

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



**“LA EDAD PRODUCTIVA LABORAL DE PROFESIONALES EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA CAE-UMSA”**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO EN LA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR:  
MAYA MARIEL LÓPEZ GARCÍA**

LA PAZ – BOLIVIA  
2019

## **LA EDAD PRODUCTIVA LABORAL DE PROFESIONALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA CAE-UMSA**

Lopez Garcia Maya Mariel  
Universidad Mayor de San Andrés  
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras  
Carrera de Administración de Empresas  
e-mail: mayalopezgarcia@gmail.com

### **RESUMEN**

Se llevó a cabo una investigación con el objetivo de conocer la edad en la cual existe mayor productividad laboral de profesionales con una licenciatura en Administración de Empresas en la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Mayor de San Andrés en La Paz. Este estudio incluyó únicamente al plantel docente, se realizaron 40 encuestas y cuatro entrevistas a docentes con esta profesión, para determinar la relación entre productividad-edad se tomó en cuenta los aportes más sobresalientes que los profesionales realizaron durante su trayectoria laboral, además, se obtuvo información sobre los años de experiencia laboral, estudios de posgrado, ocupaciones actuales, expectativas de la vida laboral futura y niveles de satisfacción. Los aportes realizados se diferenciaron entre el sector público y privado, en el primero, la edad en la cual se generaron más aportes a las organizaciones fue de 36 a 40 años (22,8%) y en el segundo de 31 a 35 años (28%), siendo estas edades los picos de productividad laboral, esta información no determina que la productividad no sea existente en edades posteriores, sino que reduce paulatinamente.

**PALABRAS CLAVE:** Productividad Laboral, Aporte Profesional, Administración de Empresas, Experiencia Profesional.

### **ABSTRACT**

An investigation was carried out with the objective of knowing the age in which there is greater labor productivity of professionals with a degree in Business Administration in the Career of Business Administration at the Universidad Mayor de San Andrés in La Paz. This study included only the teaching staff, 40 surveys were carried out and four interviews with teachers with this profession. To determine the relationship between productivity and age, the most outstanding contributions that professionals made during their work trajectory were taken into account. information about years of work experience, postgraduate studies, current occupations, expectations of future working life and levels of satisfaction. The contributions made were differentiated between the public and private sectors. In the first, the age at which most contributions were generated to the organizations was from 36 to 40 years (22.8%) and in the second from 31 to 35 years ( 28%), being these ages the peaks of labor productivity, this

information does not determine that productivity is not existing at later ages, but gradually reduces.

**KEY WORDS:** Labor Productivity, Professional Contribution, Business Administration, Professional Experience.

## INTRODUCCIÓN

Comprender los perfiles de edad-productividad es de vital importancia en varias áreas de la investigación económica. Dado que se cree que las personas mayores son menos productivas, una población trabajadora que envejece puede reducir el crecimiento económico y disminuir la sostenibilidad fiscal (Skirbekk, 2003). La mayoría de los empleadores y probablemente la mayoría de los empleados parecen creer en una regla de oro que la productividad laboral <sup>1</sup>promedio disminuye después de una edad entre 40 y 50. Esta suposición es tan común que se han hecho pocos intentos para reunir evidencia de apoyo (Johnson, 1993).

En cuanto a materia de productividad laboral se realizó un análisis de la situación en Bolivia por Muriel<sup>2</sup>, los resultados ponen en evidencia que el rezago de la productividad laboral en Bolivia es marcado, la forma de medición utilizada fue en relación al PIB; para el año 2012 representaba apenas el 38% del mundo y el 42% de los países de ALC, es necesario tomar en cuenta que en la economía priman empresas micro y pequeñas -unipersonales, familiares, etc., intensivas en trabajo y de bajo uso de capital, conocimiento y tecnología, y que además absorben a la mayor parte de la población ocupada (más del 80%). Tras una revisión de bibliográfica se pudo constatar que no existen investigaciones en el contexto boliviano de profesionales con una licenciatura en Administración de Empresas en relación a la edad-productividad, por lo que no existen referencias específicas del tema que aborda la presente investigación.

El perfil de un profesional en Administración de Empresas descrito en el Plan de Estudios 2012<sup>3</sup> establece que el objetivo de este son las organizaciones, que debe optimizar el desarrollo y funcionamiento de los mismos; esta actividad debe ser desempeñada con eficacia, eficiencia y ética para el cumplimiento de la misión del Administrador de Empresas al campo de acción en el ámbito privado y al manejo del entorno para el ámbito público, donde se desenvuelven el objeto económico financiero, legal, político, socio cultural y tecnológico.

---

<sup>1</sup> La productividad laboral es la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción (Daniel Grifol Blog Copyright ©, 2018).

<sup>2</sup> Beatriz Muriel, investigadora en EMINPRO-INESAD ((EMINPRO-INESAD Copyright ©, 2018).

<sup>3</sup> Plan de Estudios 2012. (pág. 17). Carrera de Administración de Empresas. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia.

El trabajador del conocimiento incluye un perfil que condiciona la intensificación del trabajo mental<sup>4</sup>, ya que dicho contexto le pide más en términos de aprendizaje continuo y por lo tanto un esfuerzo mayor en el día a día, respuesta ágil y flexible a las situaciones del momento con mayor demanda de improvisación, sentido de urgencia, de disponibilidad, necesidad de trabajar en equipo, la gestión de conflictos; todo ello presente en las organizaciones. Las exigencias cognitivas intensifican el trabajo por la necesidad del mayor uso de las TIC, enfrentar la complejidad a través del aprendizaje rápido, mayor cantidad de información a manejar, las frecuentes interrupciones, urgencias y mayores demandas de resolver prioridades a lo que se añade la falta de tiempo (Pérez, 2015). Por otro lado, la disminución de las capacidades cognitivas<sup>5</sup> de los trabajadores mayores puede reducir la productividad, a menos que su experiencia más prolongada y niveles más altos de conocimiento laboral superen la disminución de las capacidades mentales (Skirbekk, 2003). Los empleados superiores pueden seguir siendo altamente productivos en un campo que conocen bien y en el que la experiencia prolongada es beneficiosa (Colonia-Willner 1998).

La productividad laboral es compleja y multidimensional (Van Ours & Stoeldraijer, 2010). Herzberg<sup>6</sup> presume una relación entre satisfacción y productividad, la teoría de los dos factores (factores intrínsecos<sup>7</sup> y factores extrínsecos<sup>8</sup>) fue propuesta por el psicólogo, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso (Robbins, 2004). Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo (Atalaya, 1999).

En base a lo anterior, ¿cómo se puede medir la productividad laboral de los profesionales con el perfil descrito en relación a la edad? Un método se basa en el análisis de datos combinados entre el empleador y el empleado, donde la productividad individual se mide como el impacto de los trabajadores en el valor agregado de la empresa. Es probable que estos estudios sean menos subjetivos que los basados en las calificaciones de los supervisores, y hay menos

---

<sup>4</sup> Una intensidad de trabajo mental o intelectual: en general asociada a trabajos no manuales y sectores de servicios (también a puestos cualificados en la industria) y que se manifiesta fundamentalmente por los plazos ajustados en el ejercicio de las tareas; que combina distintos grados de trabajo cognitivo (en función de la complejidad) y emocional (en buena medida en función de la importancia de la necesidad de interacción social en el proceso de trabajo) (Pérez, 2015).

<sup>5</sup> Las capacidades cognitivas son aquellas que se refieren a lo relacionado con el procesamiento de la información, esto es la atención, percepción, memoria, resolución de problemas, comprensión, establecimientos de analogías entre otras (Accesibilidad y Capacidades Cognitivas Blog Copyright ©, 2018).

<sup>6</sup> Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas (Wikipedia Copyright ©, 2018).

<sup>7</sup> Los factores intrínsecos: Factores como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción (Robbins, 2004).

<sup>8</sup> Factores extrínsecos: Factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario, que cuando son adecuados para el puesto, aplacan a los trabajadores. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas (Robbins, 2004).

problemas de selección de muestras (Skirbekk, 2003). No es fácil establecer la relación entre edad y productividad por una variedad de razones: la productividad es un fenómeno complejo, el perfil de edad-productividad cambia con el tiempo, es potencialmente endógeno y los perfiles individuales no se agregan fácilmente (Garibaldi et al., 2010).

Considerando todos estos aspectos, se realizó la investigación con el objeto de conocer cuál es la edad productiva laboral de profesionales con una licenciatura en Administración de Empresas que además ejercen la docencia universitaria en la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Mayor de San Andrés en la ciudad de La Paz. Se recolectó la información a través de 40 encuestas y cuatro entrevistas, se indagó sobre aspectos como los estudios de posgrado y sus efectos, expectativas de la intensidad laboral futura, niveles de satisfacción y aportes realizados en las organizaciones.

## **MÉTODOS**

La investigación se realizó bajo el enfoque de la metodología mixta, con un alcance descriptivo y correlacional, se empleó un muestreo no probabilístico y por conveniencia (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Explorable, 2018).

La muestra constó de 40 docentes de la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Mayor de San Andrés en la ciudad de La Paz, empleando encuestas de carácter anónimo, por otro lado, se realizaron cuatro entrevistas a docentes de la misma carrera. Esta recolección de datos tuvo lugar en las instalaciones del Monoblock Central, en el edificio de la Carrera de Administración, en las instalaciones del edificio Eduardo Nava Morales, y en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas. La recolección de datos provenientes de las 40 encuestas se realizó en los meses de abril y mayo, mientras que dos entrevistas se realizaron en el mes de mayo, y las restantes dos en el mes de junio y julio, respectivamente; todas llevadas a cabo en la gestión 2018. La encuesta incluyó preguntas de carácter abierto, cerrado, selección múltiple y escala de Likert, y las entrevistas fueron estructuradas.

Para conocer la relación entre edad y productividad, la investigación se orientó en base al método de Skirbekk<sup>9</sup> que originalmente incluye un análisis de datos combinados entre el empleador y empleado, usando como medida el impacto sobre el valor agregado que los empleados generaron en las organizaciones. Sin embargo, debido a la muestra seleccionada y al tipo de recolección de datos realizado, la investigación incluyó únicamente la perspectiva del empleado, siendo esta la variante del método descrito. Los datos obtenidos fueron tratados con Microsoft Excel y el programa IBM SPSS Statistics (Versión 22), en el primero se realizó

---

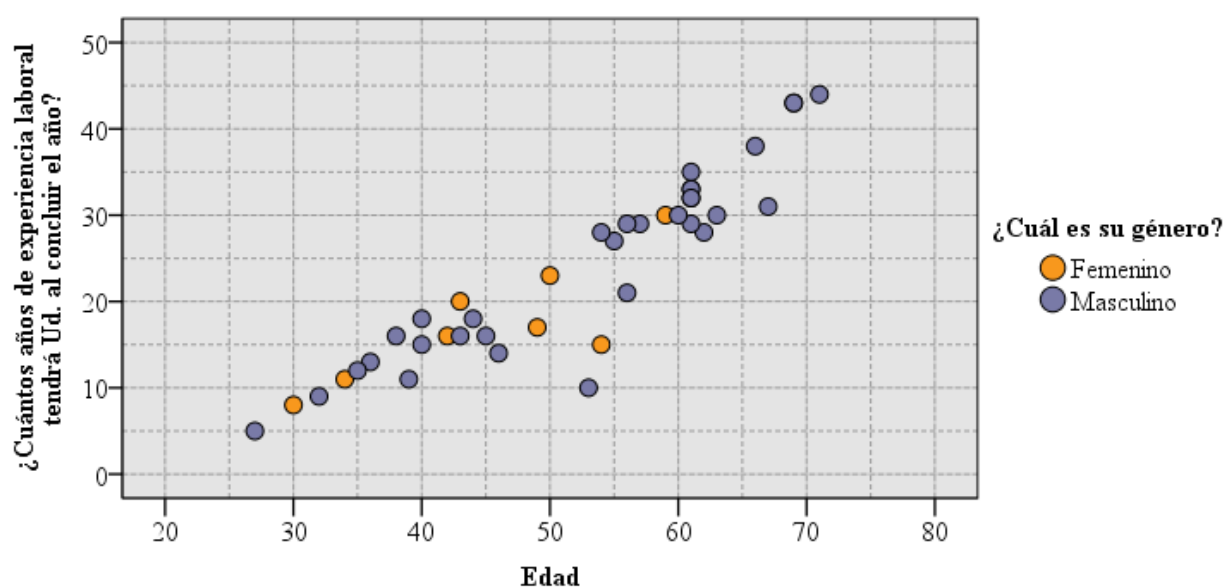
<sup>9</sup> Skirbekk Vegard (nacido el 4 de febrero de 1975) es un economista de población y científico social noruego especializado en análisis demográfico (Wikipedia Copyright ©, 2018).

la tabulación de datos y posteriormente estos se trasladaron al programa IBM SPSS para realizar el cruce de variables, que incluyó tablas y gráficos de barras. Los datos fueron tratados mediante el establecimiento de cuatro rangos de edades que se determinaron de acuerdo a la dispersión que estos presentaron.

## RESULTADOS

Los resultados del estudio se basan en una muestra de 40 encuestas y cuatro entrevistas a profesionales con una licenciatura en Administración de Empresas que ejercen la docencia universitaria en la Carrera de Administración de Empresas en la UMSA. Se pudo observar que existe un mayor porcentaje de docentes varones (75%), en comparación a docentes mujeres (25%).

De acuerdo a los resultados, las edades de los docentes oscilan entre los 27 años como mínimo y un máximo de 72 años, los mismos se agruparon en cuatro rangos de edades en forma ascendente; docentes de una edad igual o menor a 40 años (25%), de 41 a 50 años (20%), de 51 a 60 años (22,5%), mayores a 60 años (32,5%); siendo el último el que predomina ante los demás.



**Gráfico 1. Dispersión de los sujetos de estudio de acuerdo a la edad, experiencia laboral y género**

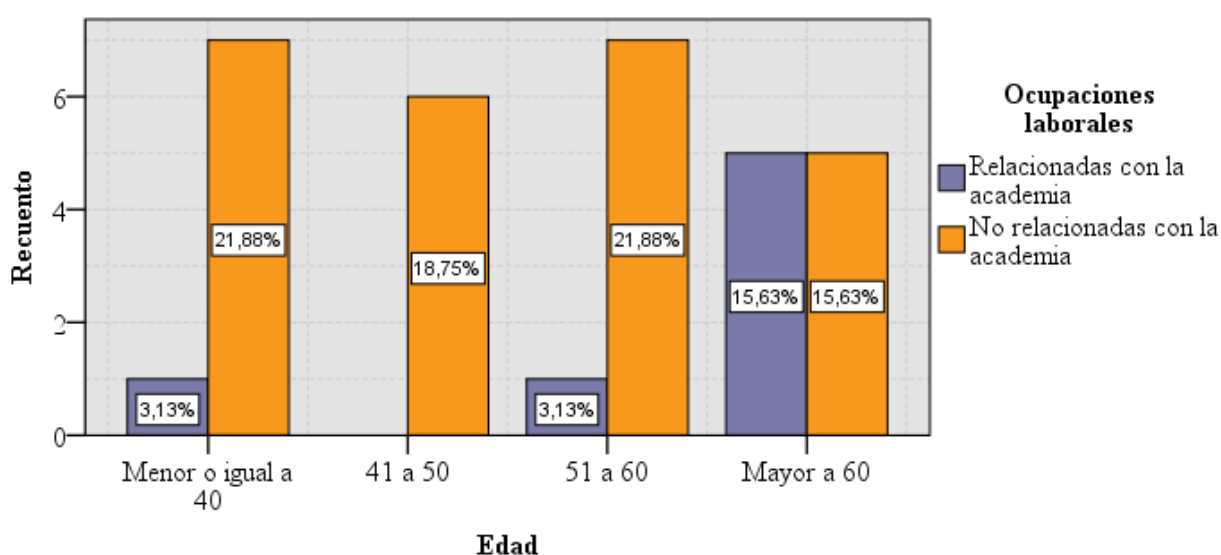
Fuente: Datos de la investigación

La dispersión de las edades se puede observar en el gráfico 1, junto a la relación entre los años de experiencia laboral que los profesionales acumularon durante su vida laboral, notándose una relación positiva entre ambos. También puede observarse lo dicho anteriormente, la cantidad mayoritaria de docentes varones sobre mujeres.

## Ocupaciones laborales

En cuanto a las ocupaciones laborales de los sujetos de estudio, se preguntó si se dedican a otras actividades laborales aparte de la docencia universitaria, la mayoría indicó que sí tenía otras actividades propias de la profesión (82,5%), mientras que la minoría solo tenía la docencia como la única ocupación laboral (17,5%).

Como se puede observar en el gráfico 2, los profesionales con una edad superior a los 60 años indicaron que sus labores, aparte de la docencia universitaria, tienen relación con la academia (15,63%), mientras que el resto, con edades menor o igual a 40 años (21,88%), de 41 a 50 años (18,75%) y de 51 a 60 años (21,88%), realizan actividades laborales en rubros diferentes a la educación superior.



**Gráfico 2. Ocupaciones laborales y su relación con la academia**

Fuente: Datos de la investigación

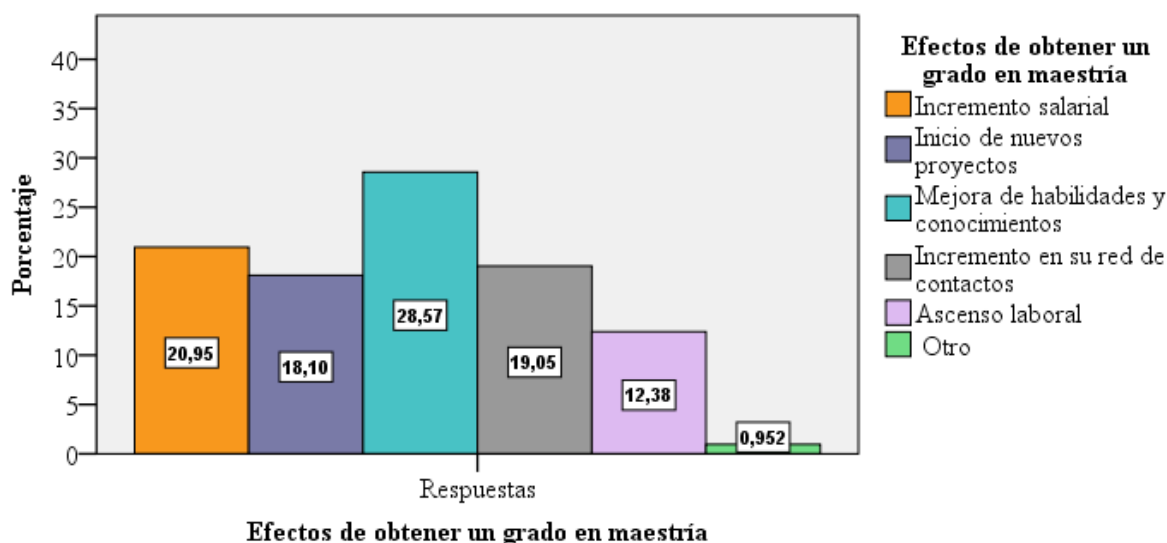
## Experiencia laboral y estudios de posgrado

Se preguntó si los profesionales cuentan con estudios de posgrado a nivel de maestría, el 80% indicó haber alcanzado dicho grado académico, mientras que el 20% restante no; los efectos de realizar estos estudios se reflejan en el gráfico 3, entre estos los más significativos fueron; la mejora de habilidades y conocimientos (28,57%), el incremento salarial (20,95%) y el incremento en su red de contactos (19,05%). Para Guadalupe Riera<sup>10</sup>, cursar una maestría tuvo impactos positivos en su vida laboral “me ha ayudado mucho mi maestría, para adquirir habilidades y destrezas, para enfocarme y darme cuenta que es lo que necesita la empresa, es

<sup>10</sup> Entrevista a Guadalupe Virginia Riera Clauere, de 58 años, con 25 años de experiencia laboral, Investigadora en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y Docente Universitaria, 29 de Junio de 2018.

difícil cuando uno es mujer porque creen que una no está capacitada, pero pese a esas circunstancias la maestría me ayudó”.

Ricardo Villavicencio <sup>11</sup> considera que la educación no se termina en el aula, “es un tema de formación continua, no basta con el estudio de la maestría, yo tomo muchos cursos por internet, siempre me estoy auto formando. Ciertas habilidades que, en el pasado yo las tenía, hoy son obsoletas, siempre hay que aprender nuevas cosas”



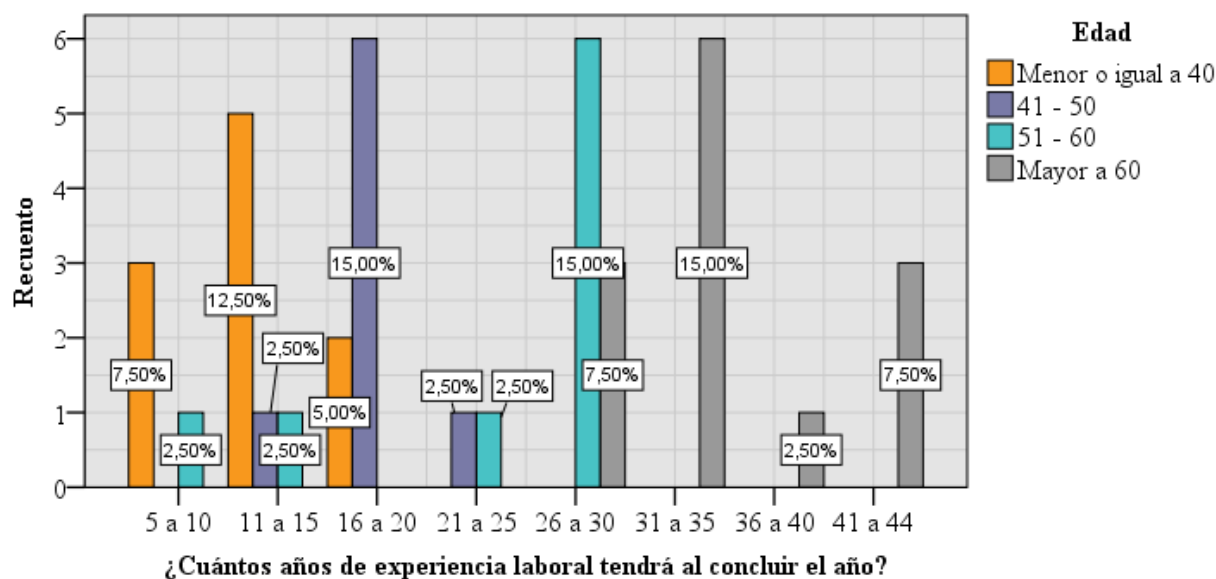
**Gráfico 3. Efectos de obtener el grado de maestría**

Fuente: Datos de la investigación

En el gráfico 4, el eje horizontal representa los años de experiencia laboral, siendo 5 el mínimo encontrado y el máximo 44, mientras que en el eje vertical, se encuentran los porcentajes respectivos. Quienes tienen mayor experiencia laboral son los docentes con una edad superior a los 60 años, ya que acumularon de 31 a 35 años ejerciendo la profesión como administradores (15%), es importante destacar que, otro porcentaje dentro de este grupo de edad lleva ejerciendo de 41 a 44 años su profesión (7,5%). En contra parte, los profesionales más jóvenes, con una edad menor o igual a 40 años, concluirán la gestión acumulando de 11 a 15 años de experiencia en el campo profesional (12,5%).

<sup>11</sup> Entrevista a Ricardo Villavicencio Nuñez, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral, Director del Banco FIE, Consultor Empresarial y Docente Universitario, 16 de Mayo de 2018.





**Gráfico 4. Años de experiencia laboral por rangos de edades**

Fuente: Datos de la investigación

### Formación académica vs. Experiencia profesional

Se preguntó a los entrevistados cuál de ambos (formación académica o experiencia profesional) consideran que ejerce más peso en su productividad. Sayonara Nagashiro <sup>12</sup> piensa al respecto que, en su caso, la experiencia pesa más para desarrollarse en el trabajo “Le daría un 60% a experiencia laboral y 40% a la educación, porque sin educación no hay un punto de partida”.

“Le añadiría un tercer elemento importante que es el esfuerzo personal por aprender, la experiencia al menos en el área de administración es diferente a otras profesiones porque tiende a llegar la cúspide, y no es imposible pero es difícil y uno tiene que ir formándose, la formación académica y la experiencia van de la mano porque cuando enfrentas un reto profesional de repente te faltan conocimientos” comentó Jorge Riveros. <sup>13</sup>

“Desde que era joven tuve la suerte de ocupar posiciones de gerencia operativa que me permitieron ganar experiencia, para ser bueno en tu trabajo la experiencia es fundamental, pero entre los estudios académicos y la experiencia, pesa más la experiencia” opinó Ricardo Villavicencio. <sup>14</sup> “Una de mis primeras experiencias fue en ENTEL donde he trabajado en

<sup>12</sup> Entrevista a Marga Sayonara Nagashiro, de 49 años, con 20 años de experiencia laboral; Consultora, Gerente y Docente Universitaria, 17 de Mayo de 2018.

<sup>13</sup> Entrevista a Jorge Ricardo Riveros Salazar, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral; Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la UMSA y Docente Universitario; 03 de Julio de 2018.

<sup>14</sup> Entrevista a Ricardo Villavicencio Nuñez, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral, Director del Banco FIE, Consultor Empresarial y Docente Universitario, 16 de Mayo de 2018.

puestos intermedios, ahí te fogueas y aprendes, para mí la experiencia laboral ha sido muy importante pero si no tienes una buena formación profesional no vas a tener un buen desempeño” opinó Guadalupe Riera.<sup>15</sup>

### **Aportes realizados por los profesionales en relación a la edad**

Los aportes son, en otras palabras, los trabajos que realizaron los profesionales, que desde su perspectiva fueron significativos para las organizaciones, de acuerdo a las encuestas, los aportes fueron realizados mayormente al sector público (65,8%) y en menor proporción al sector privado (34,2%). En el sector público, se pudo detectar que la edad en la cual se realizaron los aportes significantes a nivel profesional fue de 36 a 40 años (22,8%), seguida de 41 a 45 años (19,3%) y de 51 a 55 años (15,8%), estos resultados se pueden observar en la tabla 1.

“Para mí todos mis aportes fueron importantes” mencionó Jorge Riveros, tras realizar el relato de sus aportes cronológicamente, “reestructuré a los 30 años la estructura normativa de la Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros, también hice reglamentos específicos que sirvieron a la institución”, desde sus 32 a 34 años intervino en el campo del Desarrollo Organizacional, “pude hacer una propuesta de liquidación cuando el estado de turno liquidó varios bancos”, otro de sus aportes lo realizó a los 34 años “me contrataron para implementar un programa diseñado por el Banco Mundial para reformar el Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria”. Continuó indicando otro aporte realizado a los 36 años “fui consultor internacional de Naciones Unidas, formé parte de un equipo para diseñar la estrategia de desarrollo organizacional, fue la mejor experiencia en términos económicos que tuve”.

		Aportes realizados por edad								Total
		Igual o menor a 30 años	31 - 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	46 a 50 años	51 a 55 años	56 a 60 años	61 - 65 años	
Sector Público	Menor o igual a 40	7,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
	41 a 50	1,8%	3,5%	5,3%	3,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,0%
	51 a 60	3,5%	0,0%	1,8%	1,8%	5,3%	3,5%	0,0%	0,0%	15,8%
	Mayor a 60	0,0%	5,3%	15,8%	14,0%	8,8%	12,3%	5,3%	1,8%	63,2%
	Total	12,3%	8,8%	22,8%	19,3%	14,0%	15,8%	5,3%	1,8%	100,0%

**Tabla 1. Aportes realizados en el sector público**

Fuente: Datos de la investigación

<sup>15</sup> Entrevista a Guadalupe Virginia Riera Claire, de 58 años, con 25 años de experiencia laboral, Investigadora en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y Docente Universitaria, 29 de Junio de 2018.

Jorge Riveros <sup>16</sup>ingresó a los 40 años al Ministerio de Hacienda como director en Desarrollo Organizacional, “pude consolidar y aportar a la gestión del ministerio, implementamos el programa de servicio civil y varios trabajos”. Desde sus 47 a 50 años continuó con las consultorías para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Sistema de Impuestos Nacionales “diseñé e implementé el sistema de administración organizativa para esta institución, manual de puestos y otros documentos organizacionales” relató.

Posterior a los aportes mencionados en los dos párrafos anteriores, Jorge Riveros mencionó sus aportes en el área académica: a los 40 años y 54 años realizó los siguientes cambios, “mi aporte a la Carrera de Administración de Empresas ha sido fundamental, tuve la oportunidad de dirigir el proceso de cambio de rediseño curricular de la carrera en el año 97 y en el año 2011”, otro aporte que considera importante fue a sus 52 años “en el año 2009 logramos la acreditación nacional de la CAE con una mirada internacional”, también mencionó que en algunos momentos su actividad se vio perjudicada en algunos momentos por factores del entorno “como me dedicaba a las consultorías, ha habido momentos que el contexto que ha afectado porque no habían convocatorias”

Sayonara Nagashiro <sup>17</sup>indicó lo siguiente “mis aportes fueron por etapas, la mayor parte de mi vida laboral fue en consultoría, dependiendo del lugar en el que estaba hacia aportes, solo trabajé en tres empresas y desarrollamos nuevas ideas de negocios en esas áreas”, uno de sus aportes más significantes como profesional fue descrito de la siguiente forma: “estando en la consultora desarrollamos procedimientos de auditoría, detectamos que podíamos hacer ciertos procesos y procedimientos que podían ayudar a la auditoría, ahí desarrollamos la ITC en impuestos, fue un producto nuestro, para mí fue un logro haber sentado las bases de algo que posteriormente se ha aplicado a todo el país, la edad en que realicé este trabajo fue más o menos a mis 30 años”.

Por otro lado, para Sayonara Nagashiro las condiciones del entorno favorecieron cuando realizó su aporte de mayor relevancia en su trayectoria “En las épocas que yo empecé a trabajar si existía la Ley 843 pero nadie veía el aspecto tributario, a partir del año 90 comienza a surgir la recaudación del estado, esta falta de cultura tributaria fue clave para generar este trabajo”.

En el sector privado los resultados en relación a los aportes fueron diferentes a comparación con el sector público porque ninguno indicó realizar los aportes más significantes de su vida laboral después de los 56 años, ya que los realizaron a edades más tempranas. Este valor agregado que cada profesional generó en las organizaciones para las cuales trabajó se encontró

---

<sup>16</sup> Entrevista a Jorge Ricardo Riveros Salazar, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral; Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la UMSA y Docente Universitario; 03 de Julio de 2018.

<sup>17</sup> Entrevista a Marga Sayonara Nagashiro, de 49 años, con 20 años de experiencia laboral; Consultora, Gerente y Docente Universitaria, 17 de Mayo de 2018.

mayoritariamente en las edades de 31 a 35 años (28%), de 36 a 40 (24%) y de 41 a 45 (24%) como se puede observar en la tabla 2.

			Aportes realizados por edad							Total	
			Igual o menor a 30 años	31 - 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	46 a 50 años	51 a 55 años	56 a 60 años		61 - 65 años
Sector Privado	Edad	Menor o igual a 40	4,0%	16,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			20,0%
		41 a 50	4,0%	8,0%	8,0%	4,0%	0,0%	0,0%			24,0%
		51 a 60	0,0%	4,0%	8,0%	16,0%	4,0%	4,0%			36,0%
		Mayor a 60	0,0%	0,0%	8,0%	4,0%	4,0%	4,0%			20,0%
		Total	8,0%	28,0%	24,0%	24,0%	8,0%	8,0%			100,0%

**Tabla 2. Aportes realizados en el sector privado**

Fuente: Datos de la investigación

La edad en la cual la carrera de Ricardo Villavicencio <sup>18</sup>empezó a ir cuesta arriba generando aportes cada vez más significativos fue a los 33 años “comencé a ser solicitado para realizar trabajos a nivel internacional en consultoría, por ello hice trabajos en Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Honduras, Nicaragua, sentí siempre que en el ámbito que era una persona que estaba en un nivel respetado por eso era contratado, pero en otras áreas no soy experto”, de igual forma para Guadalupe Riera <sup>19</sup>, notó que a los 30 años su trayectoria laboral tomó un rumbo hacia posiciones gerenciales “no noté cuando mi carrera despegó en productividad, ocurrió de pronto, el directorio de donde trabajaba me escogió como gerente y realicé aportes en mi trabajo”

Ricardo Villavicencio <sup>20</sup>comentó sobre sus aportes realizados en el sector privado; “hice un trabajo en una entidad micro financiera, uno de mis aportes fue en una época clave, introduje un modelo de administración por objetivos cuando yo era gerente, ahora se mantiene, fue un modelo que revoluciono a la organización cuando era chica, el modelo fue elogiado a nivel internacional, también el modelo de remuneración variable que diseñé, he sentido que he aportado mucho con temas de gestión ética, he aportado a la organización y también a la sociedad, todos estos aportes de gerente los realicé hasta mis 45 años”, comentó que su productividad se vio perjudicada en algunos momentos de su trayectoria “muchas veces factores de mediocridad perjudican, a las personas no les gusta que uno destaque, tuve problemas en ese sentido que limitaron mi desarrollo profesional”

<sup>18</sup> Entrevista a Ricardo Villavicencio Nuñez, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral, Director del Banco FIE, Consultor Empresarial y Docente Universitario, 16 de Mayo de 2018.

<sup>19</sup> Entrevista a Guadalupe Virginia Riera Claure, de 58 años, con 25 años de experiencia laboral, Investigadora en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y Docente Universitaria, 29 de Junio de 2018.

<sup>20</sup> Entrevista a Ricardo Villavicencio Nuñez, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral, Director del Banco FIE, Consultor Empresarial y Docente Universitario, 16 de Mayo de 2018.

Guadalupe Riera realizó sus aportes en las organizaciones como profesional en Administración de Empresas hasta sus 55 años, “ya desde el 2015 que no trabajo en otras organizaciones por decisión personal y decidí dedicarme a la educación superior, todo lo que viví en mi vida laboral lo he traspasado en aula para poder enseñar a los jóvenes y hacer algo con mi conocimiento, esa ha sido mi motivación ahora para ser investigadora, ya llevo adelante cuatro investigaciones, trabajando con el municipio de Viacha, después trabaje en otros cuatro municipios llevando a cabo reformas”.

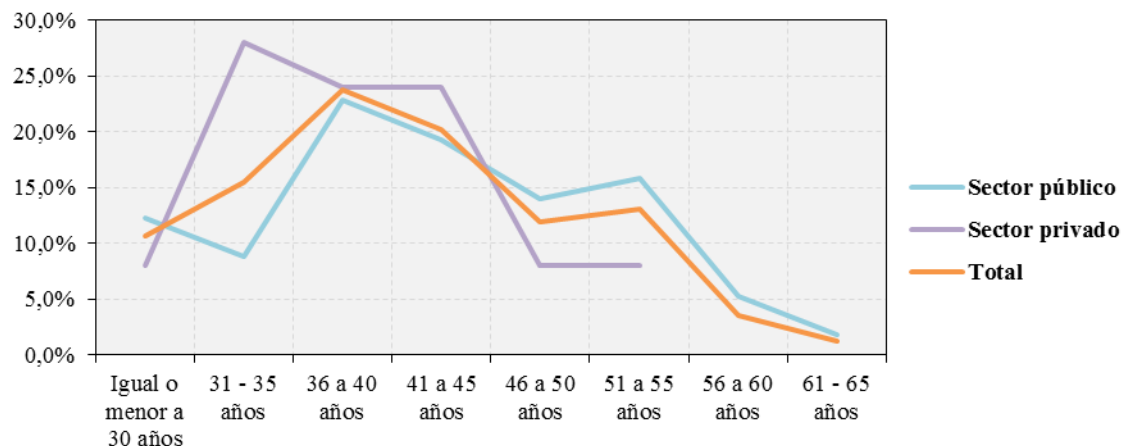
Combinando ambos sectores en la tabla 3, las edades de 31 a 35 años (15,5%), 36 a 40 (23,8%) y de 41 a 45 (20,2%), son en las que se realizaron los aportes más relevantes en la vida profesional de los encuestados. Por consiguiente, en el gráfico 5, se evidencian las comparaciones de los aportes generados entre el sector público y privado; resulta claro que se tiene un corte en la línea del sector privado, como se había indicado anteriormente, ninguno de los encuestados indicó realizar sus mayores aportes después de los 55 años. A diferencia, en el sector público se siguió aportando con trabajos considerados relevantes por los mismos profesionales hasta las edades de 61 a 65 años.

		Aportes realizados por edad								Total
		Igual o menor a 30 años	31 - 35 años	36 a 40 años	41 a 45 años	46 a 50 años	51 a 55 años	56 a 60 años	61 - 65 años	
Edad	Menor o igual a 40	6,0%	6,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,1%
	41 a 50	2,4%	4,8%	6,0%	3,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%
	51 a 60	2,4%	1,2%	3,6%	6,0%	4,8%	3,6%	0,0%	0,0%	21,4%
	Mayor a 60	0,0%	3,6%	13,1%	10,7%	7,1%	9,5%	3,6%	1,2%	48,8%
Total		10,7%	15,5%	23,8%	20,2%	11,9%	13,1%	3,6%	1,2%	100,0%

**Tabla 3. Aportes realizados en el sector público y privado**

Fuente: Datos de la investigación

Los picos alcanzados de acuerdo al gráfico son; 31 a 35 años para el sector privado, 36 a 40 años para el sector público, y combinando ambos, el pico alcanzado es de 31 a 35 años de edad.



**Gráfico 5. Aportes realizados en el sector público y privado**

Fuente: Datos de la investigación

Guadalupe Riera<sup>21</sup>, quien trabajó tanto en el sector público como privado mencionó las diferencias que pudo percibir “el sector privado es mucho más exigente y demandante, en el público también hay exigencia pero ahí no vi la experiencia y competitividad que tenía el profesional, sino cuánta influencia política se tiene y cuánto se ha aportado para acceder a un cargo y de ahí hacer más aportes como profesional”.

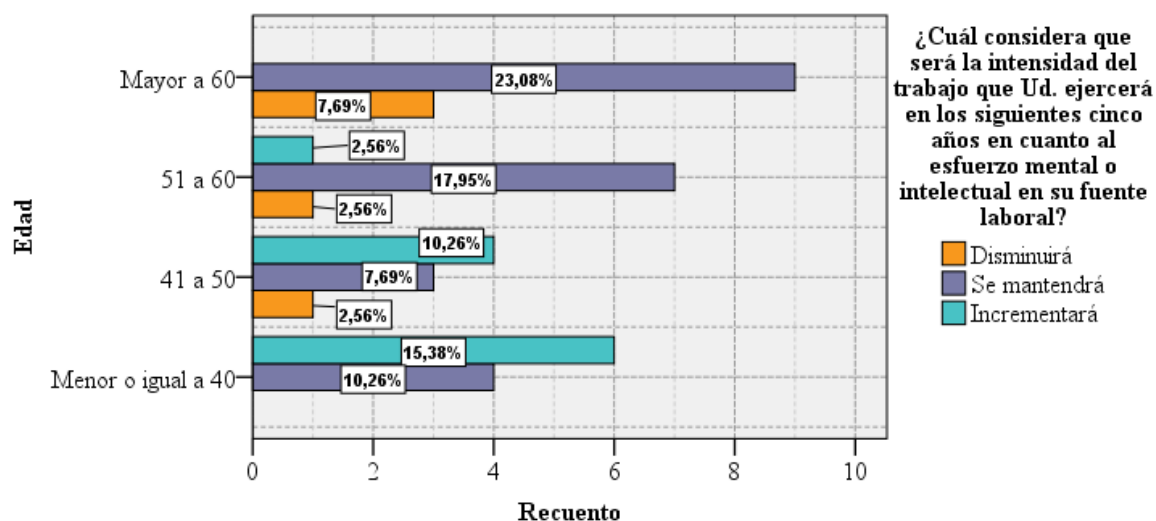
### **Expectativas de la intensidad de trabajo mental en un futuro**

Para conocer las expectativas de la vida laboral de los profesionales, se preguntó sobre cuál consideran que será la intensidad de sus actividades laborales en los cinco años siguientes, el gráfico 6 demuestra que las respuestas tienen una variación respecto a los grupos de edad.

Quienes pretenden incrementar su actividad laboral son los profesionales con una edad menor o igual a 40 (15,38%) y los de edades entre 41 a 50 (10,26%). Los que desean mantener la intensidad de su actividad son los profesionales de 51 a 60 años (17,95%) y de 60 años en adelante (23,08%), sin embargo, otro porcentaje pequeño de los que tienen una edad superior a 60 considera que su actividad laboral disminuirá en los siguientes cinco años (7,69%).

<sup>21</sup> Entrevista a Guadalupe Virginia Riera Clauere, de 58 años, con 25 años de experiencia laboral, Investigadora en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y Docente Universitaria, 29 de Junio de 2018.

Los motivos para disminuir la intensidad de sus labores profesionales son; el deseo de reducir su estrés laboral (25%), deseo de dedicar más tiempo a su familia (25%) y el deseo de retirarse del mercado laboral (25%). Particularmente en el caso de los profesionales con una edad superior a los 60 años, el motivo principal para querer reducir su actividad laboral es la reducción del estrés laboral (25%).



**Gráfico 6. Expectativas de la intensidad de trabajo mental en los cinco años siguientes**

Fuente: Datos de la investigación

“Decidí dejar el ámbito gerencial por un tema de orden familiar, porque te absorbe mucho, vives para el trabajo, por temas de familia no quise que me absorbiera demasiado, pero evidentemente, cuando dejas posiciones gerenciales, tus ingresos pueden reducir considerablemente, y me di cuenta que podía compensarlo con las otras actividades que estaba haciendo. Actualmente tengo tres tipos de actividad, pero en el balance estoy mucho menos estresado que cuando era gerente”, mencionó Ricardo Villavicencio<sup>22</sup>.

Los deseos de mantener la intensidad de la actividad se justifican tras dar a conocer que los profesionales pretenden mantener su actual puesto de trabajo (79,2%), este resultado se ve altamente influenciado por los profesionales de 51 a 60 años (29,2%) y mayores a 60 años (20,8%). Guadalupe Riera<sup>23</sup> considera que la intensidad de su actividad laboral fue constante y se mantendrá así en el futuro “la academia es mi fuerte, en la universidad me dedico al desarrollo de los jóvenes, nunca me he separado del ámbito académico y pienso permanecer”.

<sup>22</sup> Entrevista a Ricardo Villavicencio Nuñez, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral, Director del Banco FIE, Consultor Empresarial y Docente Universitario, 16 de Mayo de 2018.

<sup>23</sup> Entrevista a Guadalupe Virginia Riera Claure, de 58 años, con 25 años de experiencia laboral, Investigadora en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas y Docente Universitaria, 29 de Junio de 2018.

	Disminución de la intensidad de trabajo mental					Total	
	Desea reducir su estrés laboral	Desea dedicar más tiempo a su familia	Desea retirarse del mercado laboral	Desea realizar otras actividades laborales	Por motivos personales		
Edad	41 a 50	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%
	51 a 60	0,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%
	Mayor a 60	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	62,5%
	Total	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%	12,5%	100,0%

**Tabla 4. Motivos para la disminución de la intensidad de trabajo mental en los cinco años siguientes**

Fuente: Datos de la investigación

Jorge Riveros <sup>24</sup> dijo que desde que fue profesional nunca dejó de trabajar y en cuanto a sus expectativas laborales futuras mencionó lo siguiente: “yo pienso en la universidad, en el plano meramente académico y de educación superior, pienso continuar hasta donde me de la salud y el cerebro, primero en la docencia y si se me dan la oportunidad de ejercer cargos superiores al que estoy, los afrontare. Y también terminar algo que he iniciado y no he concluido por falta de tiempo, he iniciado la realización de tres libros, todos están a medias, entonces, pienso concluir esas experiencias porque cada vez que hago algo en mi trabajo aprendo, quiero escribir y espero concluir eso”.

		Mantención de la intensidad de trabajo mental			Total
		Mantendrá su actual puesto de trabajo	Ejercerá otras funciones con la misma intensidad de trabajo	Otro	
Edad	Menor o igual a 40	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%
	41 a 50	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%
	51 a 60	29,2%	0,0%	0,0%	29,2%
	Mayor a 60	20,8%	8,3%	12,5%	41,7%
	Total	79,2%	8,3%	12,5%	100,0%

**Tabla 5. Motivos para la mantención de la intensidad de trabajo mental en los cinco años siguientes**

Fuente: Datos de la investigación

Las expectativas de incrementar la actividad laboral son por el deseo de generar mayores aportes a nivel profesional (31,3%), el deseo de incrementar sus recursos económicos (25%) y porque consideran que en un futuro tendrán mayores oportunidades laborales (25%).

<sup>24</sup> Entrevista a Jorge Ricardo Riveros Salazar, de 60 años, con 32 años de experiencia laboral; Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la UMSA y Docente Universitario; 03 de Julio de 2018.



Particularmente en el caso de los administradores con una edad menor o igual a 40 años, el motivo para incrementar su actividad laboral es el deseo de generar mayores aportes (18,8%).

		Incremento de la intensidad de trabajo mental				Total
		Desea generar mayores aportes a nivel profesional	Desea incrementar sus recursos económicos	Considera que tendrá mayores oportunidades laborales	Desea ascender de puesto	
Edad	Menor o igual a 40	18,8%	15,6%	15,6%	12,5%	62,5%
	41 a 50	9,4%	9,4%	9,4%	3,1%	31,3%
	51 a 60	3,1%	0,0%	0,0%	3,1%	6,3%
	Total	31,3%	25,0%	25,0%	18,8%	100,0%

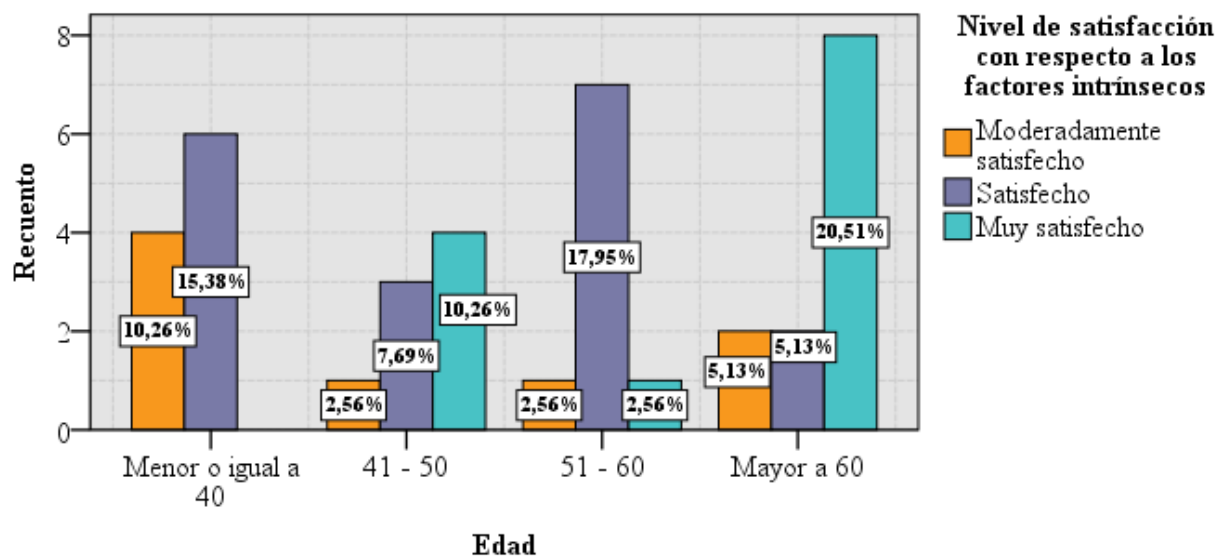
**Tabla 6. Motivos para la incrementar de la intensidad de trabajo mental en los cinco años siguientes**

Fuente: Datos de la investigación

### **Niveles de satisfacción en relación a factores intrínsecos y extrínsecos de la vida laboral**

La satisfacción de los factores intrínsecos <sup>25</sup> incluye los relacionados al propio desenvolvimiento laboral de los profesionales, los docentes con una edad superior a los 60 años demostraron ser los que tienen mayores niveles de satisfacción (20,51%), seguido de los que tienen edades entre 41 y 50 años (10,2%). Quienes se encuentran satisfechos con los factores intrínsecos son los que tienen edades entre 51 a 60 (17,95%), y los que se encuentran moderadamente satisfechos son los profesionales posicionados en el rango de edad más joven, con una edad menor o igual a 40 años (10,26%).

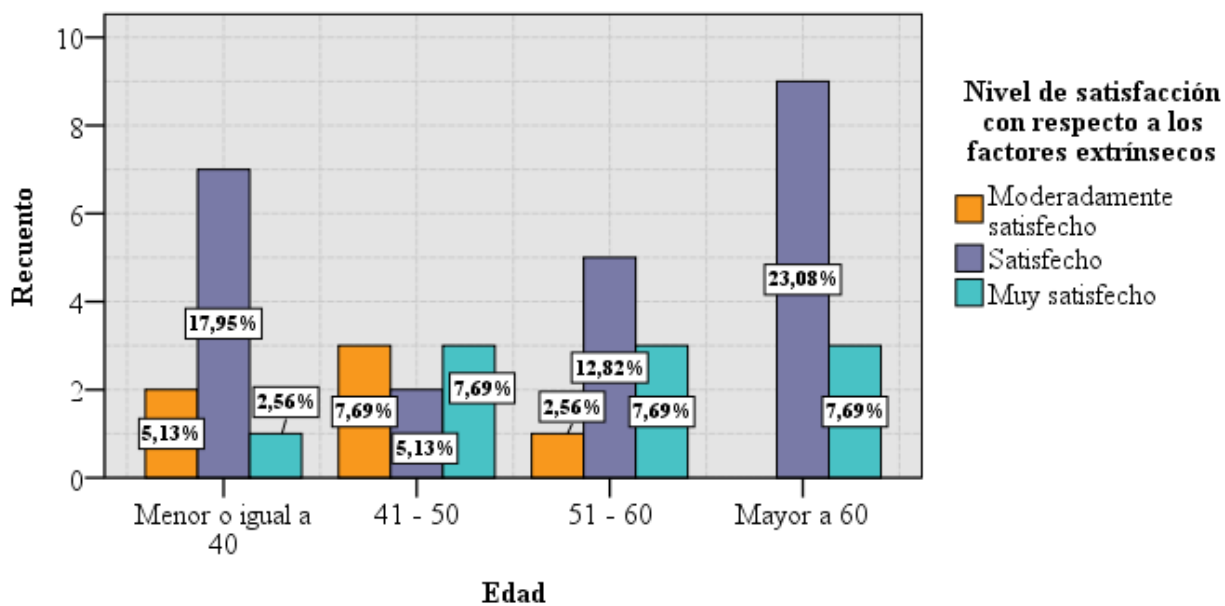
<sup>25</sup> Los factores intrínsecos: Factores como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción (Robbins, 2004).



**Gráfico 7. Nivel de satisfacción con respecto a los factores intrínsecos**

Fuente: Datos de la investigación

El nivel de satisfacción en cuanto a los factores extrínsecos de acuerdo a la edad se puede observar en el gráfico 8, los profesionales de edades entre 41 a 50 años (7,69%), 51 a 60 años (7,69%) y mayores a 60 años (7,69%) se encuentran muy satisfechos. Los que tienen la edad de 40 años o menos (17,95%) y mayores a 60 (23,08%) se encuentran satisfechos con estos factores, y en menor proporción existen profesionales moderadamente satisfechos entre las edades de 41 a 50 años (7,69%).



**Gráfico 8. Nivel de satisfacción con respecto a los factores extrínsecos**

Fuente: Datos de la investigación

## DISCUSIÓN

Las personas con niveles educativos que han completado una licenciatura y estudios de posgrado tienen mejores oportunidades de ocupación, la probabilidad de empleo aumenta en cincuenta puntos porcentuales para personas de 60 años. (Serrano, 2007). De acuerdo a esta afirmación, a mayor nivel de instrucción, mayor extensión de la vida laboral, los resultados de la investigación revelan que el 80% de los profesionales cuenta con estudios de maestría, y se cumple tal afirmación ya que las personas con una edad superior a 60 años continúan trabajando ¿pero esto implica que sean realmente productivos en el trabajo y que continúen generando aportes significativos en las organizaciones? Los beneficios de estos estudios de posgrado mejoraron sus habilidades y conocimientos (28,57%), a pesar de ello, los entrevistados mencionaron que estos conocimientos pueden llegar a volverse obsoletos con el paso del tiempo, y la actualización continua es importante para que un profesional siga manteniendo su productividad en el mercado laboral.

Con respecto a los aportes generados, se encontraron diferencias entre el sector público y privado, en el primero los aportes se realizaron hasta edades entre 61 a 65 años y el pico de productividad encontrado fue de 36 a 40 años (22,8%), ninguno de los encuestados indicó haber realizado sus aportes más significantes en edades posteriores a los 65 años. Por otro lado, en el sector privado los aportes se ejecutaron hasta edades entre 51 a 55 años y su pico de productividad fue entre los 31 a 35 años (28%), no se registraron trabajos de alta significancia posterior a los 55 años de edad. Estos resultados ponen en evidencia que los profesionales son más productivos en la década de los 30 años, ya que fueron ellos mismos quienes indicaron que sus trabajos más relevantes se generaron en esa década para optimizar el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones, lo que no significa que en décadas de edades venideras la productividad no exista, sino que disminuye paulatinamente.

De acuerdo a los resultados de las expectativas de intensidad laboral futura, el grupo que pretende incrementar su intensidad de trabajo pertenece a los profesionales de edades menor o igual a 40 años (15,38%) y de 41 a 50 años (10,26%), bajo los motivos siguientes; generar más aportes (31,3%), incrementar sus recursos económicos (25%) y porque creen que tendrán mayores oportunidades laborales (25%). El trabajo intenso puede ser positivo: puede significar mejores sueldos, mejores oportunidades profesionales, menor riesgo de ser despedidos, mejor competitividad e incluso mayor bienestar psicológico; y más aún se puede incluso plantear justo el efecto contrario, que los que trabajan menos intensamente pueden tener problemas de salud y experimentar estrés (Pérez, 2015).

Los promotores que están al beneficio de incrementar la intensidad de trabajo reconocen que puede haber efectos negativos, pero que es posible encontrar la forma de extender los efectos positivos (y reducir los negativos) (Pérez, 2015). Se plantea que es posible y deseable conseguir engagement y que para ello hay que contar con los recursos necesarios: tanto personales (personalidad/actitudes/habilidades, etc), como relacionados con el trabajo (e.g.

autonomía, apoyo, recursos organizativos, cultura...) (Bakker et al., 2011). De acuerdo a aquello, el incremento de trabajo podría desencadenar que los profesionales incrementen su productividad si tienen tal voluntad, pero estaría en función de factores endógenos y exógenos.

Como ya se había mencionado antes, se observó que las personas con una edad superior a 60 años continúan trabajando en actividades relacionadas con la academia (15,63%) y desarrollando actividades relacionadas directamente con su profesión (15,63%) a pesar haber superado la edad de jubilación<sup>26</sup>, el deseo de mantener la intensidad de su trabajo intelectual en un futuro no se vio limitado por la edad. El porcentaje de quienes esperan cesar la intensidad de sus labores es menor comparado con los que piensan mantenerlas (7,69% contra 23,08%), es lógico que un profesional que conserva las facultades físicas e intelectuales suficientes desee seguir activo laboralmente, independientemente de la edad, esto demuestra que este grupo de profesionales que sobrepasa la edad de jubilación sigue contribuyendo al país y continuarán si mantienen las condiciones para hacerlo.

Tras medir los niveles de satisfacción laboral, se observó que existe una relación más sólida entre edad-satisfacción que con la productividad laboral. En cuanto a los factores intrínsecos,<sup>27</sup> los mayores a 60 años de edad son quienes mostraron mayor nivel de satisfacción (muy satisfechos 20,51%) a diferencia de edades anteriores, donde predominó la etiqueta “satisfechos” en menores proporciones. En cuanto a la satisfacción de los factores extrínsecos<sup>28</sup> predominó la calificación de estar “satisfechos” para las personas mayores de 60 años de edad (23,08%), 51 a 60 años (12,82%), menor o igual a 40 (17,95%), y pocos demostraron estar “muy satisfechos” (7,69% para cada una de las edades de 41 a 50, 51 a 60 y mayores a 60 años). De acuerdo a la teoría, la alta satisfacción deriva a la alta productividad, dados los resultados que específicamente abarcan la satisfacción y relacionándolos con la edad de los profesionales, quienes deberían llegar a ser más productivos laboralmente son las personas con edades mayores a 60 años, pero ya se observó que no ocurre este fenómeno, esta inconsistencia entre la edad-productividad-satisfacción no coincide con los resultados que se obtuvieron sobre los aportes que se generaron. Herzberg presume una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se centró en la satisfacción y no en la productividad. Para que tal investigación hubiera sido relevante, se debe asumir una relación sólida entre satisfacción y productividad (Robbins, 2004).

---

<sup>26</sup> Edad de jubilación: A los cincuenta y cinco (55) años hombres y cincuenta (50) años mujeres, siempre y cuando haya realizado aportes al Sistema de Reparto que le generen el derecho a una Compensación de Cotizaciones y financie con ésta más el Saldo Acumulado en su Cuenta Personal Previsional. (Ley de Pensiones. (2010), Título II, Capítulo I, Art.8, Inciso b).

<sup>27</sup> Los factores intrínsecos: Factores como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción (Robbins, 2004).

<sup>28</sup> Factores extrínsecos: Factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario, que cuando son adecuados para el puesto, aplacan a los trabajadores. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas (Robbins, 2004).

Al observar las ocupaciones laborales que actualmente tienen los profesionales en edades de 51 a 60 y de 60 en adelante, se encontró que los mismos presentan una inclinación a realizar actividades laborales netamente académicas (3,13% de 51 a 60 y 15,63% de 60 en adelante) y alejarse de las ocupaciones relacionadas directamente con su profesión, de acuerdo a las entrevistas realizadas, la acumulación de experiencia laboral es un factor que hace que exista esta inclinación a dedicarse de lleno a la academia, esta podría ser una de las causas del porqué esta caída en la productividad ocurre, sería lo apropiado estudiarlas a profundidad y medir la productividad de la labor docente relacionándola con la edad para encontrar las semejanzas y/o diferencias con los resultados presentados en este documento, ya que la relación de edad-productividad del docente universitario y relación de la edad-productividad en el campo laboral profesional no son las mismas. Finalmente es importante recalcar que esta investigación fue realizada únicamente desde la perspectiva del empleado y no del empleador, las percepciones de lo que se considera un aporte significativo para algunos profesionales pueden no serlo para otros.

## **CONCLUSIÓN**

La investigación dio a conocer la productividad laboral en relación a la edad de los profesionales con una licenciatura en Administración de Empresas que además se dedican a la docencia universitaria en la Carrera de Administración de Empresas en la UMSA, también se obtuvo información sobre los años de experiencia laboral, expectativas de la vida laboral, la satisfacción percibida con relación al ámbito de trabajo, etc.

La información obtenida en la investigación es la primera que se realizó para hallar la relación entre productividad-edad para los profesionales de este área en particular, por lo que aún existen muchas dimensiones propias de la productividad para indagar a profundidad y explicar los factores que la afectan de forma positiva y negativa. Tal como fue expresado por otros autores, la relación de productividad-edad no es fácil de determinar, debido a que es compleja y multidimensional. Es importante considerar que los resultados obtenidos no son universalmente válidos al considerar un conjunto limitado de profesionales que además ejercen actividades de docencia universitaria, los resultados pueden llegar a no ser válidos para otras profesiones e incluso para personas con la misma profesión que no se dedican a la docencia universitaria.

Es conveniente que estudiantes y profesionales tomen en cuenta que su productividad puede variar de acuerdo a la edad, así como las ocupaciones y actividades que realicen, todo este cúmulo de información puede ser de utilidad para planificar la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables, establecer metas determinadas; por otro lado, esta información es también de utilidad para las organizaciones que contratan o que adquieren los servicios de estos profesionales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al MSc. Jorge Ricardo Riveros Salazar, por guiarme desde los inicios hasta la finalización de la investigación.

A los docentes MSc. Guadalupe Virginia Riera Claire, MSc. Ricardo Villavicencio Nuñez, Lic. Marga Sayonara Nagashiro Romero y MSc. Jorge Ricardo Riveros Salazar, quienes accedieron a brindar unos minutos de su tiempo para realizar la respectiva entrevista.

A los docentes de la Carrera de Administración de Empresas en la UMSA, que colaboraron con el llenado de las encuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. © 2018 Copyright Accesibilidad y Capacidades Cognitivas. (2013). Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://accesibilidadcognitivaurbana.fundaciononce.es>
2. © 2018 Copyright Daniel Grifil.es (2017). Recuperado el 18 de Mayo de 2018, de <http://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
3. © 2018 Wikipedia (2017). Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg](https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg)
4. © 2018 Wikipedia (2018). Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Vegard\\_Skirbekk](https://en.wikipedia.org/wiki/Vegard_Skirbekk)
5. Atalaya, M. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*. Perú. Obtenido de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.ht](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.ht)
6. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., y Leiter, M. P. (2011). Preguntas clave con respecto al compromiso laboral. *Revista Europea de Trabajo y Psicología Organizacional*, 20 (1), 4-28. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/232938425\\_Key\\_questions\\_regarding\\_work\\_engagement\\_mgmt](https://www.researchgate.net/publication/232938425_Key_questions_regarding_work_engagement_mgmt)
7. Colonia-Willner, R. (1998). Inteligencia práctica en el trabajo: relación entre Envejecimiento y eficiencia cognitiva entre los gerentes en un entorno bancario. Obtenido de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/016502599383711>
8. Explorable.com (Sep 16, 2009). Muestreo por conveniencia. May 21, 2018 Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>
9. Garibaldi, P., J. Oliveira Martins & J.C. van Ours (2010) *Health, Longevity and Productivity*. Oxford University Press, forthcoming. Obtenido de: <http://www.ep.liu.se/ej/ijal/2011/v6/i2/a06/ijal11v6i2a06.pdf>
10. Hernández, R., C. Fernández & P. Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. ed., México: McGraw-Hill Interamericana de México. Obtenido de: [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

11. Johnson, P. (1993). *Aging and European economic demography*. Cambridge University Press, Cambridge. Obtenido de: [http://assets.cambridge.org/97805218/26327/frontmatter/9780521826327\\_frontmatter.pdf](http://assets.cambridge.org/97805218/26327/frontmatter/9780521826327_frontmatter.pdf)
12. Ley de Pensiones. (2010), Título II, Capítulo I, Art.8, Inciso b. Obtenido de: [http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/Datos\\_VC/Pensiones/Ley\\_Pensiones\\_Cambio.pdf](http://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/Datos_VC/Pensiones/Ley_Pensiones_Cambio.pdf)
13. Muriel, B. (2016). *Productividad Laboral en Bolivia: Contexto y Desafíos*. EMINPRO-INESAD. Obtenido de: [http://eminpro-inesad.com/images/publicaciones/Productividad\\_Laboral.pdf](http://eminpro-inesad.com/images/publicaciones/Productividad_Laboral.pdf)
14. Pérez, O. (2015) *Trabajo sin límites, salud insostenible: La intensificación del trabajo del conocimiento*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi397WrsfXAhWFWCYKHdt9Bf4QFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fprints.ucm.es%2F28065%2F1%2FT35635.pdf>
15. Plan de Estudios 2012. (pág. 17). *Carrera de Administración de Empresas*. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz, Bolivia.
16. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed., México. Pearson Educación de México. Obtenido de: <https://cuartelcentralblog.files.wordpress.com/2016/04/comportamiento-organizacional.pdf>
17. Serrano, L. (2007). *Efectos del nivel educativo en el capital humano*. Instituto de Investigaciones Económicas. España. Obtenido de: [www.video.ciberoteca.com/download.php?file=pdf/Cuad8215479.pdf](http://www.video.ciberoteca.com/download.php?file=pdf/Cuad8215479.pdf)
18. Skirbekk, V. (2003). *Edad y productividad individual: una encuesta de literatura*. Anuario de Viena de investigación de población. Academia de Ciencias de Austria, Viena. Obtenido de: <https://www.demogr.mpg.de/papers/working/wp-2003-028.pdf>
19. Van, J. & Stoeldraijer, L. (2010). *Age, Wage and Productivity*. Paper No. 4765. Institute for the Study of Labor. Germany. Obtenido de: <http://ftp.iza.org/dp4765.pdf>



## ENTREVISTAS REALIZADAS

1. **Nombre:** Ricardo Villavicencio Nuñez  
**Edad:** 60 años  
**Años de experiencia laboral:** 32  
**Ocupación:** Director del Banco FIE, Consultor Empresarial y Docente Universitario.  
**Lugar de la entrevista:** Monoblock, Edificio de la Carrera de Administración de Empresas.  
**Fecha de la entrevista:** 16 de Mayo de 2018
2. **Nombre:** Marga Sayonara Nagashiro Romero  
**Edad:** 49 años  
**Años de experiencia laboral:** 20  
**Ocupación:** Consultora, Gerente y Docente Universitaria.  
**Lugar de la entrevista:** Monoblock, Edificio de la Carrera de Administración de Empresas  
**Fecha de la entrevista:** 17 Mayo de 2018
3. **Nombre:** Guadalupe Virginia Riera Claire  
**Edad:** 58 años  
**Años de experiencia laboral:** 25  
**Ocupación:** Investigadora en el IICCA y Docente Universitario.  
**Lugar de la entrevista:** Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas  
**Fecha de la entrevista:** 29 de Junio de 2018.
4. **Nombre:** Jorge Ricardo Riveros Salazar  
**Edad:** 60 años  
**Años de experiencia laboral:** 32  
**Ocupación:** Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras en la UMSA y Docente Universitario.  
**Lugar de la entrevista:** Monoblock Central  
**Fecha de la entrevista:** 03 de Julio de 2018

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Encuesta a docentes de la Carrera de Administración de Empresas en la UMSA

#### La edad productiva laboral de docentes profesionales en administración de empresas en la CAE-UMSA

#### Docente de la carrera:

La presente encuesta está diseñada para profesionales titulados en Administración de Empresas con el objetivo conocer la edad en la cual se realizan los aportes más significativos a sus respectivas fuentes de trabajo. De tal manera que las preguntas están formuladas para obtener información sobre su experiencia laboral, trabajos realizados, expectativas laborales e información complementaria que es necesaria para el respectivo análisis.

Agradezco su colaboración.

#### Instrucciones

- El tiempo estimado de duración es de 15 minutos.
- Las respuestas tienen carácter anónimo.

#### 1. ¿Cuál es su género?

Seleccione una de las siguientes opciones:

Femenino                       Masculino

#### 2. ¿Cuál es su fecha de nacimiento?

Día	Mes	Año
<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>

#### 3. ¿Cuántos años de experiencia laboral profesional tendrá Ud. al finalizar el año?

Escriba su respuesta:.....

#### 4. ¿Cuenta usted con estudios de maestría relacionados con el área administrativa?

Sí                                       No

Si su respuesta es “No” pase a la pregunta Nro. 6.

**5. ¿Cuáles son los efectos que tuvieron sus estudios de posgrado en su vida profesional?**

(Seleccione una o más opciones)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Incremento salarial                   | <input type="checkbox"/>                 |
| <input type="checkbox"/> Inicio de nuevos proyectos            | <input type="checkbox"/> Ascenso laboral |
| <input type="checkbox"/> Mejora de habilidades y conocimientos | <input type="checkbox"/> Otro: .....     |

**6. ¿Desempeña Ud. otra ocupación laboral actualmente que sea diferente a la docencia universitaria?**

- Sí                                   No

Si su respuesta es “No” pase a la pregunta Nro. 8.

**7. ¿Cuál es el cargo o cargos que desempeña aparte de la docencia universitaria?**

Escriba su respuesta:.....

.....

**8. ¿Cuáles son los aportes más significantes que Ud. generó durante su trayectoria laboral que generaron mejoras en las organizaciones para las cuales trabajó?**

Describa brevemente 3 de estos aportes, la edad en la que los realizó y el sector correspondiente.

Nro.	Descripción breve del aporte realizado	Edad	Sector
1	..... ..... .....	..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Público
2	..... ..... .....	..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Público
3	..... ..... .....	..... ..... .....	<input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Público

**9. ¿Cuál considera que será la intensidad del trabajo que Ud. ejercerá en los siguientes cinco años en cuanto al esfuerzo mental o intelectual en su fuente laboral?**

- Disminuirá  
 Se mantendrá  
 Incrementará

Si seleccionó la opción “Disminuirá” continúe con la pregunta Nro. 10.

Si seleccionó la opción “Se mantendrá” continúe con la pregunta Nro. 11.

Si seleccionó la opción “Incrementará” continúe con la pregunta Nro. 12.

**10. ¿Por cuáles o cual de los siguientes motivos considera que esta intensidad de trabajo disminuirá?** (Seleccione una o más opciones)

- Para reducir su estrés laboral  
 Para dedicar mayor tiempo a su familia  
 Porque desea retirarse de mercado laboral  
 Porque desea realizar otras actividades laborales que requieran menos tiempo  
 Debido a motivos personales.  
 Otro:.....

Continúe con la pregunta Nro. 13

**11. ¿Por cuáles o cual de los siguientes motivos considera que la intensidad de su trabajo se mantendrá?** (Seleccione una o más opciones)

- Porque mantendrá su puesto de trabajo actual  
 Porque ejercerá funciones diferentes pero que demanden la misma cantidad de horas de trabajo.  
 Otro:.....

Continúe con la pregunta Nro. 13.

**12. ¿Por cuáles o cual de los siguientes motivos considera que la intensidad de su trabajo incrementará?** (Seleccione una o más opciones)

- Porque desea generar mayores aportes a su fuente de trabajo.  
 Porque quiere incrementar sus recursos económico  
 Porque considera que tendrá más oportunidades de trabajo  
 Porque desea realizar actividades laborales de alta demanda en horas de trabajo.  
 Porque desea ascender de cargo  
 Otro:.....

**13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a los factores relacionados a las condiciones de empleo de su fuente laboral?**

Los rangos van del 1 al 5, siendo 1 “No satisfecho”, 2 “Poco satisfecho”, 3 “Moderadamente satisfecho”, 4 “Satisfecho” y 5 “Muy Satisfecho”. Seleccione solo un recuadro por inciso.

	1	2	3	4	5
a. Salario y otros incentivos económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Relación con los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Condiciones físicas y ambiente laboral de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Administración y políticas de su lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Calidad de la supervisión del superior inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a los siguientes factores que se relacionan con su desenvolvimiento profesional?**

Los rangos van del 1 al 5, siendo 1 “No satisfecho”, 2 “Poco satisfecho”, 3 “Moderadamente satisfecho”, 4 “Satisfecho” y 5 “Muy Satisfecho”. Seleccione solo un recuadro por inciso.

	1	2	3	4	5
a. Rol de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Reconocimientos obtenidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Logro de resultados esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Independencia o libertad para desarrollar el puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Logro de una carrera profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANEXO 2

### Guía de entrevista a docentes de la Carrera de Administración de Empresas en la UMSA

#### La edad productiva laboral de docentes profesionales en administración de empresas en la CAE-UMSA

**Fecha:** ..... / ..... / 2018

**Nombre del entrevistado:** .....

**Ocupación laboral:** .....

**Lugar de la entrevista:** .....

**Edad:** ..... **Nro. de años de experiencia laboral:** .....

#### Características de la entrevista:

- La entrevista es personal
- Será grabada en audio para un mejor tratamiento de la información
- Tiene una duración aproximada de 20 minutos.

#### Preguntas:

1. ¿Podría comentarme brevemente cuáles fueron sus primeras experiencias en el mercado laboral como profesional?
2. Tomando en cuenta toda su trayectoria profesional, ¿en qué momento notó ese salto en su carrera que lo llevó a destacarse entre sus colegas? ¿Qué edad tenía?
3. ¿Cuáles son los mayores aportes que Ud. realizó a sus fuentes de empleo como profesional? ¿Qué edad tenía?
4. ¿Cómo considera que fue la condición de sus aportes como profesional a través del tiempo, los realizó en determinadas etapas de su vida o fue un aporte constante?
5. 8. ¿Cree que su productividad laboral se vio beneficiada en algún momento específico por factores sociales y/o políticos del contexto?
6. 9. ¿Cree que su productividad laboral se vio perjudicada en algún momento específico por factores sociales y políticos del contexto?
7. 10. ¿Cuáles son las expectativas que tiene Ud. sobre su vida laboral futura?
8. 11. Si tuviera que poner en una balanza la experiencia laboral y la formación académica ¿Cuál de los dos considera que ejercería un mayor peso en la productividad laboral?

Elaborado por: Maya Mariel Lopez Garcia

## ANEXO 3

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>
Hallar la edad productiva laboral de profesionales en Administración de Empresas en la UMSA	Aportes generados a las organizaciones	Sector Público	Descripción de los aportes realizados
		Sector Privado	
	Edad	Establecer rangos de edad	Fecha de nacimiento

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>
Conocer las ocupaciones actuales de los profesionales	Ocupación laboral	Ocupaciones relacionadas con la academia	Descripción del cargo que desempeña
		Ocupaciones no relacionadas con la academia	
Hallar los años de experiencia laboral de los profesionales	Experiencia laboral	Determinar de acuerdo a los rangos de edad	Años de experiencia laboral
Hallar los efectos de obtener un grado académico como máster en la vida laboral	Estudios de maestría		Efectos de estudiar una maestría
Determinar la edad en la cual disminuye la intensidad de trabajo a nivel mental o intelectual	Intensidad de trabajo a nivel mental o intelectual	Disminución de la intensidad de trabajo	Motivos para la disminución de la intensidad de trabajo
		Mantención de la intensidad de trabajo	Motivos para la mantención de la intensidad de trabajo
		Incremento de la intensidad de trabajo	Motivos para el incremento de la intensidad de trabajo

Establecer la relación entre nivel de satisfacción laboral y la productividad laboral	Factores intrínsecos de la satisfacción laboral	Rol de trabajo	Grado de satisfacción con escala de Likert
		Reconocimiento	
		Alcanzar resultados esperados	
		Independencia o libertad para desarrollar el puesto	
		Carrera profesional	
	Factores extrínsecos de la satisfacción laboral	Salario y otros incentivos económicos	Grado de satisfacción con escala de Likert
		Estabilidad laboral	
		Relación con los compañeros de trabajo	
		Condiciones físicas y ambiente laboral de trabajo	
		Administración y políticas de su lugar de trabajo	
	Calidad de la supervisión		