los conocimientos en sistemas de distribución, diseño de rutas y canales de distribución
13	Ejecución de estrategias y técnicas de merchandising en puntos de venta
14	Dominio del mercado regional en relación a productos de consumo masivo

Fuente: Elaboración propia



CUADRO Nº 13: CUARTO GRUPO – ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRATIVAS	
1	Recopilación de información estratégica para la empresa
2	Planeación, organización, dirección, ejecución y control
3	Desarrollo de planes y políticas entorno a las capacidades empresariales y personales para empoderar la empresa e imagen institucional
4	Administrar los recursos de manera eficiente
5	Emisión de órdenes de servicio de mantenimiento
6	Registro y control de proveedores
7	Realizar las cotizaciones para la adquisición de Materiales necesarios
8	Seguimiento al cumplimiento de los objetivos
9	Recepción, verificación entrega de documentos en archivo temporal y/o definitiva
10	Realización y presentación de informes
11	Optimización de procesos de comunicación
12	Apoyo logístico

Fuente: Elaboración propia



Asimismo, después de conocer los puestos y funciones de los profesionales en Administración de Empresas, es necesario también conocer los años de experiencia que se requiere para ocupar dichos puestos en las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

AÑOS DE EXPERIENCIA DEL PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con respecto a los años de experiencia que debe tener el Administrador de Empresas para el ejercicio de los puestos mencionados por los entrevistados, se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 14: AÑOS DE EXPERIENCIA QUE REQUIEREN LAS MEDIANAS EMPRESAS SEGÚN EL PUESTO

Puestos en los que se desempeñan los A.E.	Años de Experiencia del Administrador de Empresas					Total
	Igual o mayor a 1 año	Mínimo 2 años	Mínimo 3 años en puestos similares	Mínimo 4 años en puestos similares	Mínimo 5 años en puestos similares	
RESPONSABLE DE RRHH 20,4%	-	10,0%	50,0%	20,0%	20,0%	100,0%
ADMINISTRADOR 14,3%	-	-	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
AUXILIAR ADMINISTRATIVO - ASISTENTE 18,4%	44,4%	55,6%	-	-	-	100,0%
RESPONSABLE DE MARKETING 10,2%	-	40,0%	60,0%	-	-	100,0%
AUXILIAR O ASISTENTE DE MARKETING 6,1%	66,7%	33,3%	-	-	-	100,0%
SECRETARIA 8,2%	25,0%	50,0%	25,0%	-	-	100,0%
RESPONSABLE DE FINANZAS - CONTADOR 16,3%	-	-	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
AUXILIAR DE RRHH 6,1%	33,3%	66,7%	-	-	-	100,0%

Fuente: Elaboración propia



Los entrevistados consideran que la experiencia es un requisito indispensable al momento de convocar y contratar profesionales, para lograr el objetivo de esta investigación que es el “Determinar el Perfil del Administrador de Empresas que responda a los requerimientos de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz”.

- ✓ Los profesionales que cuentan con **igual o mayor a un año** de experiencia pueden optar por los siguientes puestos de menor rango, como ser:
 - Auxiliar o Asistente de Marketing con un 66,7%
 - Auxiliar Administrativo – Asistente con un 44,4%
 - Auxiliar de Recursos Humanos con un 33,3%
 - Secretaria con un 25%

- ✓ Los Administradores de Empresas que cuentan con **un mínimo de dos años** de experiencia pueden acceder a los siguientes puestos:
 - Auxiliar de Recursos Humanos con un 66,7%
 - Auxiliar Administrativo – Asistente con un 55,6%
 - Secretaria con un 50%
 - Responsable de Marketing con un 40%
 - Auxiliar o Asistente de Marketing con un 33,3%
 - Responsable de Recursos Humanos con un 10%



- ✓ Los profesionales en Administración de Empresas que posean un **mínimo de tres años** de experiencia en cargos similares, están habilitados para los siguientes puestos:
 - Responsable de Marketing con un 60%
 - Responsable de Recursos Humanos con un 50%
 - Administrador con un 28,6%
 - Secretaria con un 25%
 - Responsable de Finanzas - Contador con un 25%

- ✓ Los Profesionales en A.E. que tengan un recorrido **mínimo 4 años** de experiencia en cargos similares, pueden postularse a los siguientes puestos:
 - Responsable de Finanzas - Contador con un 50%
 - Administrador con un 42,9%
 - Responsable de Recursos Humanos con un 20%

- ✓ Todos aquellos profesionales en Administración de Empresas que hayan trabajado y adquirido experiencia de **mínimo 5 años** en cargos similares, pueden ocupar los siguientes puestos en las medianas empresas:
 - Administrador con un 28,6%
 - Responsable de Finanzas - Contador con un 25%
 - Responsable de Recursos Humanos con un 20%



En este sentido, los entrevistados aparentemente buscan profesionales con experiencia con respecto a los puestos que ellos ofrecen y que esperan que el profesional cumpla con las expectativas trazadas por las medianas empresas.

En el medio laboral que se encuentran los profesionales indiferentemente de la carrera que sea, los años de experiencia influye de gran manera para poder conseguir un trabajo.

Comúnmente, la experiencia laboral se mide a partir de los años que una persona ha dedicado el tiempo a alguna actividad laboral, y como resultado del análisis realizado en relación con los “años de experiencia” es considerada como un elemento muy importante por parte de las medianas empresas al momento de contratar, para que los profesionales realicen un mejor desempeño laboral y que lleguen a satisfacer las necesidades y/o requerimientos del objeto de estudio (medianas empresas).

Objetivo específico N° 3:

“Contrastar la satisfacción o insatisfacción de las medianas empresas en relación con el profesional en Administración de Empresas”.

Vale la pena señalar la satisfacción y/o insatisfacción expresada por los ejecutivos de las medianas empresas, como se observan en las siguientes ilustraciones:



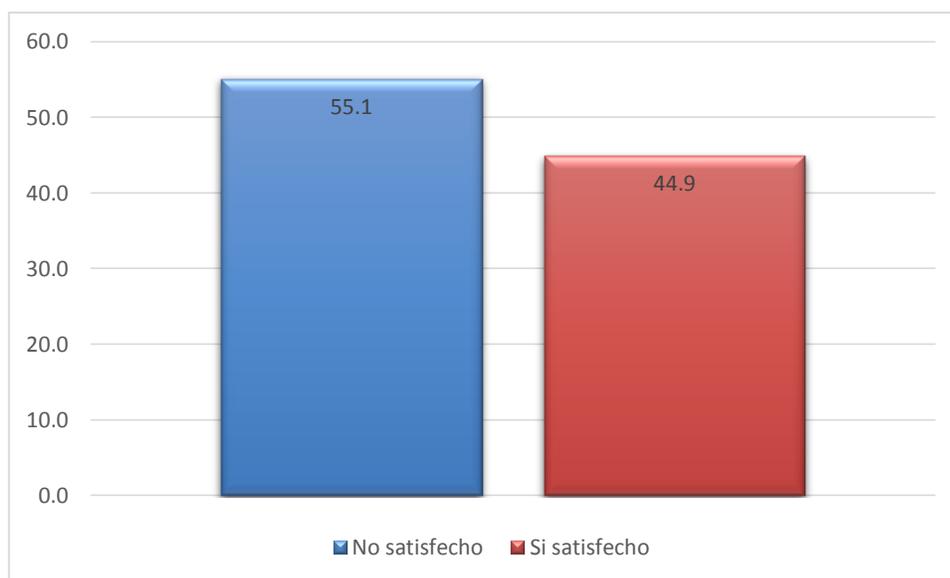
CUADRO Nº 15: SATISFACCIÓN CON LAS CAPACIDADES DEL A.E.

Nº	Descripción	Cantidad	%
1	Si	22	44,9
2	No	27	55,1
	TOTAL	49	100

Fuente: Elaboración propia

“Satisfacción, del latín **satisfactio**, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio. La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria.”⁵⁰

GRÁFICO Nº 4: PORCENTAJE DE NIVEL DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN CON RESPECTO A LOS A.E.



Fuente: Elaboración propia

⁵⁰<http://definicion.de/satisfaccion/#ixzz45o4yIftd>



En cuanto a los resultados obtenidos del nivel de satisfacción, el 44.9% de los entrevistados que es casi la mitad del porcentaje, se encuentran satisfechos con el desempeño de los administradores de empresas, es decir los profesionales están activamente cumpliendo con las expectativas de las medianas empresas, como se refiere en la definición de satisfacción los A.E. están respondiendo a las quejas o inquietudes de los empresarios.

Sin embargo, el 55.1% no está satisfecho con las capacidades desarrolladas por los Administradores de Empresas, y con el propósito de disminuir este porcentaje se hace énfasis en los siguientes puntos que expresan los entrevistados con respecto a las capacidades que deberían poseer los profesionales en A.E., que se detallan a continuación:

CUADRO Nº 16: INSATISFACCIÓN CON LAS CAPACIDADES DEL A.E.

¿Existe alguna capacidad que soliciten de los administradores de empresas?

Nº	Descripción	Cantidad	%	Al 100 %
1	En la Innovación y emprendimiento	13	26,5	48,1
2	En el manejo de paquetes aplicativos al área	5	10,2	18,5
3	En la negociación	4	8,2	14,8
4	En la comunicación horizontal con los empleados	3	6,1	11,1
5	En la elaboración de planillas	2	4,1	7,4
	TOTAL	49	55,1	100,0

Fuente: Elaboración propia

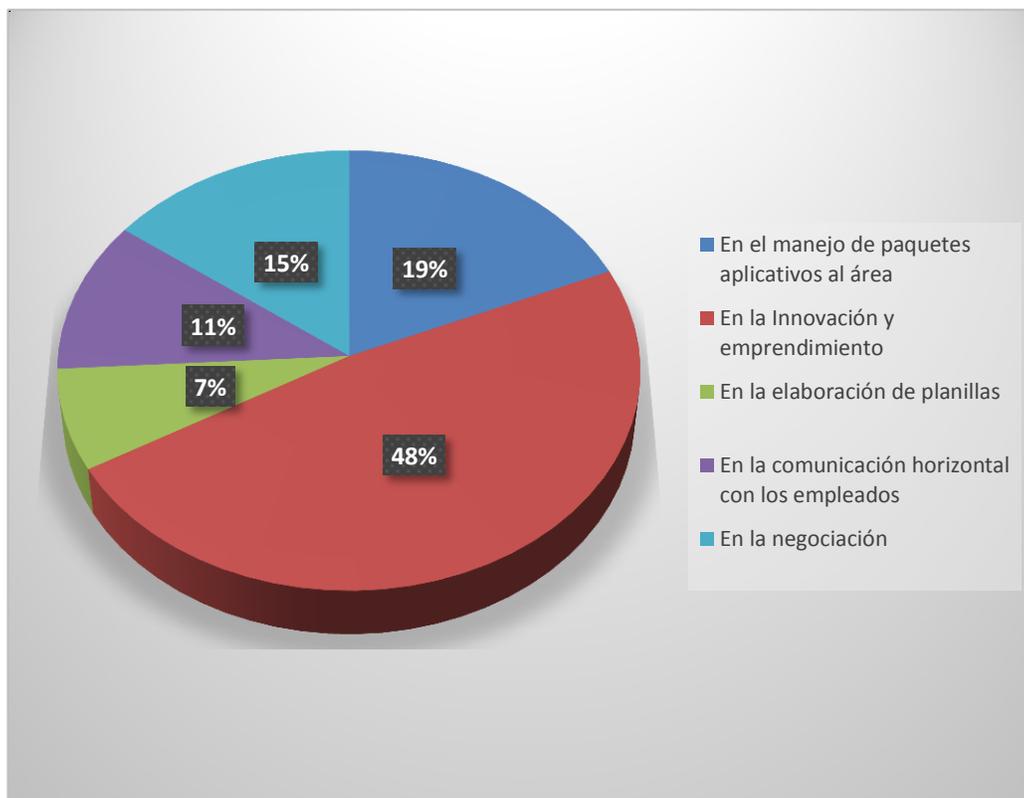


Al respecto con el porcentaje de 55.1% corresponde al 100% (no satisfecho), propusieron ciertas capacidades, donde se puede notar que el 48.1% hace énfasis en “la innovación y emprendimiento” seguido del “manejo de paquetes aplicativos al área” con un 18,5% capacidades que les faltan pulir a los profesionales en Administración de Empresas, esto refleja un rendimiento bajo por parte de ellos en cuanto a su desempeño en las medianas empresas.

Como se puede observar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO Nº 5: INSATISFACCIÓN CON LAS CAPACIDADES DEL A.E.

¿Existe alguna capacidad que soliciten de los administradores de empresas?



Fuente: Elaboración propia



Esta situación conlleva a una reflexión para los profesionales de la carrera de Administración de Empresas, porque la insatisfacción es un *“sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad”*⁵¹, en este caso no se está cubriendo las necesidades que tienen las medianas empresas.

El “manejo de paquetes aplicativos”, “la negociación”, “la comunicación” y la “elaboración de planillas” manifestadas como insatisfacción por parte de los entrevistados, son capacidades y/o conocimientos que están dentro de la formación académica del profesional que se pueden fortalecer durante los años de estudio. Sin embargo con el más alto porcentaje es “la innovación y emprendimiento” que efectivamente esta como materia dentro el pensum 2012 de la carrera de Administración de Empresas – UMSA, pero es necesario conocer que *“existe un fuerte vínculo entre estos dos conceptos, por lo que es habitual que sean mencionados juntos, aunque son cosas distintas. Mientras que el **emprendimiento** se refiere a la acción mediante la cual se inician nuevos negocios, la **innovación** es la implementación de novedades o mejoramientos significativos”*.⁵²

Al momento de entrevistar, los informantes clave manifestaron que necesitan profesionales “innovadores”, se referían a que puedan implementar nuevas ideas para mejorar, como por ejemplo: en los procesos administrativos y que estas sean más eficaces, o en el área de marketing que aporten con ideas para captar nuevos clientes y llegar a posicionarse en el mercado, etc.

Por otro lado, otros informantes clave se referían a que puedan llegar a innovar y desarrollar nuevos productos, punto que no es parte de las fortalezas del Administrador de Empresas el desarrollar un nuevo producto

⁵¹ <http://es.thefreedictionary.com/insatisfacci%C3%B3n>

⁵² <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articles/370/que-es-el-emprendimiento-innovador#sthash.pEJ7DgTm.dpuf>



por el hecho de que se pudo evidenciar que estos profesionales trabajan en el área administrativa y no así en el área operativa.

Objetivo específico N° 4:

“Describir las capacidades, actitudes y valores del Administrador de Empresas en relación con el requerimiento de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz.”

En el siguiente apartado se detalla el listado de las capacidades que debe poseer el Administrador de Empresas:

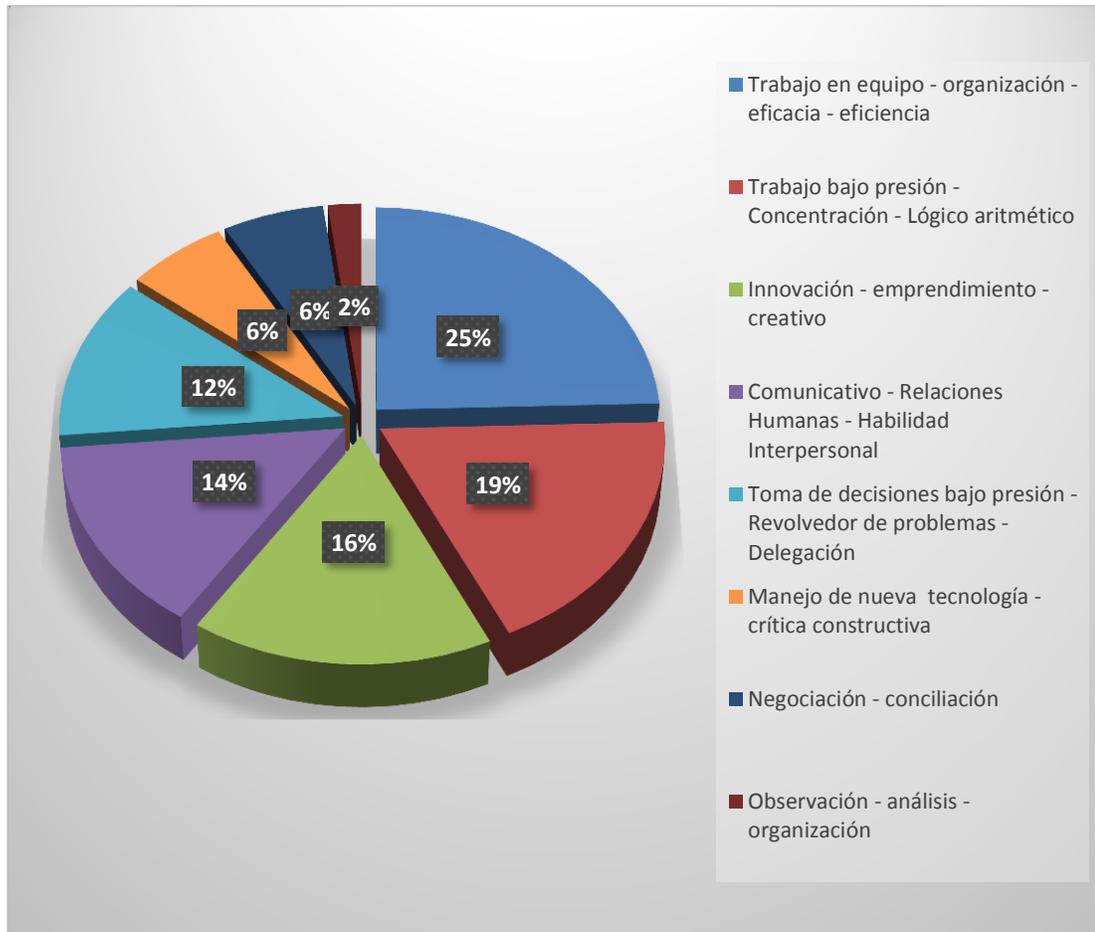
CUADRO N° 17: CAPACIDADES QUE DEBE TENER EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

¿Qué tipo de capacidades debe tener el A.E. para el ejercicio de dichos puestos?

N°	Descripción	Cantidad	%
1	Trabajo en equipo - organización - eficacia - eficiencia	12	24,5
2	Trabajo bajo presión - Concentración - Lógico aritmético	9	18,4
3	Innovación - emprendimiento - creativo	8	16,3
4	Comunicativo - Relaciones Humanas - Habilidad Interpersonal	7	14,3
5	Toma de decisiones bajo presión - Resolvedor de problemas - Delegación	6	12,2
6	Manejo de nueva tecnología - crítica constructiva	3	6,1
7	Negociación - conciliación	3	6,1
8	Observación - análisis - organización	1	2,0
TOTAL		49	100,0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 6: CAPACIDADES QUE DEBE TENER EL A.E.



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos se observa las diferentes capacidades que debe poseer el Administrador de Empresas, que son necesarias y además requeridas por las medinas empresas expresadas a través de los entrevistados (Informantes clave), se observa claramente que con el 24,5% predomina el “Trabajo en equipo - organización - eficacia y eficiencia”, seguido del 18,4% “Trabajo bajo presión - Concentración y Lógico aritmético”, con el 16,3% “Innovador - emprendedor – creativo”, con el 14,3% “Comunicativo - Relaciones Humanas - Habilidad Interpersonal” y con el 12,2% “Toma de decisiones bajo presión - Resolvedor de problemas –



Delegación”; mismos resultados que se deben tomar muy en cuenta en el proceso, enseñanza-aprendizaje del estudiante en Administración de Empresas.

El Administrador de Empresas independientemente del puesto en el que desempeña su actividad laboral, debe tener la capacidad de trabajar en equipo y además bajo presión para lograr el objetivo de su organización, recordar que la sinergia es: “el todo es más que la suma de las partes”, dos más dos no son necesariamente cuatro, de ahí que trabajar en equipo no sea sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo, es un cuidado determinado para realizar una actividad laboral y asumir un conjunto de actitudes y valores. Es un estilo, que está basado en la confianza, la comunicación y la sinceridad. Es planificar y realizar conjuntamente las tareas. Es solucionar los conflictos como una oportunidad de enriquecimiento mutuo que conlleva una actitud de aprendizaje permanente.

Es por eso importante detallar las actitudes que requieren y solicitan los informantes clave de las medianas empresas, como se detalla a continuación:

ACTITUDES

Los entrevistados expresaron las actitudes que debe poseer el profesional en Administración de Empresas, como se detalla en el siguiente cuadro:



CUADRO Nº 18: ACTITUDES QUE DEBE TENER EL A.E.

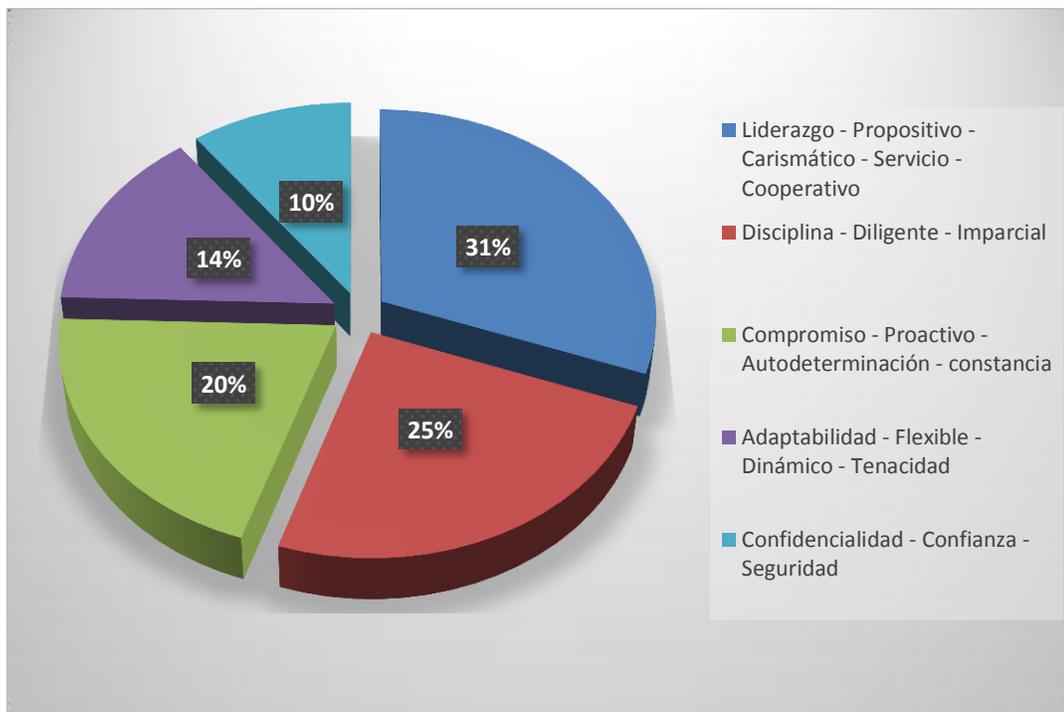
¿Qué tipo de actitudes personales debe tener el Administrador de Empresas?

Nº	Descripción	Cantidad	%
1	Liderazgo - Propositivo - Carismático - Servicio - Cooperativo	15	30,6
2	Disciplina - Diligente - Imparcial	12	24,5
3	Compromiso - Proactivo - Autodeterminación - constancia	10	20,4
4	Adaptabilidad - Flexible - Dinámico - Tenacidad	7	14,3
5	Confidencialidad - Confianza – Seguridad	5	10,2
TOTAL		49	100,0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 7: ACTITUDES QUE DEBE TENER EL A.E.

¿Qué actitudes debe tener el A.E. para el ejercicio de dichos puestos?



Fuente: Elaboración propia



La **Real Academia Española** menciona que una actitud es la forma en la que un individuo se adapta de forma activa a su entorno y es la consecuencia de un proceso **cognitivo, afectivo y conductual**.⁵³

Es muy importante las actitudes con que se enfrenta el profesional en A.E. a la vida y las diferentes situaciones que se plantean en el campo laboral, de las 19 actitudes que fueron más relevantes en la entrevista se puede ver que el “Liderazgo - Propositivo - Carismático - Servicio – Cooperativo” ocuparon un primer lugar con el 30.61%, seguidas por el 24,5% “Disciplina - Diligente – Imparcial” y con el 20,4% “Compromiso - Proactivo - Autodeterminación – constancia”.

Las actitudes no son algo que se pueda enseñar en una clase, a través de un libro o de leer un documento, una actitud es una disposición afecto-motivacional que tiene la persona para realizar la actividad con eficiencia, eficacia y efectividad.

Estas actitudes forman parte del perfil que se pretende determinar en esta investigación, al igual que los valores que debe poseer el profesional, como se detalla a continuación:

VALORES

Definidos como principios que permiten orientar nuestro comportamiento. Respecto a los valores, los entrevistados señalan como más importantes los siguientes:

⁵³<http://definicion.de/actitud/#ixzz45oQHcr2L>



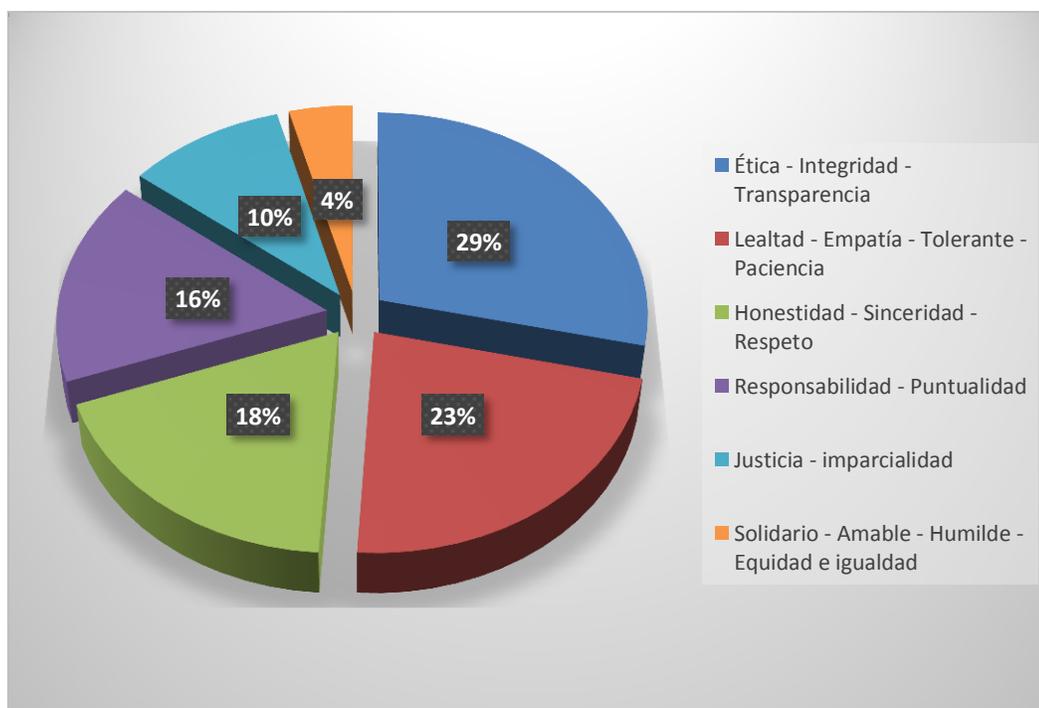
CUADRO Nº 19: VALORES QUE DEBE TENER EL A.E.

Describe los valores que debe practicar el Administrador de Empresas

Nº	Descripción	Cantidad	%
1	Ética - Integridad - Transparencia	14	28,6
2	Lealtad - Empatía - Tolerante - Paciencia	11	22,4
3	Honestidad - Sinceridad - Respeto	9	18,4
4	Responsabilidad - Puntualidad	8	16,3
5	Justicia - imparcialidad	5	10,2
6	Solidario - Amable - Humilde - Equidad e igualdad	2	4,1
TOTAL		49	100,0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 8: VALORES QUE DEBE TENER EL A.E.



Fuente: Elaboración propia



Hoy en día no solo se deben brindar conocimientos, sino que se debe enseñar y formar valores, de los 18 valores predomina el 28.57% correspondiente a “Ética – Integridad – Transparencia”, escogidos por los entrevistados, el 22.45% corresponde a “Lealtad – Empatía – Tolerancia y Paciencia”, en orden descendente a los demás como se observan en el gráfico N° 8.

Las universidades en general cuentan con instalaciones civiles y ambientes para que los estudiantes, futuros profesionales adquieran no solo conocimientos sino también practiquen valores y que de esta manera puedan salir al medio a desempeñarse como unos profesionales íntegros y competentes.

El profesional es el resultado de la combinación óptima de capacidades, conocimientos, actitudes y valores que le darán una identidad y que le permitirán desempeñarse al máximo en los diferentes ámbitos laborales, en este caso en las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

Objetivo específico N° 5:

“Identificar inquietudes de las medianas empresas en relación con la formación del Administrador de Empresas”

Se debe destacar la propuesta emitida por los entrevistados “Informantes clave” del objeto de estudio (medianas empresas), como se puede ver en las siguientes ilustraciones:



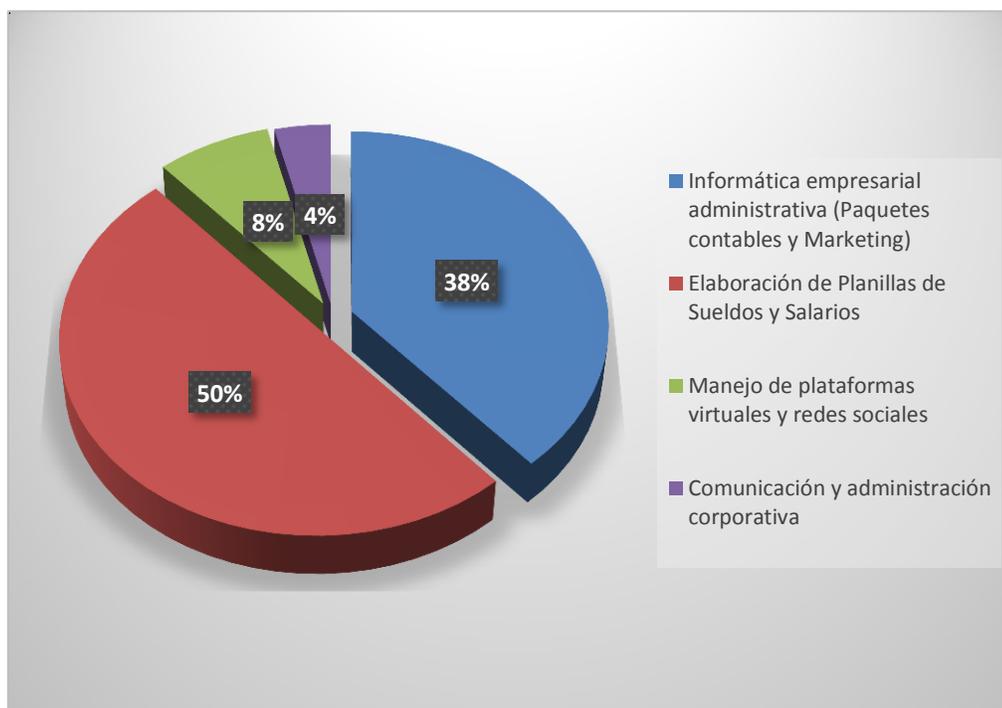
CUADRO Nº 20: INQUIETUDES PROPUESTOS POR ENTREVISTADOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Sugerir algún área que considere importante, que no esté mencionado

Nº	Descripción	Cantidad	%	al 100 %
1	Elaboración de Planillas de Sueldos y Salarios	13	20,4	50,0
2	Informática empresarial administrativa (Paquetes contables y Marketing)	10	26,5	38,5
3	Manejo de plataformas virtuales y redes sociales	2	4,1	7,7
4	Comunicación y administración corporativa	1	2,0	3,8
Total		26	53,1	100,0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO Nº 9: INQUIETUDES PROPUESTOS POR ENTREVISTADOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS



Fuente: Elaboración propia



Otro aspecto muy importante, son las inquietudes y/o áreas propuestas por los entrevistados (Informantes clave) de las medianas empresas, áreas que faltan profundizar en el transcurso de la formación del profesional ya que el 50% de los entrevistados consideran que el Administrador de Empresas no tiene suficiente conocimiento y aplicación sobre la “Elaboración de planillas de sueldos y salarios”, y el 38% “Informática empresarial administrativa (paquetes contables y paquetes de Marketing)”, con un 8% deficiencia en el manejo de plataformas virtuales y redes sociales y por ultimo con el 4% la comunicación y administración corporativa, dichas “inquietudes” que demuestran la debilidad del profesional en Administración de Empresas durante su ejercicio laboral; Por tanto en el capítulo siguiente se constituirán como propuesta de estas inquietudes para fortalecerlas en las diferentes materias que se llevan a cabo durante los años de estudio del profesional en Administración de Empresas.

También mencionar, el conjunto de los entrevistados definieron los niveles de conocimiento (Bajo, Intermedio y Alto), en cada una de las áreas y/o materias seleccionadas, como se puede ver en Anexo 5.

Para finalizar este capítulo de análisis y discusión, a modo de resumen, los resultados esperados en el capítulo primero, se logró cumplir satisfactoriamente con los objetivos específicos, de acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas a los ejecutivos de las medianas empresas de la ciudad de La Paz, como primer punto se describió los puestos y funciones en los que se desempeñan los administradores de empresas, además añadiendo a la investigación se logró conocer los “años de experiencia” que debe poseer el profesional, como segundo punto se contrastó la satisfacción e insatisfacción de las medianas empresa en relación con el desempeño del profesional en Administración de Empresas, como tercer punto se realizó un registro de las capacidades, actitudes y



valores del Administrador de Empresas, como último punto se conoció las inquietudes de las medianas empresas en relación con la formación del Administrador de Empresas para la modificación, complementación y/o fortalecimiento de la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas.

A lo largo de este capítulo, se llegó a describir sistemáticamente los objetivos específicos con los resultados y el análisis de cada uno de ellos, gracias a todo ello se llega al objetivo general de este trabajo de investigación que es “Determinar el Perfil del Administrador de Empresas que respondan a los requerimientos de las Medianas Empresas de la ciudad de La Paz”, que se desarrollara en el siguiente capítulo.

“Ciertamente, es difícil separar lo que uno cree que debería saber, de lo que realmente sabe. Aun así, la propia ciencia profesional tiende a convertir a los profesionales de un determinado perfil en “expertos” sobre las materias que deberían conocer.”



CAPÍTULO V

PROPUESTA

El contexto actual de la sociedad boliviana, particularmente de la actividad empresarial, reclama a través de diferentes expresiones, que la universidad debe cumplir su rol de formar profesionales de acuerdo con su misión y visión, a sus objetivos y fines.

El perfil del Administrador de Empresas está planteado de acuerdo con las necesidades de las medianas empresas en cuanto a las capacidades, conocimientos, actitudes y valores que el profesional debe poseer y crecer profesionalmente con el espíritu empresarial.

En el capítulo primero, se planteó como “resultado”, el documento de **propuesta del Perfil Profesional del Administrador de Empresas requerido por las medianas empresas de la ciudad de La Paz**, que responda al objetivo general, que se desarrolla en el presente capítulo.

A continuación se describe la propuesta, dando respuesta al objetivo formulado de este trabajo de investigación, entre los componentes del Perfil se encuentra:

- Los **años de experiencia**, es un requisito requerido por las medianas empresas, *según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE.2011), en su vigésima segunda edición (versión digital), “Señala cuatro acepciones del término experiencia: por un lado, dice que son los “hechos de haber sentido, conocido o presenciado algo”. En su segunda acepción, señala que es la “práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidades para hacer algo”. En tercer lugar, dice que es el “conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas” y; por último, señala que son las*



“circunstancias o acontecimientos vividos por una persona”⁵⁴ .
Asimismo, se ilustra los años de experiencia requerida en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 21: AÑOS DE EXPERIENCIA

Puestos en los que se desempeñan los A.E.	Años de experiencia del Administrador de Empresas
ADMINISTRADOR	de 3 a 5 años
RESPONSABLE DE FINANZAS - CONTADOR	
RESPONSABLE DE RRHH	de 2 a 5 años
RESPONSABLE DE MARKETING	de 2 a 3 años mínimo
SECRETARIA	de 1 a 3 años mínimo
AUXILIAR ADMINISTRATIVO - ASISTENTE	de 1 a 2 años mínimo
AUXILIAR DE RRHH	
AUXILIAR O ASISTENTE DE MARKETING	

Fuente: Elaboración propia

La experiencia profesional es un requisito solicitado por las medianas empresas cuando requieren o publican una oferta de empleo, es por eso que el estudiante egresado o titulado debe adquirir esa experiencia,

⁵⁴ HERNÁNDEZ, Gerardo. Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC). Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología – “Como entender la experiencia profesional en psicología, según las normas jurídicas existentes en Colombia”. Vol. 12. Colombia 2012. Pág. 47



integrando y trayendo a la práctica conceptos y conocimientos adquiridos en la carrera.

- Además, deben poseer las siguientes **capacidades, actitudes y valores**:

CUADRO Nº 22: CAPACIDADES, ACTITUDES Y VALORES QUE REQUIEREN LAS MEDIANAS EMPRESAS

Nº	CAPACIDADES	ACTITUDES	VALORES
1	Análisis	Adaptabilidad	Amabilidad
2	Comunicativa	Autodeterminación	Empatía
3	Concentración	Carismático	Equidad e Igualdad
4	Conciliador	Compromiso	Ética
5	Creativo	Confianza	Honestidad
6	Crítica Constructiva	Confidencialidad	Humildad
7	Delegación	Constancia	Imparcialidad
8	Eficiencia - Eficacia	Cooperativo	Integridad
9	Emprendedor	Diligente	Justicia
10	Innovador	Dinamismo	Lealtad
11	Lógico Matemático - Aritmética	Disciplina	Paciencia
12	Manejo de Nueva Tecnología	Flexibilidad	Puntualidad
13	Negociador	Imparcialidad	Respeto
14	Observación	Liderazgo	Responsabilidad
15	Organización	Positivismo	Sinceridad
16	Relación Interpersonal	Proactividad	Solidaridad
17	Relaciones humanas	Seguridad	Tolerancia
18	Revolvedor de Problemas	Servicio	Transparencia
19	Toma de Decisiones	Tenacidad	
20	Trabajo Bajo Presión		
21	Trabajo en Equipo		

Fuente: Elaboración propia

NOTA: El orden de aparición de las capacidades, actitudes y valores no significa el orden de prelación (importancia).



- Con **conocimientos** en:

CUADRO Nº 23: NIVEL DE CONOCIMIENTOS QUE REQUIEREN LAS MEDIANAS EMPRESAS

*ÁREAS	DESCRIPCIÓN	Bajo %	Intermedio %	Alto %	% TOTAL
FINANZAS	Contabilidad I - II	14,3	36,7	49	100
	Administración de costos I - II	12,2	51	36,7	100
	Finanzas I – II - III	12,2	49	38,8	100
MERCADOS	Marketing	12,5	47,9	39,6	100
	Investigación de mercados	14,6	39,6	45,8	100
	Adm. De ventas y merchandising	18,2	45,5	36,4	100
	Gerencia de promoción y publicidad	18,6	44,2	37,2	100
	Marketing de servicios I	13,6	47,7	38,6	100
ADMINISTRATIVO GERENCIAL	Administración I – II – III – IV – V – VI – VII- VIII - IX	2,2	35,6	62,2	100
	Liderazgo	2,2	20	77,8	100
	Innovación y desarrollo de productos	12,8	25,6	61,5	100
	Ética y responsabilidad social	-	20	80	100
	Gestión estratégica	5	42,5	52,5	100
RECURSOS HUMANOS	Gestión del talento humano I - II	2,3	30,2	67,4	100

Fuente: Elaboración propia

*La clasificación está basada según el “Pensum 2012” de la Carrera de Administración de Empresas de la UMSA.



De acuerdo con las inquietudes por parte de los entrevistados de las medianas empresas, propusieron los siguientes puntos que se pueden denominar conocimientos a fortalecer:

CUADRO Nº 24: CONOCIMIENTOS A FORTALECER

Nº	DESCRIPCIÓN
1	Elaboración de Planillas de Sueldos y Salarios
2	Informática empresarial administrativa (Paquetes contables y Marketing)
3	Manejo de plataformas virtuales y redes sociales
4	Comunicación y administración corporativa

Fuente: Elaboración propia

Los “Conocimientos a fortalecer”, son inquietudes manifestadas por los entrevistados de las medianas empresas, y como sugerencia estas inquietudes deben ser satisfechas, implementando temas y/o contenidos a una o varias asignaturas o nuevas materias al “pensum 2012” como se puede observar en el **Anexo 6** (basadas en las experiencias propias como estudiantes durante los años de estudio), con el propósito de lograr la satisfacción de las medianas empresas respecto de sus expectativas.

De esta manera, se pretende contribuir a los futuros titulados a partir de una diversificación de capacidades, actitudes y valores bajo las necesidades y/o



requerimientos de las medianas empresas de la ciudad de La Paz, para que puedan desempeñarse en diversas funciones y estableciendo un aprendizaje práctico en condiciones reales de trabajo, así mejorar y/o fortalecer la actual formación del profesional en Administración de Empresas.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se considera las siguientes conclusiones en relación con los objetivos planteados sobre la base de la información recabada, descrita analizada e interpretada, se puede afirmar que:

Las medianas empresas cuentan con Administradores de Empresas (A.E.) en un alto porcentaje, desempeñándose en distintos puestos, en su mayoría de bajo nivel jerárquico, (Auxiliar Administrativo – Asistente, Auxiliar de Recursos Humanos, Auxiliar o asistente de Marketing y Secretaria), áreas que no corresponden al nivel y/o conocimientos que adquiere y posee durante los años de estudio el profesional en Administración de Empresas, sin embargo el estudio una vez más demuestra que el título obtenido en A. E. no es garantía de obtener un trabajo en el área al cual aspira un administrador de empresas.

Se pudo verificar que en un porcentaje considerable de los “informantes clave” de las medianas empresas no está satisfecha con capacidades del A.E., quienes proponen y hacen énfasis en ciertas habilidades como “Ser altamente emprendedor – innovador”, seguido del “manejo de paquetes informáticos aplicativos del área”.

Las inquietudes manifestadas por los entrevistados (Elaboración de planillas de sueldos y salarios, el dominio de la “Informática empresarial administrativa “paquetes contables, paquetes de Marketing”, manejo de plataformas virtuales y redes sociales, y comunicación y administración corporativa), conocimientos y/o capacidades que faltan profundizar en el transcurso de la formación del profesional del Administrador de Empresas, son conocimientos y/o capacidades que se pueden fortalecer durante los años de estudio. Sin



embargo estas inquietudes expresadas refleja que estos conocimientos y/o capacidades no están siendo adquiridos y aplicados correctamente y que demuestran la debilidad del profesional en Administración de Empresas durante su ejercicio laboral.

El profesional es el resultado de una combinación óptima de fuerzas, factores, conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, cualidades, atributos y valores que le darán una identidad “Perfil profesional” que le permitirán desempeñarse eficientemente en el medio en los diferentes ámbitos: social, económico, político, cultural, tecnológico y demográfico, en las medianas empresas de la ciudad de La Paz.

En general, se llega a la conclusión que los administradores deben conocer y aplicar elementos de gerencia, a través del establecimiento del orden tanto material como social de la mediana empresa, al igual que sus recursos mediante el proceso y el procedimiento administrativo, el mejoramiento continuo de los procesos operativos y funcionales.

Se concluye que el componente directivo y gerencial de la administración se complementa de manera natural, con una comprensión del comportamiento humano (el conjunto de actitudes y valores), grupal y organizacional, que permite un efectivo liderazgo de equipos de trabajo conduciéndolos al objetivo de la empresa, y que además facilita procesos de cambios continuos y actualizados.

6.2. Recomendaciones

Sobre la base de los resultados obtenidos, analizados y discutidos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Modificar la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas, con las inquietudes manifestadas por los entrevistados que



se convierten en materias sugeridas en atención a los requerimientos y/o necesidades de las medianas empresas de la ciudad de La Paz y probablemente de Bolivia.

- ✓ Atender las nuevas necesidades y/o requerimientos de las medianas empresas y también del entorno empresarial en su conjunto.
- ✓ Propiciar el aprendizaje continuo y actualizado por los cambios científicos y tecnológicos que vayan apareciendo durante su actividad laboral y de esta manera satisfacer las necesidades y/o requerimientos de las medianas y grandes empresas y como consecuencia contribuir al desarrollo económico de la sociedad boliviana.
- ✓ Impulsar convenios con las pequeñas, medianas y grandes empresas para que los estudiantes realicen “Prácticas Empresariales”, es decir que efectúen “Pasantías” durante un tiempo determinado, que al finalizar este sujeta a una calificación y concluir con la carrera obteniendo el certificado de egreso con un “extra” que sería la experiencia adquirida.



ANEXOS

ANEXO 1

Lista de Universidades de La Paz	
Públicas	Universidad Mayor de San Andrés
	Universidad Pública de El Alto
Privadas	Universidad Católica Boliviana San Pablo
	Escuela Militar de Ingeniería
	Universidad Privada del Valle
	Universidad Privada de Bolivia
	Universidad NUR
	Universidad Tecnológica Boliviana
	Universidad Central
	Universidad de Aquino Bolivia
	Universidad Privada Franz Tamayo
	Universidad La Salle
	Universidad Boliviana de Informática
	Universidad Loyola
	Universidad Domingo Savio
	Universidad Privada Nuestra Señora de La Paz
	Universidad Privada San Francisco de Asís
	Universidad Real
	Universidad Salesiana de Bolivia
Universidad de Los Andes	
Universidad Unión Bolivariana	
Universidad Saint Paul	

Fuente: Elaboración Propia (según datos revista management)⁵⁵

⁵⁵REVISTA MANAGEMENT, Negocios & Tecnología. El Posicionamiento de las Universidades en Bolivia. Bolivia, enero 2015, pág. 13



ANEXO 2

VIGENCIA DEL PENSUM

AÑO	VIGENCIA DEL PENSUM
1974	5 años
1979	1 año
1980	1 año
1981	2 años
1983	2 años
1985	4 años
1989	10 años
1999	13 años
2012	A la fecha

Fuente: Elaboración Propia (según datos obtenidos de Tesis: “El mercado laboral de los profesionales de Administración de Empresas en organizaciones privadas de la ciudad de La Paz”)



ANEXO 3

PENSUM DE MATERIAS - 2012		
CODIGO	MATERIA	PREREQUISITO
1º SEMESTRE		
ADM – 101	ADMINISTRACION I	NINGUNO
MAT – 102	CALCULO	NINGUNO
FIN – 103	CONTABILIDAD I	NINGUNO
CJS – 104	DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO	NINGUNO
ECO – 105	ECONOMIA GENERAL	NINGUNO
CJS – 106	SOCIOLOGIA Y REALIDAD BOLIVIANA	NINGUNO
INV – 107	TALLER DE INVESTIGACION	NINGUNO
2º SEMESTRE		
ADM – 201	ADMINISTRACION II	ADMINISTRACION I
FIN – 202	CONTABILIDAD II	CONTABILIDAD I
CJS – 203	DERECHO EMPRESARIAL	DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO
MAT – 204	ESTADISTICA I	CALCULO
MAT – 205	INVESTIGACION OPERATIVA I	CALCULO
MAT – 206	LIDERAZGO	ADMINISTRACION I
ECO – 207	MICROECONOMIA	ECONOMIA GENERAL
3º SEMESTRE		
FIN – 301	ADMINISTRACION DE COSTOS I	CONTABILIDAD I – CONTABILIDAD II
ADM – 302	ADMINISTRACION III	ADMINISTRACION II – LIDERAZGO
ADM – 303	EMPRENDIMIENTO	ADMINISTRACION II
MAT – 304	ESTADISTICA II	ESTADISTICA I – INV. OPERATIVA I
GTH – 305	GESTION DE TALENTO HUMANO I	ADMINISTRACION II
ECO – 306	MACROECONOMIA	MICROECONOMIA
MKT – 307	MARKETING	ESTADISTICA I - MICROECONOMIA
4º SEMESTRE		
FIN – 401	ADMINISTRACION DE COSTOS II	ADMINISTRACION DE COSTOS I
ADM – 402	ADMINISTRACION IV	ADMINISTRACION III
GTH – 403	GESTION DEL TALENTO HUMANO II	GESTION DEL TALENTO HUMANO I
MKT – 404	INVESTIGACION DE MERCADOS	MARKETING
MAT – 405	INVESTIGACION OPERATIVA II	ESTADISTICA II
FIN – 406	MATEMATICA FINANCIERA Y ACTUARIAL	ESTADISTICA II
TIC – 407	T.I.C. I	NINGUNO
5º SEMESTRE		
OPE – 501	ADMINISTRACION DE OPERACIONES I	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE
ADM – 502	ADMINISTRACION V	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE
ECO – 503	COMERCIO EXTERIOR I	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE
FIN – 504	FINANZAS I	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE
GPU – 505	GESTION PUBLICA I	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE
TIC – 506	T.I.C. II	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE
ADM – 507	INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	VENCER TODAS HASTA 4º SEMESTRE



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS QUE REQUIEREN LAS PYME'S DE LA CIUDAD DE LA PAZ

6º SEMESTRE		
OPE – 601	ADMINISTRACION DE OPERACIONES II	ADMINISTRACION DE OPERACIONES I
ECO – 602	COMERCIO EXTERIOR II	COMERCIO EXTERIOR I – GEST. PUBLICA I
FIN – 603	FINANZAS II	FINANZAS I
ADM – 604	PRACTICA PRE PROFESIONAL I	T.I.C. II
ADM – 605	ADMINISTRACION VI	ADMINISTRACION V
MKT – 606	ADMINISTRACION DE VENTAS Y MERCHANDISING	INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS
OPE – 607	LOGISTICA	ADMINISTRACION DE OPERACIONES I
7º SEMESTRE		
GPU – 701	POLITICAS PUBLICAS	COMERCIO EXTERIOR II
ECO – 702	PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	ADM. DE OPERACIONES I – FINANZAS II
TIC – 703	T.I.C. III	PRACTICA PRE PROFESIONAL I
ADM – 704	ADMINISTRACION VII	ADMINISTRACION VI
FIN – 705	FINANZAS III	FINANZAS II
MKT – 706	GERENCIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	LOGISTICA
MKT – 707	MARKETING DE SERVICIOS I	ADM. VENTAS Y MERCHANDISING – LOGISTICA
8º SEMESTRE		
ECO – 801	ADM. EVALUACION EX POST PROYECTOS	PREP. Y EVAL. DE PROYECTOS – POL. PUBLICAS
CJS – 802	ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	POLITICAS PUBLICAS
ADM – 803	PRACTICA PRE PROFESIONAL II	T.I.C. III
ADM – 804	ADMINISTRACION VIII	ADMINISTRACION VII
ECO – 805	EMPRENDIMIENTOS PARA LA EXPORTACION	POLIT. PUBLICAS – PREP. Y EVAL. PROYECTOS
ADM – 806	ADMINISTRACION IX	ADM. VII – GERENCIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD – PRACT. PRE PROFESIONAL I
ADM – 807	GESTION ESTRATEGICA	ADMINISTRACION VII
9º SEMESTRE		
INV - 901	TALLER DE MODALIDAD DE GRADUACION	VENCER TODAS HASTA 8º SEMESTRE

Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos de la Carrera Administración de Empresas



ANEXO 4

ENTREVISTA SOBRE EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Agradecemos de antemano su tiempo. La presente entrevista tiene fines académicos persiguiendo el siguiente objetivo:

“Determinar el Perfil del Administrador de Empresas que requieren las medianas empresas de la ciudad de La Paz”, dirigida a ejecutivos y/o gerentes propietarios, responsables del área de recursos humanos y responsables del área contable, de las medianas empresas, por favor responda las siguientes preguntas:

Nivel Jerárquico:.....

1. Por favor describir el siguiente cuadro de acuerdo con los siguientes parámetros:

A. ¿Cuáles son los puestos en los que se desempeñan los Administradores de Empresas de esta empresa?	B. ¿Cuántos años de experiencia debe tener el profesional en A.E. para ocupar este puesto?	C. ¿Qué funciones realizan los profesionales que ocupan dichos puestos?	D. ¿Qué tipo de capacidades debe tener el Administrador de Empresas para el ejercicio de dichos puestos?	E. ¿Qué tipo de actitudes personales debe tener el Administrador de Empresas para el ejercicio de dichos puestos?	F. Describa los valores que debe practicar el Administrador de Empresas



2. Qué nivel de conocimiento considera que deberían poseer los profesionales en Administración de Empresas que ocupan dichos puestos:

ÁREAS	DESCRIPCIÓN	Bajo	Intermedio	Alto
FINANZAS	Contabilidad I - II			
	Administración de costos I - II			
	Finanzas I – II - III			
MERCADOS	Marketing			
	Investigación de mercados			
	Adm. De ventas y merchandising			
	Gerencia de promoción y publicidad			
	Marketing de servicios I			
ADMINISTRATIVO GERENCIAL	Administración I – II – III – IV – V – VI – VII- VIII - IX			
	Liderazgo			
	Innovación y desarrollo de productos			
	Ética y responsabilidad social			
	Gestión estratégica			
RECURSOS HUMANOS	Gestión del talento humano I - II			
OTROS - Sugerir algún área que considere importante, que no esté mencionado.				

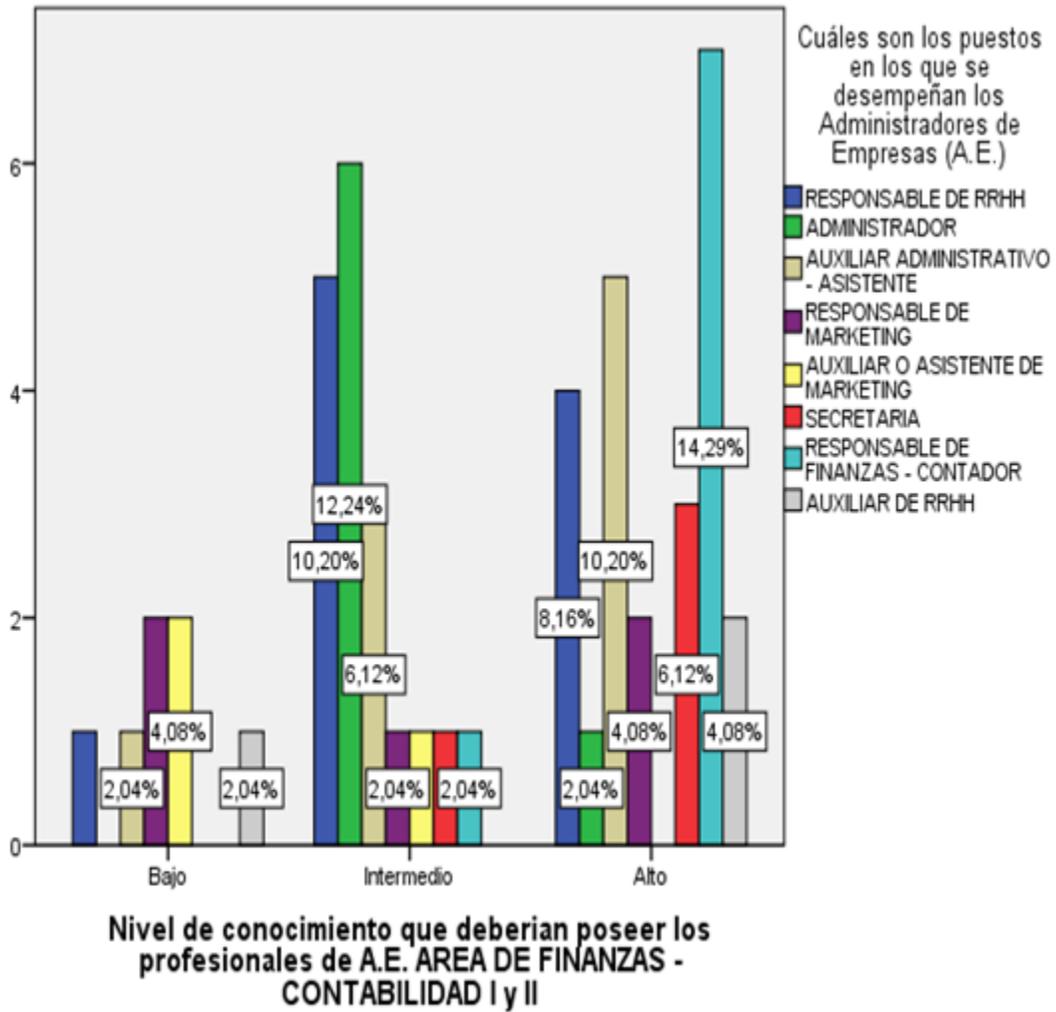
3. ¿Existe alguna habilidad, competencia o conocimiento que soliciten de los administradores de empresas, aparte de las ya mencionadas?

Habilidad, Competencia o Conocimiento	Por qué es necesaria?

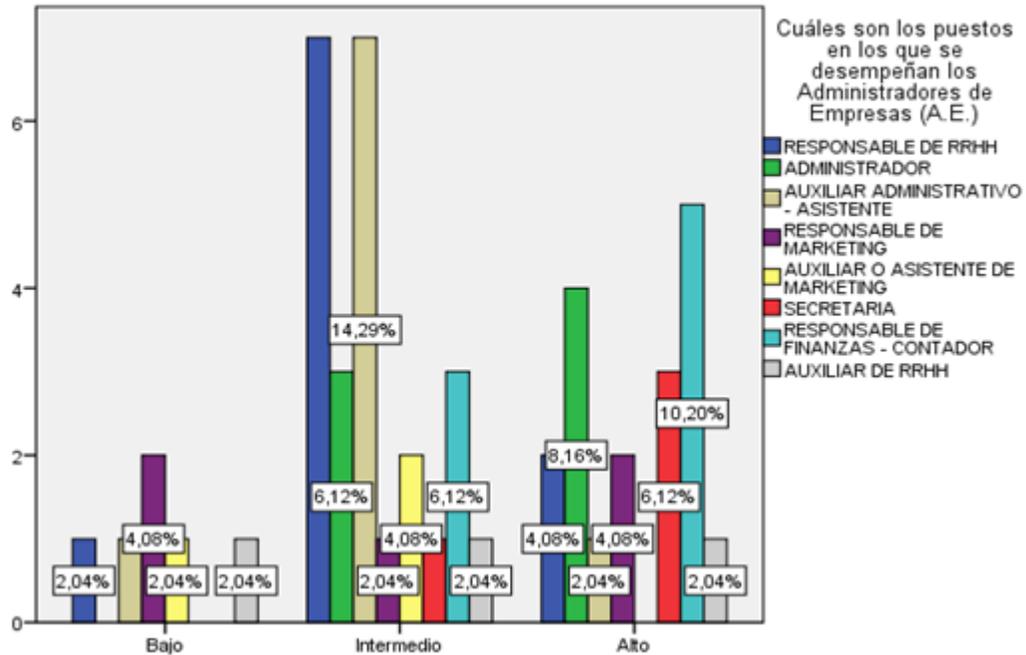
AGRADECEMOS MUCHO SU COLABORACIÓN, SERÁ DE GRAN AYUDA PARA EL DESARROLLO DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

ANEXO 5

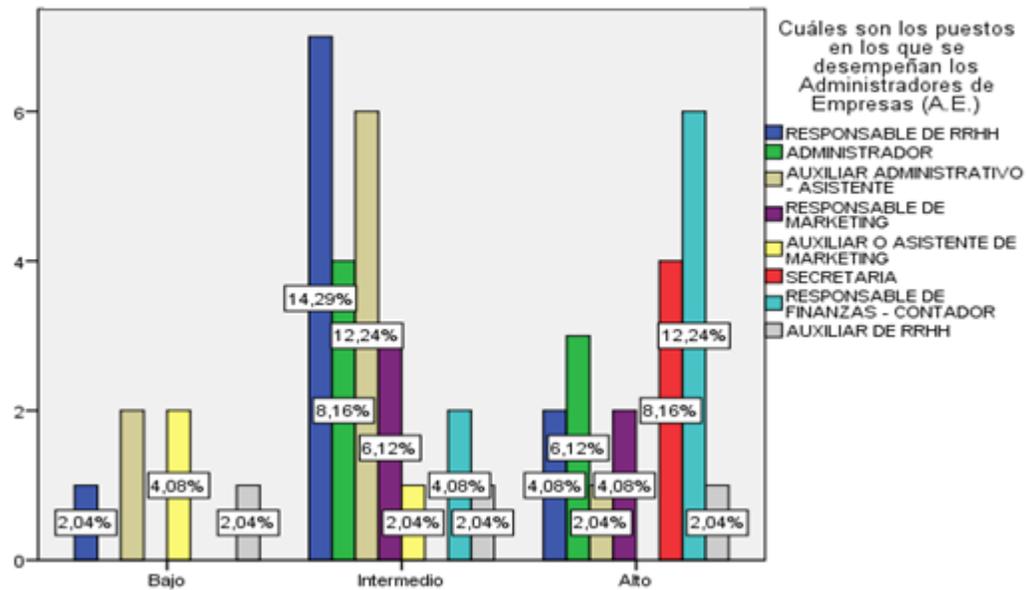
GRÁFICOS ESTADÍSTICOS DEL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS (MATERIAS)



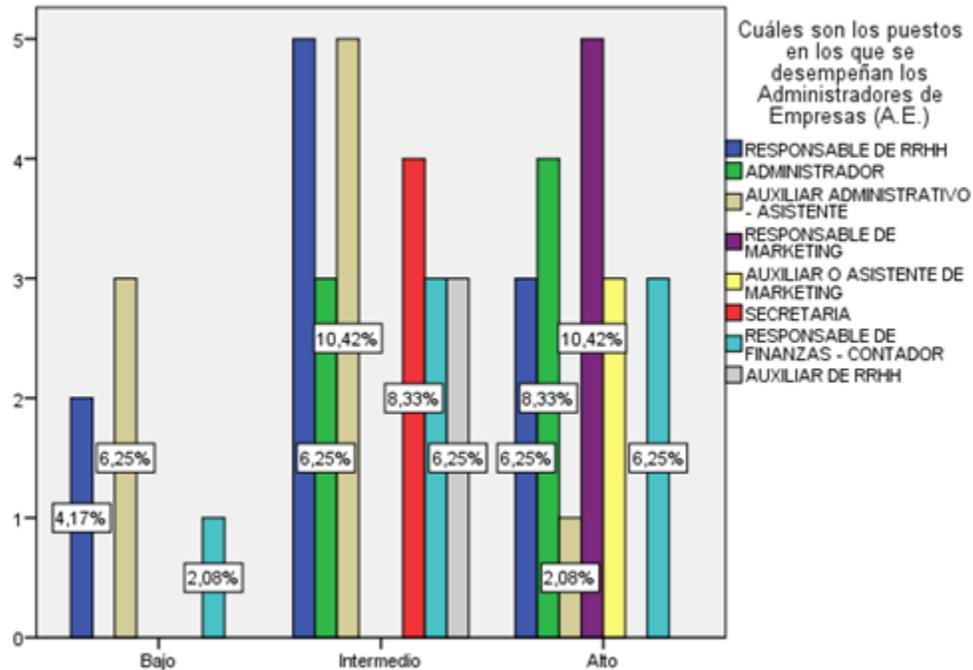
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE FINANZAS - ADM. DE COSTOS I y II



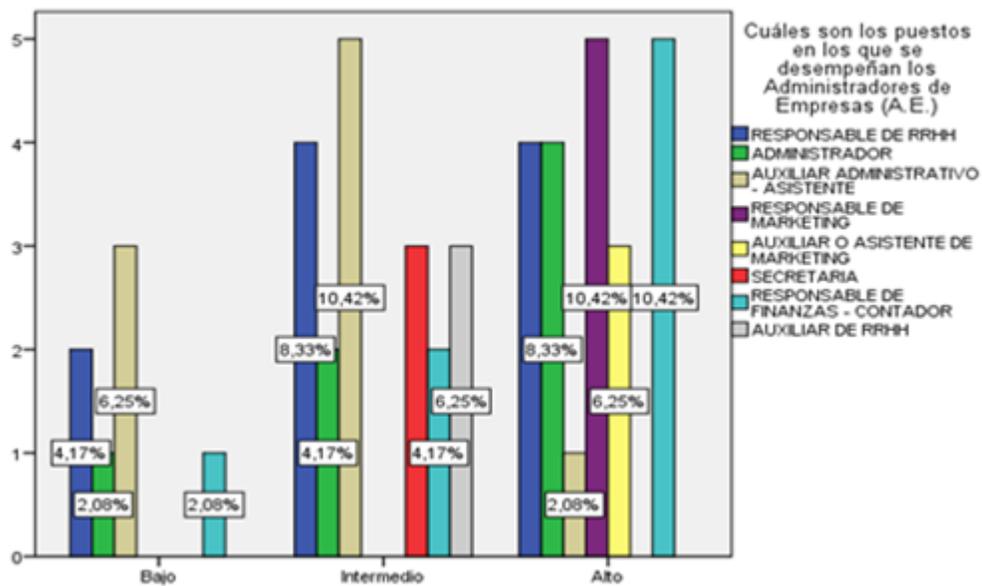
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE FINANZAS - FINANZAS I, II y III



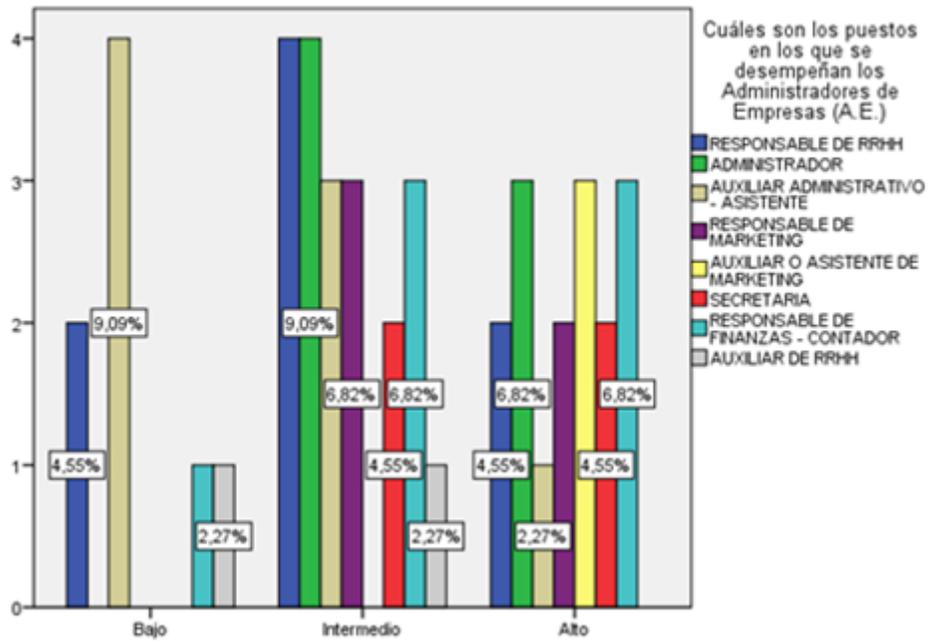
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - MARKETING



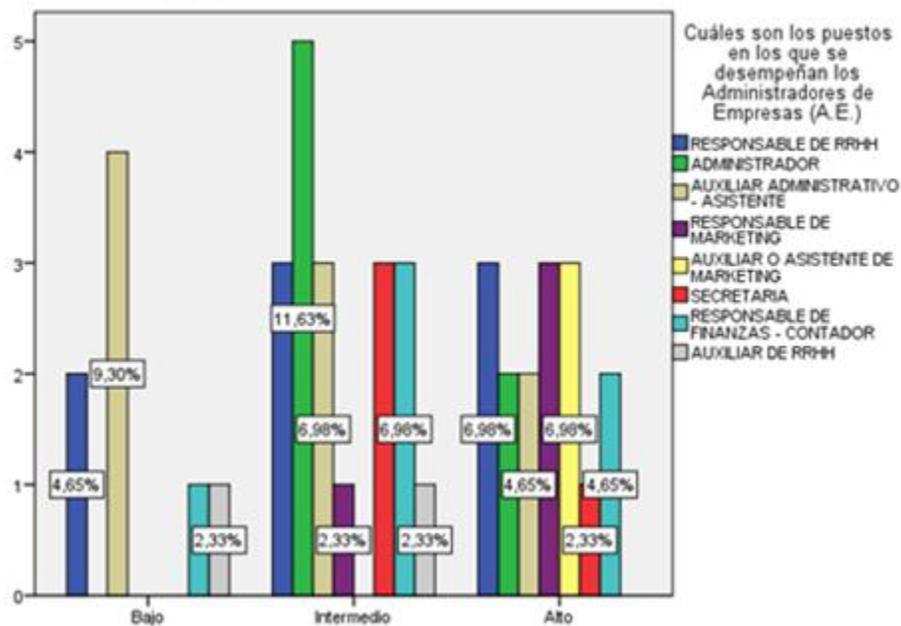
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - INV. DE MERCADOS



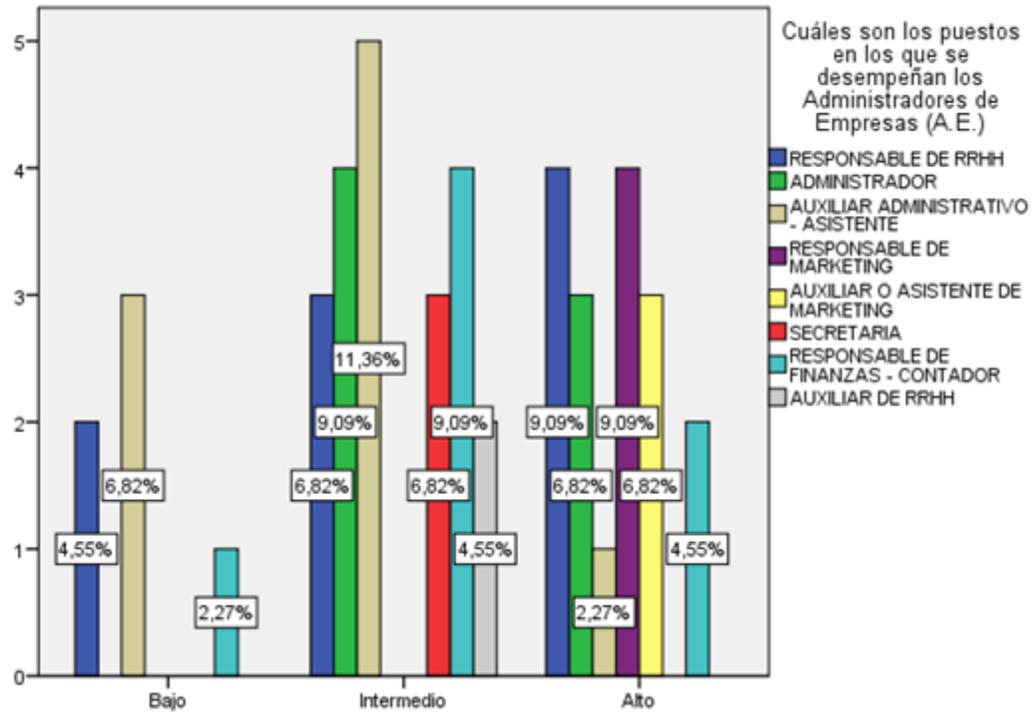
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - ADM. DE VENTAS Y MERCHANDISING



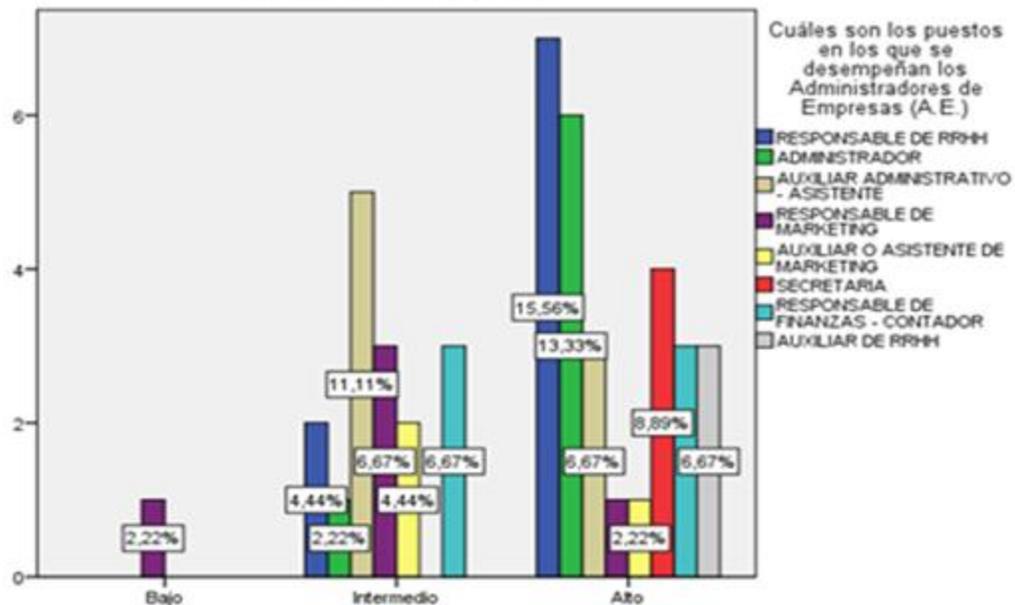
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - GERENCIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD



Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - MARKETING DE SERVICIOS I

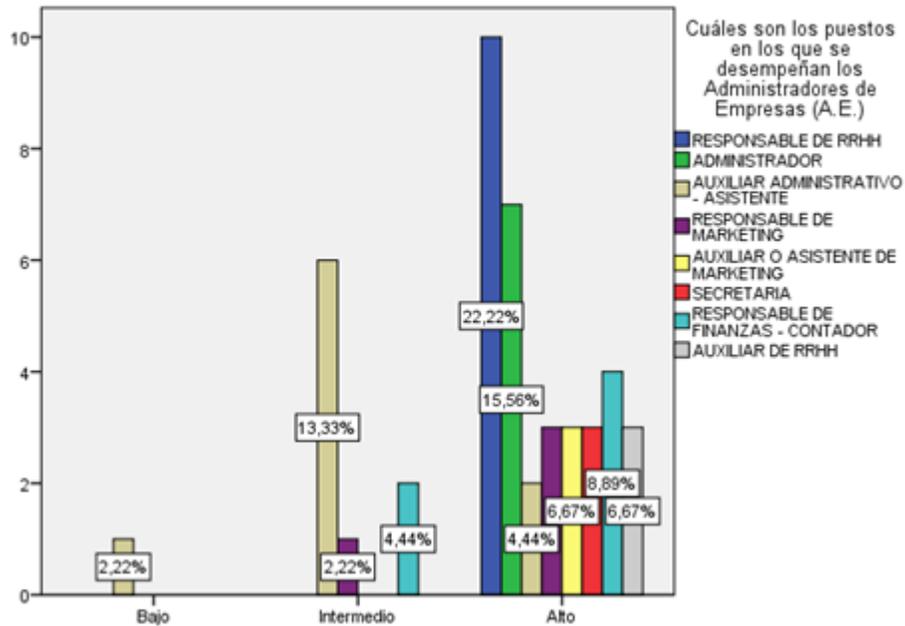


Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - ADMINISTRACION I al IX

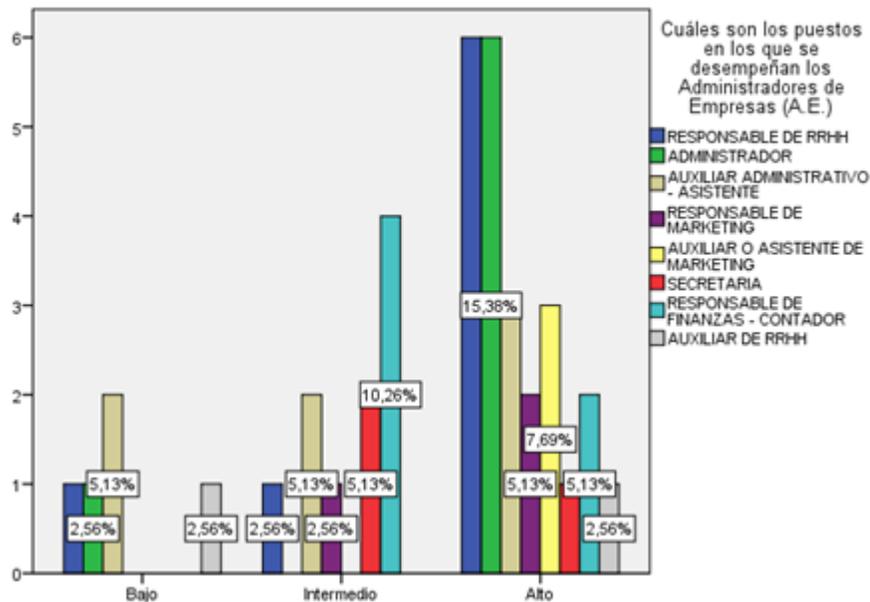




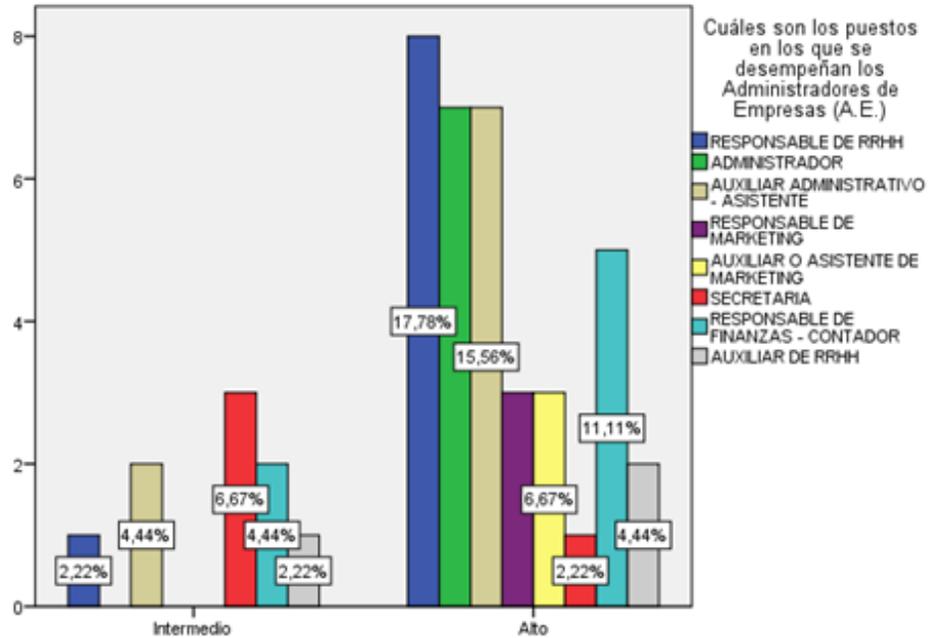
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - LIDERAZGO



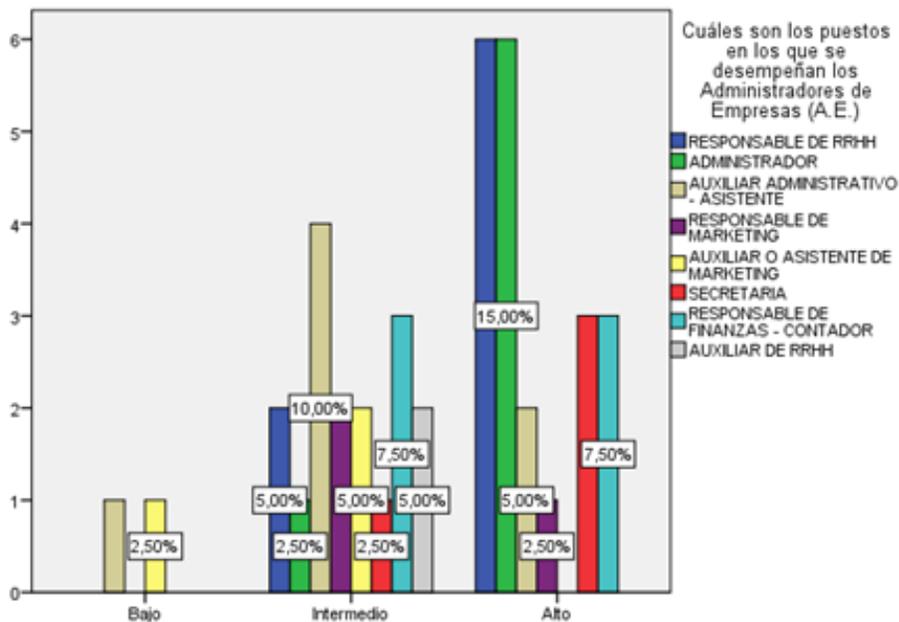
Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS



Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

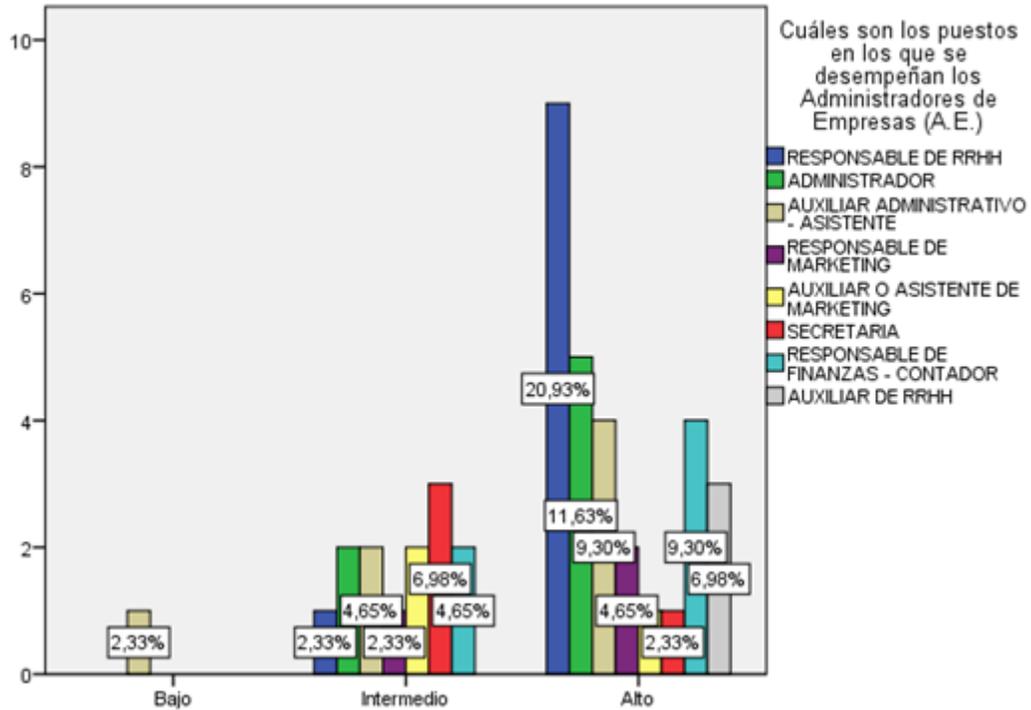


Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. AREA DE MERCADO - GESTION ESTRATEGICA





Nivel de conocimiento que deberían poseer los profesionales de A.E. ÁREA DE RR. HH. - GESTION DE TALENTO HUMANO



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6
MALLA CURRICULAR DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AREA	1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	3º SEMESTRE	4º SEMESTRE	5º SEMESTRE	6º SEMESTRE	7º SEMESTRE	8º SEMESTRE	9º SEMESTRE
ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION I	ADMINISTRACION II	ADMINISTRACION III	ADMINISTRACION IV	ADMINISTRACION V	ADMINISTRACION VI	ADMINISTRACION VII	ADMINISTRACION VIII	ADMINISTRACION IX
MATEMATICA	CALCULO	ESTADISTICA I	ESTADISTICA II	MATEMATICA FINANCIERA Y ACTUARIAL	INVESTIGACION OPERATIVA I	INVESTIGACION OPERATIVA II	ADMINISTRACION DE OPERACIONES	PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	ADM. EVALUACION EX POST PROYECTOS
FINANCIERA	CONTABILIDAD I	CONTABILIDAD II	ADMINISTRACION DE COSTOS I	ADMINISTRACION DE COSTOS II	FINANZAS I	FINANZAS II	FINANZAS III	PRACTICA PRE PROFESIONAL II	ETICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
LEGISLACION - GESTION DE TALENTO HUMANO	DERECHO CONSTITUCIONAL Y ADMINISTRATIVO	DERECHO EMPRESARIAL	GESTION DE TALENTO HUMANO I	T.I.C. I	GESTION DEL TALENTO HUMANO II	PRACTICA PRE PROFESIONAL I	INFORMATICA EMPRESARIAL ADMINISTRATIVA	ELABORACION DE PLANILLAS DE SUELDOS Y SALARIOS	T.I.C. II
GP-MARKETING	SOCIOLOGIA Y REALIDAD BOLIVIANA	GESTION PUBLICA I	POLITICAS PUBLICAS	MARKETING	INVESTIGACION DE MERCADOS	INNOVACION Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	ADMINISTRACION DE VENTAS Y MERCHANDISING	MARKETING DE SERVICIOS I	GERENCIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD
ECONOMIA	ECONOMIA GENERAL	MICROECONOMIA	MACROECONOMIA	LIDERAZGO	EMPRENDIMIENTO	COMERCIO EXTERIOR	EMPRENDIMIENTO PARA LA EXPORTACION	GESTION ESTRATEGICA	
ELECTIVAS	TALLER DE INVESTIGACION	LOGISTICA							

Fuente: Elaboración propia



BIBLIOGRAFÍA

1. ALARCON, Jove Oscar Freddy & REYES, Reyes Aldo Fernando (tutor). Tesis de Grado. UMSA -Carrera de Economía. Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la Creación de una Entidad de Intermediación Indirecta como forma de Financiamiento. Caso: Pymes Productivas. La Paz – Bolivia 2013. Pág. 51 y 57.
2. BARRAGÁN, Guzmán María Cristina; González, Fredy Enrique Tutor. Perfil profesional por competencias del Ingeniero Civil egresado de la Facultad de Ingeniería de la UMSA. TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE PHILOSOPHICAL DOCTOR. La Paz – Bolivia. 2011 Pág. 64.
3. BERNAL, Torres Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Segunda Edición. México 2006. Pág. 56 y 57.
4. BLANCO, Fernández Ascensión. Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior. Ed. Narcea. Madrid España 2009. Pág. 18 y 21.
5. CABRERA, DokuKary & GONZALES, F. Eduardo. Currículo Universitario basado en Competencias. Negocios. Pesaron Educación, 2005. Pág. 183.
6. CARRERA, García Guillermo; Silva Ramírez Luz Berenice; Roldan, de la Fuente Raquel. Diccionario de la Ciencias de la Educación. Ed. Gil. Colombia 2003. Pág. 1702.
7. CEGARRA, Sánchez José. Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica, Ed. Díaz de Santos. Madrid – España, 2012. Pág. 83.



8. CERRUTO, Magne Marcelino. Currículo (Aspectos normativos y técnicos, sus elementos). 1ª edición. Editorial “El original San José”. La Paz – Bolivia. 2011. Pág. 101-104.
9. CHÁVEZ, Alvares Gonzalo. Desarrollo económico local y metropolización en el mundo andino: los casos de La Paz y El Alto. 2008 pág. 12 y 13.
10. CHOQUE TITO, Juan. Elementos Básicos del Diseño Curricular Universitario. Primera Edición, Oruro – Bolivia, julio 2008, página 51 y 77.
11. COACH BOLIVIA. Estrategia y Negocio. La Paz- Bolivia, febrero 2015, pág. 14-15 (Pagina Siete).
12. CÓDIGO DE COMERCIO. Decreto Ley N° 14379 de 25 de febrero de 1977. Título preliminar; Disposiciones Generales Pág. 2 – 3 y 6.
13. DI CIANO, Marcelo. Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento. Argentina – 2010. Pág. 1 – 4.
14. DRUCKER, Peter F. Management. Las tareas, las responsabilidades, la práctica. Truman Jalley Books/ E.P. Dutton. 1986.
15. ESPINOZA, Marellanes Edith Marisela. EL IETU EN EL SECTOR TRANSPORTISTA. Revista del Coloquio sobre Cultura, Historia e Identidad del sur de Sonora. Edición No. 3 Diciembre 2010. Pág. 20.
16. FERRARO, Carlo. “Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe”. Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2011. Pág. 13, 19, 20, 28 y 30.



17. HERNÁNDEZ, Gerardo. Colegio Colombiano de Psicólogos (COLPSIC). Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología – “Como entender la experiencia profesional en psicología, según las normas jurídicas existentes en Colombia”. Vol. 12. Colombia 2012. Pág. 47
18. KATZ, Robert Lee. Habilidades de un administrador eficaz (Skills of an Effective Administrator). Ed. Prensa de la empresa de Harvard. (Harvard Business Review), septiembre - octubre, 1974. Pág. 90- 102.
19. LA PATRIA, Periódico de Circulación Nacional. Bolivia - Domingo, 21 de abril de 2013.
20. LUNA, Vera Jorge G. REVISTA MANAGEMENT, Negocios & Tecnología. El Posicionamiento de las Universidades en Bolivia. Bolivia, enero 2015, pág. 13.
21. LUNA, Vera Jorge G. REVISTA MANAGEMENT, Negocios & Tecnología. Formación Superior Vs. Mercado Laboral en Bolivia, enero 2014, pág. 16-17.
22. MONZÓ, Arévalo Rosa. Concepto de Competencia en la Evaluación Educativa. Primera Edición. México 2006. Pág. XI.
23. MORENO, B. Guadalupe. Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa II. Segunda Edición, México 2000. Pág. 128.
24. NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO – Aprobada en el referéndum del 25 de enero de 2009 y promulgada el 7 de febrero de 2009. Ed. U.P.S. La Paz – Bolivia. Pág. 17.
25. PINTO, Rocío M. Sc. Los Memes en la Educación Superior, “Reflexiones en torno al diseño curricular basado en el curriculum por



Competencias Profesionales”. CEPIES-UMSA. 1°. Edición, Agosto 2005. . Pág. 17- 18 y 118.

26. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien” Lineamientos Estratégicos 2006 – 2011. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 29272, Bolivia - 12 septiembre, 2007. Pág. 192.
27. RIVEROS, Salazar Jorge, “Segundo Congreso Interno”; Centro de Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Ed. 1999 – La Paz – Bolivia; pagina 2.
28. SORIANO, López Mónica. Guía Práctica de elaboración de Tesis. Ed. Mi Luz D&S. La Paz – Bolivia 2012. Pág. 93.
29. Universidad Boliviana – Comité Ejecutivo (CEUB, 2014).
30. ZEBALLOS, Emilio & VELAZCO, Enrique. Construyendo el Camino al Desarrollo a Través de las Pymes; La Experiencia Boliviana. Editorial “bd buen diseño Comunicación Visual”. La Paz – Bolivia, junio 2003. Pág. 5 y 17.
31. ZUANI, Rafael Elio, Introducción a la Administración de Organizaciones, Segunda Edición, de Editorial Maktub, 2003, Págs. 82 al 86.

Páginas Web

1. CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – UMSA (Página oficial)
http://www.aeumsa.edu.bo/admi/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27



2. FUNDEMPRESA “Fundación para el Desarrollo Empresarial” -
Concesionaria del Registro de Comercio en Bolivia
<http://www.fundempresa.org.bo/formalizacion/> (Página oficial)
3. <http://definicion.de/actitud/#ixzz45oQHcr2L>
4. <http://definicion.de/satisfaccion/#ixzz45o4ylftd>
5. <http://es.thefreedictionary.com/insatisfacci%C3%B3n>
6. <https://hbr.org/1990/03/the-manager's-job-folklore-and-fact>.Página oficial de “Harvard Business Review” MINTZBERG, Henry.
The manager’s job: folklore and fact. “The Manager’s Roles”. Julio-Agosto 1975.
7. <http://www.definicionabc.com/general/perfil.php>
8. <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articles/370/que-es-el-emprendimiento-innovador#sthash.pEJ7DgTm.dpuf>
9. <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/desempleo-en-bolivia-se-reduce-pero-crece-trabajo-informal>
10. MINISTERIO de Desarrollo Productivo y Economía Plural – PRO-BOLIVIA - Estado Plurinacional de Bolivia
<http://www.produccion.gob.bo/content/id/11> (Página Oficial)
11. MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONOMIA PLURAL Página Oficial (<http://www.produccion.gob.bo/content/id/8>)
Febrero 2016.
12. www.aeumsa.edu.bo