

# Atributos que empresarios en Antioquia valoran en funcionarios de nivel directivo

## Attributes that top business executives in Antioquia demand from their managerial level officers

**Jaime Baby Moreno**

*jbaby@eafit.edu.co*

Ingeniero Agrónomo, Universidad Nacional de Medellín, M. S. de la University of Nebraska. Ph. D. de la University of Nebraska y profesor de la Universidad EAFIT, Medellín.

**John Fernando Macías-Prada**

*jmaciasp@eafit.edu.co*

Sociólogo y Magíster en Ciencias Políticas de la Universidad de Antioquia, candidato a Doctor en Administración de la Universidad EAFIT, candidato a Doctor en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, México; profesor de la Universidad EAFIT, Medellín.

**Juan Fernando Uribe Arango**

*juribe@uniremington.edu.co*

Ingeniero de Producción de la Universidad EAFIT, Magíster en Administración de la Universidad EAFIT, docente de la Universidad Remington, Medellín.

\* Agradecemos a la Dirección de Investigación de la Universidad EAFIT, Medellín, que avaló y financió este proyecto de investigación.

pensamiento y gestión, N.º 43

ISSN 1657-6276

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.9025>

## Resumen

El tema central de este artículo es la determinación de los atributos que los empresarios antioqueños valoran en un funcionario de nivel directivo. Proviene de una investigación cuyo objetivo es conocer las opiniones de estos empresarios en cuanto a sus expectativas con relación a las cualidades que un buen funcionario de nivel directivo debe tener. La investigación es de carácter cualitativo, descriptivo y exploratorio. La información se generó a partir de una revisión de literatura y entrevistas en profundidad realizadas a un grupo de empresarios. Se determinaron los atributos que para ellos generan valor en sus compañías, entre los cuales se destaca la formación humanista como uno de los más importantes, así como los conocimientos técnicos (considerados factores “higiénicos”). Los resultados de la investigación se constituyen en elementos de análisis para la dirección de programas de formación en administración —como, por ejemplo, un MBA—, en el propósito de revisar sus currículos, los métodos de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo del profesorado, todo lo cual puede mejorar las ventajas competitivas tanto de las entidades que ofrecen el servicio como las de sus egresados.

**Palabras clave:** *atributos valorados en un ejecutivo, empresarios antioqueños, programas MBA, formación en administración.*



## Abstract

The central issue addressed by this paper is the determination of the attributes that companies in Antioquia demand from their managerial level officers. It derives from an empirical study whose objective was to recognize the opinion of top executives concerning the expectations companies have about the qualities of a good administrative officer. The research method used was qualitative, descriptive and exploratory in nature. The information was generated through a review of literature and in-depth interviews with top organization executives. The value-generating attributes that employers seek in their managers were determined; among them, humanistic formation was considered the most important one; technical knowledge is considered a rather hygienic factor. The results of the study lend themselves to be used as criteria for the analysis of business programs management, both at the undergraduate and MBA levels, when it comes to curricula reviews, teaching and learning methods and faculty development, all of which may contribute to achieve and/or further the competitive advantages of the institutions offering the programs and their graduates.

**Key words:** *attributes of managers, Antioquia's entrepreneurs, MBA programs, business education.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las escuelas de negocios que ofrecen programas de *master in business administration* (MBA) asumen la responsabilidad de formar profesionales capacitados para responder a los desafíos gerenciales que la empresa moderna debe afrontar hoy y hacia el futuro. A fin de cumplir con este empeño, las universidades deben estar al tanto de los distintos factores que determinan la naturaleza de sus currículos, entre estos las expectativas de los empresarios en cuanto a los atributos requeridos para el buen desempeño de sus funcionarios de nivel directivo, con el fin de llevar a cabo las modificaciones y los ajustes correspondientes en sus programas.

En el presente artículo se reportan los principales aspectos de una investigación realizada en Antioquia, Colombia, con el propósito de descubrir los requerimientos de las empresas con respecto a los atributos de sus cuadros directivos que generan valor a los empresarios. Se ubica en este escenario dada la importancia histórica de esta región en la consolidación del empresariado colombiano. Las empresas antioqueñas se han consolidado en los últimos 100 años como actores sociales y económicos relevantes, pues no solo generan empleo, sino además son grandes contribuyentes y su producción de bienes y servicios son una proporción importante del PIB industrial de Colombia.<sup>1</sup>

Cuando se habla de atributos se hace referencia a las exigencias o expectativas que tienen los empresarios respecto a sus funcionarios de nivel directivo, y las cuales se corresponden con comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva; por esta razón, para los empresarios son cualidades generadoras de valor.

El problema que aborda el proyecto es la falta de conocimiento que presentan las instituciones en las que se ofrecen programas de formación en administración acerca de las exigencias de las empresas empleadoras

---

<sup>1</sup> Las circunstancias históricas del surgimiento y la consolidación del empresariado antioqueño han sido objeto de estudio por un nutrido grupo de economistas e historiadores, y se encuentran consignadas en diversos estudios, entre los que se destaca la obra de Nicanor Restrepo (2012), *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004: influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas*.

frente a los rasgos mencionados que estas esperan en sus gerentes, lo cual puede generar una brecha entre los currículos y la realidad empresarial. Se trata de un problema de “pertinencia educativa” que trae como consecuencia una inadecuada formación de estos profesionales y una ineficiente asignación de los recursos y los esfuerzos utilizados por las instituciones de educación superior para lograr la preferencia de su oferta sobre la de la competencia, al no estar en capacidad de dirigir tales esfuerzos hacia aquellos aspectos que el mercado valora más y ante los cuales el desempeño de la institución podría percibirse como pobre. Lo anterior, a su vez, afecta la competitividad tanto de los egresados como del programa mismo. El proyecto provee elementos de análisis a la dirección de programas, como, por ejemplo, los de MBA, de manera que estén en capacidad de revisar sus currículos, los métodos de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo del profesorado, todo lo cual puede mejorar las ventajas competitivas de la entidad que ofrece el servicio y las de sus egresados.

En este sentido, el objetivo principal de la investigación que generó este artículo es identificar los atributos descriptores de desempeño de los funcionarios de nivel directivo que valoran los empresarios antioqueños.

Se trató de una investigación cualitativa de carácter exploratorio-descriptivo que incluyó una revisión de literatura y entrevistas en profundidad semiestructuradas realizadas a empresarios antioqueños con cargos activos (presidentes, vicepresidentes y directores de gestión humana de empresas de esta región), quienes se encontraran en la actualidad vinculados al mundo empresarial. Entre estos empresarios se buscó un grado de diversidad en términos sectoriales (industrial, comercial, salud, seguros, alimentos, automotriz, comunicaciones, construcción y financiero). Para el análisis de los datos se utilizó el programa Atlas Ti con aplicación de criterios de muestreo teórico, comparación constante y saturación.

Además de esta introducción, el artículo se desarrolla de la siguiente manera. Presenta un balance del marco de referencia construido a partir de la revisión de literatura. Luego, se ofrece una descripción del método cualitativo que ha orientado la investigación. A continuación, se presentan los resultados generales del estudio en términos del esquema de análisis de los atributos valorados por los empresarios. Por último, el artículo mues-

tra una serie de proposiciones y reflexiones a manera de conclusión, las cuales permiten identificar las posibilidades y las exigencias de profundización, así como la discusión de los hallazgos en posteriores estudios. El texto cierra con una lista de referencias bibliográficas.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

Este apartado presenta el balance de los desafíos que afronta la formación de funcionarios de nivel directivo, en especial desde los programas de *master in business administration* (MBA). Luego, se expone una aproximación a la literatura en la que se abordan los atributos que los empresarios valoran en sus cuadros directivos, con un especial énfasis en la predominante literatura norteamericana, la cual se ha caracterizado por tratar esta clase de cuestiones.

### 2.1. Los desafíos de los programas de MBA en la formación de funcionarios de nivel directivo

Cuando se habla de un funcionario de nivel directivo, en esencia, se hace referencia a los profesionales que ejercen labores “gerenciales” en la organización, es decir, aquellos funcionarios que gerencian estrategias por las cuales se produce valor económico y se desarrollan las capacidades de los empleados, a la vez que los une con la misión de la empresa (Pérez, 1993). Es indiscutible el papel de la gerencia y su importancia como uno de los determinantes del resultado de cualquier emprendimiento empresarial. La participación de los diferentes recursos necesarios para el logro de un propósito empresarial exige la presencia de una instancia que establezca una visión organizacional, gestione y consolide los recursos para alcanzar un proceso armónico y eficiente, guíe a un grupo de individuos en el objetivo de lograr los objetivos de la empresa y, por último, evalúe el rendimiento.

Rubin y Dierdorff (2011) sostienen que la práctica gerencial es crítica para la creación de organizaciones efectivas. Asimismo, Stajkovic y Luthans (2003), así como Combs, Liu, Hall y Ketchen (2006), señalan que el desempeño efectivo se encuentra asociado con buenas prácticas gerenciales. De la misma manera, Judge y Piccolo (2004), Ng, Eby, Sorensen y Feldman (2005), y Podsakoff Bommer, Podsakoff y Mackenzie (2006), demuestran

cómo el éxito en distintos aspectos de la gestión humana están asociados con una práctica gerencial acertada. También se aprecia que las pobres prácticas gerenciales se asocian con pobres desempeños (Hershcovis y Barling, 2010; Hogan, Hogan y Kaiser, 2010; Tepper, 2007).

Ahora bien, dado el impacto positivo de una buena gerencia, los programas de MBA cobran pertinencia como una alternativa de formación tanto para quienes aspiran a ser gerentes (o ejercer cargos de dirección) como para quienes ya lo son (Almog-Bareket, 2011). Aunque muchos gerentes se han formado por medio de la experiencia, un programa de MBA presenta la posibilidad de recorrer el camino de forma más rápida, completa y estructurada (Rubin y Dierdorff, 2011). Más aún, es una oportunidad de actualización en todos los aspectos requeridos para el buen desempeño de un ejecutivo. Lo anterior demuestra la importancia de diseñar y mantener los programas de MBA actualizados, es decir, acordes con las realidades del mercado, mediante la investigación de las expectativas de los empleadores y de su incorporación como elementos de juicio en el diseño y el ofrecimiento de tales programas (Starkey y Tempest, 2005).

No obstante, a mediados del siglo XX se presentaron críticas al MBA con relación a la calidad de los estudiantes y los profesores, así como por ser programas distanciados de la realidad empresarial (The Economist, 2003). Según O'Toole y Bennis (2005), las escuelas de negocios (y en estas los programas de MBA) han enfrentado una fuerte crítica por fallar a la hora de impartir habilidades útiles, preparar líderes, inculcar normas de comportamiento ético e, incluso, no lograr buenos empleos corporativos para sus graduados. A raíz de esas observaciones se realizaron cambios en la estructura de los programas (Rynes, Lawson y Ilies, 2003). De manera simultánea, se despertó en Europa un interés por el MBA, dada la decadente situación de la industria en ese continente.

La falta de relevancia de los programas de MBA percibida por las empresas empleadoras de ejecutivos hizo que estas acudieran a otros proveedores de capacitación, como, por ejemplo, las universidades corporativas, concepto este que nació en los albores del siglo XX y ha evolucionado de manera progresiva hacia estructuras más formales en la actualidad (Corporate University Enterprise, 2013).

Pareciera entonces que el descontento por el distanciamiento entre la formación ofrecida por los programas de MBA y las expectativas de los empresarios ha existido desde los mismos orígenes de estos programas (Gupta, Saunders y Smith, 2007). Una manera de resolver este problema consiste en el diseño y la implementación de programas que aseguren su congruencia con las necesidades de los empleadores. A fin de lograrlo es necesario un trabajo conjunto de la academia y la industria que permita detectar las necesidades de los empleadores y hacer los ajustes correspondientes en la oferta de formación y en las metodologías correspondientes (Krishna, 2009; Schlegelmilch y Thomas, 2011).

En Colombia se han presentado también críticas sobre la gestión empresarial. Por ejemplo, Muñoz (2008) ha planteado que en la práctica y en la enseñanza de la administración “campea un modelo instrumental y utilitarista (...), existen efectos perversos de la carrera ciega por la competitividad y el dominio de los mercados” (p. 12).

### **Atributos valorados por los empresarios. Revisión de literatura**

La preocupación por los atributos de los funcionarios de nivel directivo se ha abordado de manera habitual en la literatura académica como un problema de formación profesional, en el que el concepto de “competencias profesionales” ha desempeñado un papel importante en este tipo de abordajes. El trabajo de McClelland (1973) se considera pionero en el campo al plantear la importancia de que los individuos posean aptitudes para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con los requerimientos de calidad esperados por sector productivo, lo cual puede medirse no solo a partir de las pruebas de inteligencia, sino también mediante la observación. A partir de estas consideraciones se ha establecido un concepto de competencia asociado a aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto (Woodruffe, 1993).

Las definiciones del concepto *competencias profesionales* tienen una importante implicación en materia de educación superior, ya que configuran el conjunto de elementos de los que debe ocuparse la formación de profesionales. Autores como Brockbank, Ulrich y Beatty (1999) han afirmado

que las competencias se relacionan con lo que un profesional debe saber y hacer; asimismo, afirman que dichas competencias deben facilitarse en los procesos formativos. En igual dirección, el “Proyecto Tuning de la Unión Europea” (cuyos resultados se han replicado en América Latina) afirma la importancia de la formación en la adquisición de las competencias profesionales. Este proyecto ha agrupado las competencias profesionales de diversas áreas del conocimiento en tres categorías de competencias genéricas: las instrumentales, las interpersonales y las sistémicas.<sup>2</sup> De igual forma, ha definido unas competencias específicas para algunas áreas concretas,<sup>3</sup> entre ellas la administración. El capítulo latinoamericano de este proyecto ha agrupado las competencias en administración en cuatro categorías de competencias específicas (Esquetini, 2013): las de la persona y la organización; las de innovación y emprendimiento; las de gestión estratégica y las de análisis del negocio. Con ellas se ha pretendido medir y evaluar los resultados globales de los procesos de aprendizaje de los egresados de programas de administración.

Como se observa, el concepto de *competencias profesionales* aparece extendido en la literatura sobre educación superior, mas su uso se fija en el ámbito de la formación y de la medición de los resultados de aprendizaje. Si bien el concepto de *competencia profesional* es relevante, la investigación recoge del testimonio de un grupo de empresarios antioqueños las exigencias y expectativas que ellos plantean en torno a los “atributos” generadores de valor en los funcionarios directivos de sus compañías.

En consecuencia, en esta investigación se ha optado por denominar “atributos” a las exigencias o expectativas que tienen los empresarios respecto

---

<sup>2</sup> Las competencias instrumentales se refieren a las capacidades de análisis, síntesis, organización, planeación, comunicación oral y escrita, manejo de cómputo, resolución de problemas, gestión de información y toma de decisiones; las competencias interpersonales, dentro de las que se incluye el trabajo en equipo e interdisciplinario, el trabajo en contexto internacional, reconocimiento a las diferencias y a la multiculturalidad, razonamiento crítico y comportamiento ético; y las competencias sistémicas se refieren al aprendizaje autónomo, adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo, conocimiento de otras culturas y costumbres, iniciativa, espíritu emprendedor, motivación por la calidad y sensibilidad hacia temas del medio ambiente.

<sup>3</sup> Administración, arquitectura, derecho, educación, enfermería, física, geología, historia, ingeniería civil, matemáticas, medicina y química.



a sus funcionarios de nivel directivo, y que se corresponden con comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva; por esto mismo, para los empresarios son cualidades generadoras de valor.

La literatura que aborda las exigencias y expectativas de los empresarios respecto a las habilidades de sus funcionarios de nivel directivo es variada y, de forma predominante, norteamericana. Neelankavil, en 1994, realizó en Estados Unidos un sondeo con 108 directores de recursos humanos de compañías del *Fortune 1000* por medio de un cuestionario enviado por correo. Este instrumento se diseñó con el fin de recabar información acerca de las fortalezas y las debilidades de los egresados de programas de MBA reclutados por esas compañías, así como para determinar la evaluación global de dichas entidades acerca de los graduados que empleaban. Entre sus resultados se obtuvieron los siguientes: los empresarios expresaron una alta valoración por graduados que sean “grandes pensadores”, “visionarios intrépidos”, emprendedores, buenos comunicadores, excelentes planificadores, líderes efectivos, buenos negociadores y hábiles diplomáticos. Para Neelankavil (1994), el ideal del profesional en MBA tendría estos rasgos: creativo, inteligente, laborioso, bien organizado, socialmente responsable, ético, maduro, flexible y capaz de entender la interrelación entre las distintas áreas de la empresa. Además, con capacidad analítica, experiencia en negocios y capacidad para trabajar con otros.

Willis y Taylor, en 1999, desarrollaron un estudio empírico mediante encuesta personal sobre la opinión que tienen los empleadores acerca de los egresados de la educación superior en Estados Unidos. Concluyen que los empresarios no perciben una diferencia en calidad entre universidades, basados en el desempeño de sus egresados. Resaltan que, según el Bureau of Census, el 75% de los empleadores manifestaron que ni las calificaciones, ni las recomendaciones, o la reputación de su universidad de procedencia, proveían información útil sobre los profesionales; consideraron más importante la actitud, la experiencia previa de trabajo, las habilidades de comunicación y las referencias de empleadores anteriores.

García-Lombardía, Cardona y Chinchilla (2001) realizaron en España una investigación por medio de cuestionario dirigido a empresas que

contratan egresados de MBA, la cual reveló que las competencias más valoradas por las organizaciones son: la orientación al cliente, el liderazgo, la honestidad y la iniciativa. Asimismo, mencionaron competencias relacionadas con: el autoaprendizaje, la toma de decisiones y la credibilidad. Los autores clasificaron las competencias en tres categorías: “estratégicas” (por ejemplo: visión de negocio, orientación al cliente); “intrastratégicas” (por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo); y de “eficacia personal” (por ejemplo: proactividad, gestión personal).

En el 2006, Bruce y Schoenfeld realizaron un estudio en Estados Unidos mediante encuestas a tres grupos de públicos: graduados de MBA, exalumnos de MBA y reclutadores corporativos. Su investigación se orientó a indagar las habilidades y las destrezas de profesionales de MBA a fin de evaluar su desarrollo, el requerimiento de destrezas y la necesidad de formación adicional. Sus hallazgos identificaron que los requerimientos de habilidades y destrezas de los reclutadores de las empresas en áreas de mercadeo no suelen ser diferentes a los requerimientos para una posición en cualquier otra área, lo cual evidencia que los rasgos y los atributos de los funcionarios de nivel directivo, en general, coinciden de forma sustancial e independiente del tipo de área contratante. En el caso de los reclutadores de las empresas, tales rasgos y atributos se agrupan por los autores de la siguiente forma: toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, destrezas para la comunicación, sensibilidad cultural y ética, recolección de información y análisis y pensamiento estratégico/analítico.

Friedman y Tribunella, en el 2012, realizan una investigación en la que indagan si a nivel internacional en el mercado existe una valoración en cuanto a que los profesionales con grado de MBA tengan un compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental; concluyen con sorpresa que la valoración que realizan los reclutadores sobre la sensibilidad de los profesionales de MBA se relaciona de forma negativa con los salarios: a mayor salario, menos sensibilidad social.

Por su parte, el Graduate Management Admission Council (GMAC), organismo que realiza cada año, desde el 2002, un estudio sobre las expectativas de los empleadores acerca de los egresados de programas de MBA, ha reportado para el 2015 las conclusiones de su acercamiento a

600 empleadores en 44 países. Según su informe, las seis destrezas más importantes esperadas por los empleadores fueron, en su orden: experiencia comprobada, comunicación oral, habilidades técnicas y cuantitativas, responsabilidad en el trabajo, comunicación escrita y éxito académico.

En síntesis, puede afirmarse que en la literatura no se evidencian criterios homogéneos para “agrupar” (o en algunos casos “clasificar”) los atributos específicos que valoran los empresarios en sus funcionarios de nivel directivo. Es decir, no existen unos criterios unificados sobre la manera como se categorizan las exigencias de los empresarios ni sobre los atributos que ellos esperan hallar en los funcionarios que contratan. Esto puede deberse, desde luego, a que las peculiaridades de cada organización y sus contextos particulares (sector económico, condiciones internas de la empresa o características del mercado, entre otros) no admiten estandarizaciones que homogenicen las necesidades concretas de cada empresa. No obstante, esfuerzos como los del “Proyecto Tuning” comienzan a establecer una serie de criterios que permiten medir y evaluar las estrategias de enseñanza y aprendizaje de competencias en áreas como, por ejemplo, la administración, pero desde una perspectiva de formación profesional. Esta investigación se orienta, a partir de su estrategia metodológica cualitativa, hacia la identificación de los principales atributos que, en medio de la diversidad específica de cada organización, esperan los empresarios antioqueños que posean los funcionarios de nivel directivo.

### 3. MÉTODO

Esta investigación se desarrolla desde una perspectiva cualitativa, exploratoria y descriptiva, y usa como derrotero metodológico los procesos de muestreo teórico, comparación constante y saturación que permiten darle un tratamiento riguroso a la generación y el análisis de la información.<sup>4</sup>

---

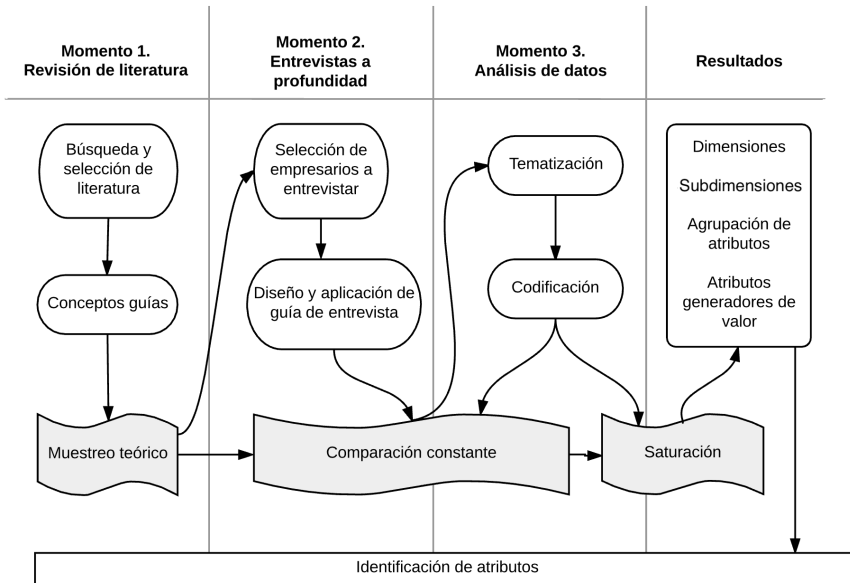
<sup>4</sup> Estos procesos son originalmente propuestos por Glasser y Strauss (como se citan en Strauss y Corbin, 2002) en investigaciones en las que se esperaba no contar con referentes previos de información y permitir que los datos fueran por sí mismos configurando la construcción de los hallazgos. No obstante, en esta investigación no se pretende implementar la teoría fundamentada como método, sino solo sus herramientas procedimentales en el tratamiento de la información: muestreo teórico, comparación constante y saturación.

Se retoman los desarrollos metodológicos de Charmaz (2006), a partir de su mirada constructivista a la creación de conceptos, y el principio de “conceptos guía” de Blumer (1954).

Según Charmaz (2006), en la investigación cualitativa el investigador y los participantes juegan un rol determinante en la construcción de la información, dado que es a partir de las experiencias y las percepciones de ambos que se perfilan y perfeccionan los datos. Así, la elaboración de la información ocurre en la confluencia de dos procesos: el muestreo teórico y la comparación constante, los cuales conciben la simultaneidad de los momentos de análisis, la recolección y la organización de los datos, de modo que buscan alcanzar un momento de saturación en el que los datos generados no conducen a nueva información. Esta forma de asumir la investigación cualitativa admite la presencia de referentes que orienten la investigación, de ahí que resulta relevante retomar el principio de “conceptos guías” desarrollado por Blumer (1954). Para este autor, una investigación nunca parte de la ausencia de referentes; los “conceptos guías” son aquellos referentes que se usan en la primera etapa de la investigación con el fin de realizar un acercamiento a la realidad estudiada sin las manos vacías (pueden ser conjeturas, nociones o conceptos preliminares); se espera que el investigador, a medida que avanza en la generación y el análisis de los datos, valide, modifique o supere dichos conceptos guías.

En la presente investigación, de acuerdo con las mencionadas orientaciones, el muestreo teórico inicial se configuró a partir de los conceptos guías hallados en la revisión de literatura, los cuales sirvieron para elaborar un instrumento de entrevista y realizar el contacto en campo con los empresarios antioqueños. De este modo, la información recopilada de la literatura se contrastó con la que proviene de las entrevistas mediante el proceso de comparación constante, lo cual permitió depurar y contextualizar los atributos más valorados por los empresarios mediante la codificación y el análisis, hasta alcanzar un momento de saturación de la información.

De este modo, la investigación transitó por tres momentos metodológicos cruzados por la lógica metodológica expuesta (Esquema 1): 1. Revisión de literatura; 2. Realización de entrevistas en profundidad; y 3. Análisis de datos. En los siguientes párrafos se presenta el contenido de cada uno de estos momentos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Momentos del proceso de investigación

El primer momento consistió en la revisión de literatura sobre las exigencias de los empresarios hacia funcionarios de nivel directivo. Se revisaron las bases de datos Emerald, ISI Web of Science y Science Direct bajo los criterios de búsqueda de publicaciones de los últimos 30 años en libros o revistas, en español e inglés, en el tema de atributos profesionales valorados en profesionales de MBA. Dicha revisión arrojó que se suele hablar de “competencias” para referirse a tales atributos, y los más valorados se ubican en tres grandes dimensiones conceptuales: dimensión “estratégica”, dimensión “personal” y dimensión “de conocimiento”. Estas dimensiones encierran la mayor parte de los criterios deseables para los funcionarios de nivel directivo, según la literatura. Asimismo, se asumieron como los conceptos guías que conformaron el muestreo teórico inicial de la investigación.

El segundo momento abarcó la selección y la búsqueda de los empresarios, así como el diseño de las guías de entrevistas. A fin de lograr una muestra cualitativa representativa se buscó un grupo de empresas que exhibiera la diversidad de la industria antioqueña, bien fueran medianas

o bien grandes empresas y provinieran de distintos sectores económicos; además, contaran con amplia trayectoria en el mercado, de modo que el testimonio de sus empresarios resultara relevante a partir de la experiencia acumulada. De este modo, se seleccionó un empresario representante de cada uno de los diez sectores más característicos de la economía antioqueña: industrial, textil, comercial, salud, seguros, alimentos, automotriz, comunicaciones, construcción y financiero.<sup>5</sup> El criterio de selección final fue que este empresario contara con la disponibilidad para atender la entrevista en profundidad, y que en la actualidad ocupara un rol directivo (p. ej., presidente, vicepresidente o director de gestión humana). El número total de empresarios entrevistados fue 11, lo cual resultó pertinente desde un punto de vista metodológico, dado que ese número permitió alcanzar un nivel de saturación de la información en el que los atributos mencionados por los entrevistados aparecían reiterativos y no se hallaba nueva información mediante la comparación constante de los datos.

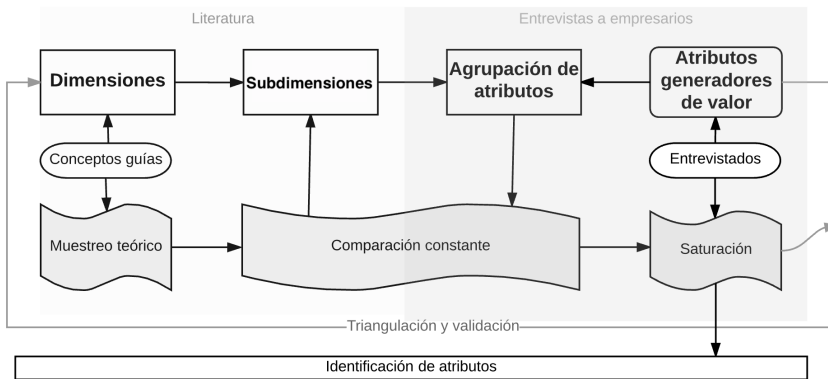
En cuanto al instrumento de la entrevista en profundidad, se elaboró una guía basada en preguntas abiertas, la cual buscaba que los entrevistados expresaran con libertad sus experiencias, opiniones, emociones y percepciones en relación con las necesidades concretas de sus empresas. En este punto no se tuvo como propósito la comparación de sus manifestaciones con lo hallado en la literatura, sino que, más bien, se elaboraron preguntas desde distintas perspectivas con el fin de ayudar al entrevistado a dar cuenta de los atributos más valorados en sus funcionarios de nivel directivo, sin incurrir en preguntas directas que pudieran sesgar las respuestas hacia las dimensiones de la literatura. Esto permitió generar información sobre los atributos valorados por los entrevistados a partir de sus experiencias cotidianas y las necesidades sentidas.

El tercer momento de la investigación abarcó el proceso de comparación constante de los datos obtenidos en las entrevistas respecto a los contenidos de la literatura; ambos tipos de información se tematizaron, codificaron y se pusieron en relación hasta llegar al momento de saturación,

---

<sup>5</sup> Aunque fueron 10 los sectores económicos representados en la muestra cualitativa, cabe resaltar que en el sector alimentos se contó con dos participantes, por lo cual la muestra final de entrevistados fue de 11.

lo que permitió realizar dos tipos de agrupaciones de la información: de una parte, se categorizó la información de la literatura a partir de las tres dimensiones generales halladas y sus respectivas subdimensiones; de otra, de la información proveniente de las entrevistas se identificaron los “atributos generadores de valor”, es decir, aquellos aspectos concretos de la acción del funcionario de nivel directivo que tienen valor para el empresario antioqueño. Estos generadores de valor, a su vez, se agruparon en algunos conjuntos de aspectos que podrían conectarse de forma analítica, así como complementar o ampliar los planteamientos de la literatura. El esquema de la figura 2 recrea el proceso de análisis que conllevó a las agrupaciones de los atributos, los cuales se mueven desde los asuntos generales y abstractos descritos en la literatura (“Dimensiones”) hacia lo particular de la acción concreta (“Atributos generadores de valor”) vislumbrados en las entrevistas.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Proceso de análisis para identificar y agrupar atributos

En síntesis, el método de la investigación se orientó por fases de análisis interrelacionadas. Este proceso supuso que los datos requirieron de múltiples lecturas, con la intención de reconstruir los atributos de la literatura y de los propios entrevistados en el contexto local y, además, con la intención de referenciar el análisis desde los parámetros de formación de los MBA.

Cabe resaltar que la agrupación que se propone en este estudio no tiene el propósito de ser clasificatoria ni generalizable sino, más bien, ser “ordenadora”, es decir, en sintonía con el método cualitativo empleado, pues lo que se busca es la comprensión de las necesidades generales de los empresarios antioqueños en una perspectiva incluyente y flexible, y no una explicación taxonómica de sus exigencias hacia los funcionarios. Queda como tarea de sucesivos ejercicios investigativos ahondar en el carácter específico de los atributos más valorados de acuerdo con el sector económico, el tamaño de la empresa y el puesto del directivo.

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta investigación se han identificado los atributos que los empresarios entrevistados, en su conjunto, han señalado como importantes para sus cuadros directivos. Estos atributos se han ordenado en una serie de categorías que agrupa, de un lado, la revisión de literatura, y por otro propone una serie de dimensiones cruciales en las cuales los funcionarios de nivel directivo deben tener fortalezas: “dimensión estratégica”, “dimensión personal” y “dimensión de conocimiento”. De otra parte, se encuentran los atributos concretos (orientados a la acción) que mencionan los empresarios entrevistados. El resultado es la ordenación de los atributos señalados por los entrevistados en la triada de dimensiones generales propuestas por la literatura. En los siguientes apartados se presentan los hallazgos y la discusión de cada una de esas dimensiones.

##### Dimensión estratégica

*En un mundo tan cambiante como el de hoy es un atributo importante la capacidad de cambiar al interior de la empresa, promover la innovación, el conocimiento y preocuparse por la formación de las personas que tienen a su cargo.*

(Empresario, comunicación personal, 25 de enero de 2016)

La “dimensión estratégica” se refiere al conjunto de atributos que el funcionario pone al servicio de los propósitos de la organización a partir de sus destrezas de pensamiento, relacionamiento y enfoque. La literatura plantea que esta dimensión se relaciona de forma directa con las habilidades necesarias para el logro de resultados económicos (García-Lombar-



dia, Cardona y Chinchilla, 2001), y con el potenciamiento de procesos administrativos alineados con la misión y la visión organizacionales, al direccionar los esfuerzos y los recursos hacia el logro de sus objetivos estratégicos (Esquetini, 2013). De acuerdo con el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1993), puede afirmarse que la dimensión estratégica de la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico mediante el desarrollo de las capacidades de sus empleados y al unirlos con la misión de la empresa.

El proceso de agrupación de los datos obtenidos en las entrevistas arrojó que esta dimensión puede disponerse en tres subdimensiones: pensamiento, relacionamiento y enfoque. Los aspectos de pensamiento son aquellos que se relacionan con la forma que tiene el funcionario de concebir el mundo de las organizaciones; los aspectos de relacionamiento son las maneras de establecer relaciones personales que permitan impulsar los negocios; y los aspectos de enfoque lo habilitan para hacer prevalecer en sus decisiones la atención sobre aspectos relevantes de su adaptación al entorno y a la solución de problemas vinculados a los procesos a su cargo. La tabla 1 expone los aspectos asociados a esta dimensión y sus componentes.

Para los entrevistados es importante que sus cuadros directivos posean nociones globales de la realidad, esto es, que comprendan no solo el mundo de los negocios, sino, además, el entorno cultural en el cual se encuentran inmersos. Aspectos como tener visión de largo plazo, ser hábiles en el manejo del riesgo y el cambio son también señalados como relevantes. La forma en que los funcionarios se relacionan para impulsar los negocios se considera un aspecto clave. En este punto, la habilidad para gestionar redes de trabajo, contar con un nivel de comunicación apropiado y habilidades de negociación se conciben como elementos que contribuyen a una asertividad en las decisiones y las actividades.

Tabla 1. Dimensión estratégica

	Subdimensiones	Agrupación de atributos	Atributos generadores de valor
Dimensión estratégica	Pensamiento: Forma de concebir el mundo organizacional.	Pensamiento global	Comprensión general de los negocios y su entorno (cultura y demás).
			Visión de largo plazo
		Pensamiento estratégico	Manejo del riesgo
			Gestión del cambio
			Red de contactos
	Relacionamiento: Maneras de establecer relaciones personales para impulsar egocios.	Comunicación	Oral
			Escrita
			Inglés de negocios
			Asertividad
		Negociación	Habilidad de escucha
			Manejo de medios
			Multiculturalidad
	Enfoque: Aspectos relevantes para la adaptación al entorno y a los negocios.	Enfoque en el cliente	Técnicas de negociación
			Mercado objetivo
		Enfoque en la innovación	Comportamiento del consumidor
Creatividad			
Observador			
Emprendimiento e intraemprendimiento			
Gestión del proceso de la innovación			
Espíritu investigativo			
Enfoque en la información	Toma de decisiones basada en información		

Fuente: Elaboración propia.

En la “dimensión estratégica” otro de los aspectos notorios fue el énfasis de los empresarios antioqueños en el enfoque en la innovación. Para ellos, ser creativos, observadores, emprendedores e investigadores son aspectos cruciales en los cuales los funcionarios de nivel directivo deben enfocarse. Esto se corresponde con el énfasis que registra la literatura acerca del uso de la innovación y la realización de emprendimientos como motor de los procesos de desarrollo y transformación empresarial, centrados en una

visión de negocio comprometida con la generación de valor y la mejora de su entorno (Esquetini, 2013, p. 58). Asimismo, los entrevistados expresan la conveniencia de apuntar al manejo adecuado de información en la toma de decisiones y en la gestión del comportamiento del consumidor.

Por otra parte, según la literatura revisada, la dimensión estratégica abarca una agrupación de atributos adicional a las presentadas en la tabla 1, la cual no mencionaron de forma expresa los empresarios durante las entrevistas: el pensamiento sistémico (Louw, Bosch y Venter, 2001). Este tipo de pensamiento considera las diferentes actividades de la empresa como un todo, así como cada una de sus partes de manera individual y también sus interrelaciones. Esto conlleva la aceptación e implementación de un trabajo coordinado y en equipo consciente de su interdependencia. Si bien los entrevistados no mencionaron este aspecto, su experiencia empresarial sugiere que sí valoran la capacidad que tienen los funcionarios de nivel directivo de comprender sistémicamente la organización.

Los empresarios entrevistados hicieron hincapié en cómo es necesario que los funcionarios de nivel directivo cuenten no solo con habilidades y destrezas para afrontar los desafíos del negocio, sino que, principalmente, puedan combinar estos atributos estratégicos con actitudes y aptitudes de manera que se reconozca a la empresa como un escenario de gestión de personas. Esto implica que para los entrevistados la faceta humana del funcionario de nivel directivo, en tanto “administrador de personas”, permite fortalecer la dimensión estratégica. Justamente es este el aspecto que se aborda en la dimensión personal que se expone a continuación.

### Dimensión personal

*Para producir resultados en la organización, estamos seguros de que lo que necesitamos son seres humanos liderando nuestros procesos, es decir, profesionales que sean competentes no solo en asuntos técnicos, sino que además tengan una gran sensibilidad ante todo lo humano.*

(Empresario, comunicación personal, 15 de febrero de 2016)

Esta dimensión contiene el conjunto de atributos que describen el fuero interior del funcionario de nivel directivo y que lo habilitan para desempeñarse de manera óptima con sus equipos de trabajo. De igual manera,

contiene los rasgos que le permiten “autogestionar” sus habilidades al servicio de la organización empresarial, e involucra los aspectos íntimos que implican los atributos por los cuales se relaciona eficazmente la persona consigo misma y con su entorno. Desde una mirada analítica puede afirmarse que esta dimensión comparte elementos esenciales con lo que el capítulo latinoamericano del “Proyecto Tuning sobre la profesión de Administración” denomina “competencias de persona y organización” (Esquetini, 2013). En estas se concibe que el ejercicio profesional del administrador no se encuentra desvinculado de su contexto organizacional en el sentido en que el talento humano es importante con miras al desarrollo de la organización, así como lo es la organización para el progreso profesional de la persona, lo que conlleva el establecimiento de un compromiso de mutuo beneficio.

La literatura muestra que la dimensión personal resulta especialmente importante en la valoración de habilidades profesionales de los egresados de programas de MBA (GMAC, 2015). Al respecto, el proceso de comparación constante de los datos de las entrevistas y la literatura en esta investigación arrojó que existen tres subdimensiones que contienen atributos valorados. Estas subdimensiones son: “equipo”, “autogestión” e “íntimas”. En el primer caso, la subdimensión “equipo”, enfatizada particularmente por la Association of MBA (2016), se refiere a la habilidad para conformar grupos de trabajo enfocados en el cumplimiento de los objetivos de la organización. La subdimensión “autogestión” se refiere a la manera de “gerenciarse” uno mismo para dirigir la empresa, y la subdimensión “íntimas”, se refiere a los rasgos individuales del funcionario y de la configuración de su personalidad que no se enseñan de manera fácil, sino que hacen parte del acervo biográfico de la persona. Tanto la subdimensión “autogestión” como “íntimas” coinciden con los planteamientos de GMAC (2014, p. 19) acerca de los asuntos que resultan cruciales para los reclutadores de funcionarios de nivel directivo y que van más allá de los asuntos técnicos aprendidos en las aulas de clase.

Es notable que durante las entrevistas los empresarios hicieran especial énfasis en dos grupos de atributos generadores recogidos en los grupos “dirección” e “integridad”. En el grupo “dirección” algunos de los atributos

más valorados fueron el trabajo colaborativo y la capacidad de resolver conflictos, pero también la posesión de criterios que permitan priorizar asuntos e información al momento de dirigir sus organizaciones. Asimismo, la tenencia de experiencia profesional en labores de dirección fue destacada como importante.

De otra parte, en el tema de dirigir personas los entrevistados también realizaron un notable hincapié en que un funcionario de nivel directivo debe contar con conocimientos suficientes sobre el ser humano, a fin de desempeñar con pertinencia su trabajo de dirección. Este aspecto se refuerza con los atributos que se agruparon bajo la denominación “integridad”, en los cuales se recogen variados asuntos que, de acuerdo con el modo de ver de los empresarios entrevistados, contienen la esencia de los rasgos con los que debe contar un funcionario de nivel directivo. Entre estos se mencionan valores como, por ejemplo, la honestidad, la responsabilidad y el respeto, pero también actitudes clave como sensibilidad ambiental y social, profesionalismo y una orientación ética marcada por el buen trato al otro y la capacidad de generar empatía.

Por tanto, se puede observar en los entrevistados un énfasis reiterado en la importancia de la formación como “seres humanos”, es decir, tanto en valores humanos, asuntos de ética, sostenibilidad y sensibilidad como en temas de multiculturalidad y el respeto a las diferencias. También se valoró en gran medida el conocimiento de los procesos históricos y sociales que envuelven el mundo contemporáneo. En este sentido, los entrevistados destacaron la importancia de contar con unos mínimos saberes sobre temas de opinión pública en general.

En la tabla 2 se presentan los componentes de esta dimensión que se obtuvieron en las entrevistas con los empresarios antioqueños.

Tabla 2. Dimensión personal

Subdimensiones	Agrupación de atributos	Atributos generadores de valor	
Equipo: Conformación de grupos de trabajo para el cumplimiento de objetivos.	Desarrollo de personas	Selección de personas ( <i>interviewing</i> )	
		Trabajo colaborativo	
		Conocimiento del ser humano	
	Dirección	Resolución de conflictos	
		Criterio para priorizar	
		Experiencia directiva	
	Liderazgo	Carisma	
		Inspira	
		Proactividad	
	Autogestión: Manera de “gerenciarse” uno mismo para dirigir la empresa.	Dinamismo	Tolerancia a la presión
Adaptabilidad		Flexibilidad	
Efectividad		Costo-eficiencia en propuestas	
Dimensión personal		Balance vida-trabajo	
		Honestidad	
		Responsabilidad	
		Sensibilidad ambiental	
		Equidad	
	Integridad	Respeto por las personas	
		Buen trato	
		Empatía	
		Profesionalismo	
		Ética	
	Íntimas: Propias de su ser. No fácilmente desarrollables.		Sensibilidad social
		Autoconciencia	Autoestima
			Autocritica
		Resiliencia	Tolerancia al fracaso
			Pensamiento analítico
		Espíritu crítico	
		Sentido común	
Intelecto		Raciocinio	
		Aprendizaje permanente	
		Nivel académico avanzado (posgrado)	
	Agilidad mental		

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que para los entrevistados los aspectos que han sido agrupados en “Integridad” son elementos fundamentales, necesarios para el desempeño del personal directivo de sus organizaciones. Esto contrasta de forma notable con los enunciados tradicionalmente identificables en la literatura acerca de competencias profesionales y las habilidades de los funcionarios de nivel directivo, en los cuales no se rastrea un énfasis tan marcado en estos aspectos —que podrían denominarse “humanistas”— dentro de los atributos de sus cuadros directivos. Entre los resultados del “Proyecto Tuning para el área de Administración en América Latina”, por ejemplo, la competencia más cercana a lo enfatizado por los empresarios antioqueños es la “inteligencia social”, entendida como la “capacidad para relacionarse con otros seres humanos tanto de manera presencial como a través de los medios virtuales y redes sociales” (Esquetini, 2013, p. 47). Sin embargo, se trata de una competencia propuesta por dicho proyecto pensando en estándares de gestión y certificación de procesos formativos de los administradores, más que un rastreo sistematizado de las expectativas del mercado empleador de dichos administradores. Sin duda, para los entrevistados los atributos relacionados con habilidades técnicas y profesionales son clave en sus funcionarios de nivel directivo, pero, en general, parecen valorar que posean tanto atributos profesionales y técnicos como rasgos personales que faciliten y potencialicen sus facultades netamente profesionales mediante sus aportes en capacidad de análisis y estructuración mental, los cuales, en última instancia, conducen hacia un mejor desempeño en sus funciones directivas.

Por tanto, los atributos contenidos en la “dimensión personal”, expresados por los empresarios, reflejan cómo ellos están interesados en que las instituciones formen profesionales integrales, quienes —sin descuidar las destrezas técnico-científicas— den cuenta de una preocupación por el sujeto. De igual forma, señalan como importante el conocimiento profundo del ser humano, su funcionamiento, su mentalidad y su comportamiento. Es por esto que el agrupador “Integridad”, cuyos atributos brotan de las experiencias de los empresarios, sobrelleva una faceta de formación que ellos ubican como una tarea de las instituciones formadoras en vínculo con las empresas, pero también como un rasgo que los mejores funcionarios deberían poseer.

Dada la especial importancia asignada a este aspecto de integridad del funcionario de nivel directivo, se constituye en una oportunidad para diferenciar la oferta académica, tanto ante los empleadores como ante los aspirantes a los programas de capacitación gerencial, por medio de la habilitación de sus egresados en formación humanista.

De otra parte, aspectos como diplomacia y sociabilidad no los mencionaron los empresarios antioqueños, aunque se trata de aspectos que sí resalta la literatura que se refiere a las habilidades de los funcionarios de nivel directivo en su dimensión personal. La diplomacia, resaltada por GMAC (2015), se asocia con la postura que debe asumir el funcionario en cada situación organizacional en que se encuentre, al actuar con tacto y prudencia. Por su parte, la sociabilidad, mencionada como relevante por Louw, Bosch y Venter (2001), así como por Zabid y Ling (2003), recoge las características de personas que poseen facilidad para entablar relaciones sociales y les gusta relacionarse con los demás. Si bien no fueron aspectos mencionados de forma directa por los entrevistados, podría pensarse que estarían contenidos en otros de los grupos de atributos que sí señalaron.

En suma, en lo que a la “dimensión personal” se refiere, para los empresarios entrevistados es necesario que los profesionales con cargos directivos tengan dominio de su entorno cultural en lo que concierne a conocimientos y sensibilidad sobre temas de valores humanos, así como una formación humanista que los faculte para comprender y actuar ante situaciones diversas. Este aspecto, desde luego, no se desvincula de la importancia que los empresarios asignan a los conocimientos fundamentales y específicos del saber administrativo que ellos esperan que sus funcionarios posean. De esto se da cuenta en el siguiente apartado.

### Dimensión de conocimiento

*Formar y fomentar el conocimiento de lo humano es fundamental para la empresa; eso no solo tiene que ver con los conocimientos técnicos y los diplomas, va más allá de eso... Tiene que ver con formar un ser humano íntegro que sea capaz de ver en el otro a un ser humano que merece todo el respeto. Una vez que tengamos cultivados estos asuntos del ser, entonces podremos mirar las competencias del hacer.*

(Empresario, comunicación personal, 21 de marzo de 2016)



La “dimensión de conocimiento” abarca todos aquellos saberes fundamentales (teóricos y técnicos) que permiten al funcionario desempeñarse de manera óptima en las organizaciones (tabla 3). Aquí se encuentran los aspectos fundamentales, como, por ejemplo, la comprensión básica de los principios de la administración y el manejo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC); asimismo, se destaca como relevante el manejo de conocimientos fundamentales sobre el ser humano. Por otra parte, se encuentran los aspectos específicos del conocimiento administrativo, los cuales habilitan a los funcionarios de nivel directivo en la gestión de las áreas funcionales y en el manejo de información de los sectores económicos y empresariales a los que pertenece su organización; de ahí que aquí sea clave el manejo de las generalidades de su sector concreto a nivel global, nacional y local.

Entre los atributos fundamentales los empresarios señalan, por supuesto, la expectativa de que sus funcionarios cuenten con conocimientos teórico-prácticos sobre las organizaciones empresariales y los procesos de gerencia. De igual forma, destacan que asuntos como, por ejemplo, la responsabilidad social empresarial (RSE), son temas relevantes que todo funcionario debe estar en capacidad de gestionar en su empresa, así como hacer un uso idóneo de las tecnologías de comunicación e información.

En concordancia con el agrupador “Integridad” de la “dimensión personal”, vista en el apartado anterior, los entrevistados afirman que dominar conocimientos generales sobre el comportamiento humano, la cultura, la historia e, incluso, la filosofía, permite que los directivos perciban unos horizontes humanistas más amplios, lo cual los faculta para ser más asertivos en su ejercicio profesional. Estos aspectos se conectan con la expectativa que tienen los empresarios de que los funcionarios que transitan por procesos de formación, especialmente por programas de MBA, reciban orientaciones sobre derechos humanos, sobre el ser y la persona. Todos estos son aspectos que autores como Muñoz (2011), justamente, señalan de indispensables en la formación de administradores y se recogen en el agrupador “Humanismo”.

Tabla 3. Dimensión conocimiento

	Subdimensiones	Agrupación de atributos	Atributos generadores de valor	
			Los funcionarios tienen conocimientos sobre:	
Dimensión conocimiento	Fundamental: Conocimiento general, común a cualquier cargo directivo.	Administración	Organización y gerencia	
			Responsabilidad social empresarial (RSE)	
		Tecnologías de comunicación e información (TIC)	Sistemas de información	
			Telecomunicaciones	
		Humanismo	Cultura (antropología)	
			Ser humano (psicología y sociología)	
			Formación humanística, derechos humanos fundamentales, el ser, la persona	
			Historia	
		Específico: Conocimiento puntual, necesario para el cargo.	Áreas funcionales	Elementos de filosofía
				Gestión Humana
	Mercadeo			
	TIC			
	Financiero			
	Gerencia de proyectos			
	Sectorial		Operaciones y producción	
Generalidades del sector a nivel global				
Generalidades del sector a nivel nacional				

Fuente: Elaboración propia.

Llama la atención que en la “dimensión conocimiento” los entrevistados si bien reiteran la importancia de habilidades técnicas de los funcionarios directivos, afirman que estas solo son relevantes si se acompañan de esos aspectos humanos que han sido señalados. Por tanto, aspectos relacionados con habilidades en el manejo de instrumentos de medición e indicadores, así como con el manejo de aplicaciones ofimáticas y de programación, entre otros, aunque son bastante importantes según la literatura revisada (GMAC, 2015; Ray y Stallard, 1994; Zabid y Ling, 2003) parecen menos urgentes que los atributos de carácter humano.

Incluso, algunos de los empresarios entrevistados admiten que prefieren como gerentes a profesionales que no tienen formación en administración, por ejemplo, abogados o ingenieros, con tal de que ellos detenten principios de equidad y justicia, así como la defensa del derecho y el deber.

## 5. CONCLUSIONES

La investigación en la que se fundamenta este texto no ha pretendido ser concluyente frente al tema de los atributos del funcionario del nivel directivo, sino ser descriptiva y exploratoria desde una perspectiva cualitativa para el caso antioqueño en lo que respecta a apreciaciones de los empresarios desde sus necesidades y exigencias. El objetivo principal de la investigación que generó este artículo ha sido identificar los atributos descriptores de desempeño de los funcionarios de nivel directivo que valoran los empresarios antioqueños.

Mediante la implementación de los criterios metodológicos cualitativos propuestos por Blumer (1954) y Charmaz (2006), los cuales fundamentan una manera de abordar los procedimientos de muestreo teórico, comparación constante y saturación, se realizó un levantamiento de información de literatura y entrevistas a profundidad a fin de elaborar una serie de criterios agrupadores de los atributos que dichos empresarios valoran en sus funcionarios de nivel directivo. Los hallazgos mostraron que los atributos mencionados pueden reunirse en las dimensiones generales propuestas en la literatura (dimensión estratégica, dimensión personal y dimensión de conocimiento), lo cual permitió establecer un esquema de análisis que se muestra pertinente en el escenario antioqueño para ubicar los atributos más valorados.

En efecto, los procedimientos de muestreo teórico y comparación constante que se implementaron permitieron contrastar los contenidos de la literatura con las declaraciones de los empresarios, lo que dio como resultado una serie de subdimensiones y agrupaciones de atributos, con sus respectivos generadores de valor, que pusieron en contexto las exigencias concretas emitidas por los entrevistados a partir de sus conocimientos, experiencias, expectativas y necesidades.

Este esquema es propositivo y puede ser útil en sucesivas investigaciones, ya que permite estudiar los atributos de los funcionarios de manera general o específica. Fue notable que en la literatura consultada y en las investigaciones realizadas sobre este tema no se encontraran sistemas de clasificación o de análisis estandarizados que permitieran estudiar los atributos y los rasgos, por tanto, esta investigación ofrece una herramienta de aproximación cualitativa pertinente para el estudio de estos asuntos en contexto.

Los empresarios entrevistados coincidieron en afirmar que cada una de las tres dimensiones (estratégica, personal y de conocimiento), tiene igual importancia en el perfil del funcionario de nivel directivo. Antes que tratar de establecer una priorización de algunos de los elementos de estas dimensiones, ellos evidenciaron la necesidad de que los funcionarios de nivel directivo complementen de una manera asertiva los contenidos de cada una de estas tres dimensiones. En otras palabras, tanto los asuntos estratégicos como los personales y de conocimiento son claves para el funcionario de nivel directivo. En la mentalidad de los empresarios antioqueños no existen jerarquías *a priori*.

No obstante, los entrevistados sí enfatizaron en un componente denominado “Integridad” que resultó ser un aspecto emergente en la investigación. El componente “Integridad” contiene una serie de importantes atributos que los empresarios exigen, asociados a la importancia de que los funcionarios transiten por procesos de formación humanista integral, esto es, que cuenten con conocimientos amplios de cultura general, sensibilidad social y capacidad para reconocer “al otro” en sus actividades cotidianas. Así, los empresarios entrevistados insistieron en la importancia de que sus funcionarios sean honestos, responsables, sensibles al ambiente, respetuosos, hábiles y cálidos en su trato, leales y con un alto nivel de ética profesional. Llama la atención que estos asuntos no aparecen en la literatura revisada como cruciales, sino como aspectos complementarios; sin embargo, para los entrevistados parecen ser criterios indispensables que deben tenerse en cuenta al estudiar el desempeño de sus cuadros directivos. Este aspecto es un hallazgo de la investigación y es posible que se explique, al menos en parte, como una manera de reaccionar a la necesidad de combatir prácticas tales como, por ejemplo, la falta de ética profesional, la deshonestidad o la corrupción, las cuales en los últimos tiempos son una característica de la cultura colombiana.

En consecuencia, si bien los empresarios antioqueños evidencian cómo es necesario que los funcionarios de nivel directivo complementen fortalezas estratégicas, personales y de conocimiento, también resaltan que “lo humano” es clave para los cuadros directivos. De lo anterior se puede afirmar que hoy en día se consolida una sensibilidad hacia la valoración de ciertos componentes de la excelencia directiva que van más allá de las habilidades técnicas objetivas.

Los asuntos a los que se ha referido este artículo podrían convertirse en elementos importantes para la orientación de los programas de formación de administradores, a fin de que los incorporen en el diseño de sus currículos, la capacitación de sus docentes y en las metodologías pedagógicas. Así, los elementos del perfil definido por tales exigencias deberían formar parte de la promesa de valor de un programa de formación en administración, como, por ejemplo, un MBA.

Por tanto, se sugiere que los atributos señalados por los empresarios se constituyan en elementos de análisis para revisar los currículos, los métodos de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo del profesorado, todo lo cual puede mejorar las ventajas competitivas, tanto de las entidades que forman a los profesionales como la de sus egresados. Atender a las necesidades y exigencias del empresariado permite a las entidades de formación cualificar los currículos (entendidos estos no solo como los macro y microcurrículos de los cursos, sino los demás elementos que contribuyen a la formación deseada, tales como instalaciones físicas, material didáctico, laboratorios, niveles de exigencia, tecnología de comunicación, actividades deportivas y artísticas, pasantías en empresas en el país y en el exterior, entre otros). Incorporar estos elementos permite generar una oferta de formación que tiene en cuenta los perfiles solicitados por los empresarios.

La investigación no se ha ubicado en el campo de las “competencias profesionales”, ya que se ha privilegiado la generación de datos a partir de las exigencias y expectativas de los propios empresarios antioqueños, razón por la cual —a partir de la metodología cualitativa implementada— se ha propuesto la noción de “atributos”.

La tarea de profundizar y reflexionar de manera continua sobre estos asuntos debe proseguir, por ejemplo, con la indagación, desde una perspectiva empírica cuantitativa, de los temas que aquí se han estudiado: determinar la importancia relativa de los atributos generadores de valor y la percepción de desempeño que las empresas tienen de las entidades proveedoras de formación en administración. De igual manera, es recomendable ahondar en estudios que tengan en cuenta aspectos tales como la nacionalidad de las empresas, el sector económico al cual pertenecen, el puesto del directivo y el tamaño de la empresa.

## REFERENCIAS

- Association of MBA (2016). *Value of hiring an MBA*. Association of MBA. Recuperado de <http://www.mbaworld.com/en/Employers-and-Partners/Value-of-an-MBA.aspx>
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory. *American Sociological Review* 18, 3-10.
- Brockbank, W., Ulrich, D. y Beatty, R. W. (1999). HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38(2), 111-118.
- Bruce, G. y Schoenfeld, G. (2006). Marketers with MBAs: bridging the thinking-doing divide. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(3), 257-282.
- Charmaz, K. (2006) *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. Londres: Sage.
- Combs, J. G., Liu, Y., Hall, A. T. y Ketchen, D. J. (2006). How much do high performance work practices matter? A metaanalysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Corporate University Enterprise. (2013). Corporate University History. *Education*, 2, 269-283.
- Esquetini, C. (Ed.). (2013). *Proyecto Tuning América Latina. Educación superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en administración*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Friedman, B. A. y Tribunella, T. (2012). Does the international masters of business administration (MBA) employment market value awareness of social responsibility and environmental sustainability? *International Journal of Business and Social Science*, 3(24), 12-23.
- García-Lombardía, P., Cardona, P. y Chinchilla, M. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Navarra: Universidad de Navarra. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf>

- Graduate Management Admission Council-GMAC. (2014). *2014 Corporate Recruiters Survey Report*. GMAC. Recuperado de <http://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-library/employment-outlook/2014-corporate-recruiters.aspx>
- Graduate Management Admission Council-GMAC. (2015). *2015 Corporate Recruiters Survey Report*. GMAC. Recuperado de <http://www.gmac.com/market-intelligence-and-research/research-library/employment-outlook/2015-corporate-recruiters-survey-report.aspx>
- Almog-Bareket, G. (2011). The missing component in MBA programs. *Management Decision*, 49(10), 1600-1611.
- Gupta, P., Saunders, P. y Smith, J. (2007). Traditional master of business administration (MBA) versus the MBA with specialization: a disconnecting between what business schools offer and what employers seek. *Journal of education for business*, 82(6), 307-312.
- Hershcovis, M. S. y Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: a meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24-44.
- Hogan, J., Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2010). Management derailment: personality assessment and mitigation. En S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, pp. 823-895). Washington, DC: American Psychological Association.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Krishna, B. (2009). *Perceptions of differences in quality of graduates: employers versus students*. Kathmandu University, School of Management.
- Louw, L., Bosch, J. y Venter, D. J. (2001). Quality perceptions of MBA courses and required management competencies. *Quality Assurance in Education*, 9(2), 72-80.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Muñoz, R. (2008, enero-junio). El futuro de los humanismos en la administración. Una propuesta de formación. *Administer*, 12, 11-29.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Neelankavil, J. P. (1994). Corporate America's quest for an ideal MBA. *Journal of Management Development*, 13(5), 38-52.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. y Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.

- O'Toole J. y Bennis, W. G. (2005) Cómo las escuelas de negocios perdieron el rumbo. *Harvard Business Review*, 83(5), 76-85.
- Pérez, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. y Mackenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113-142.
- Ray, C. M. y Stallard, J. J. (1994). Criteria for business graduates' employment: Human resource managers' perceptions. *Journal of Education for Business*, 69(3), 140.
- Restrepo, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004: influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Rubin, R. S. y Dierdorff, E. C. (2011). On the road of Abilene: time to manage agreement about MBA curricula relevance. *Academy of Management Learning and Education*, 10(1), 148-161.
- Rynes, S. L., Lawson, A. M. y Ilies, R. (2003). Behavioral coursework in business education: growing evidence of a legitimacy crisis. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 269-83.
- Schlegelmilch, B. B. y Thomas, H. (2011). The MBA in 2020: will there still be one? *Journal of Management Development*, 30, 5, 474-482.
- Stajkovic, A. D. y Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.
- Starkey, K. y Tempest, S. (2005). The future of the business school: knowledge challenges and opportunities. *Human Relations*, 58, 1, 61-82.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- The Economist. (2003, octubre 17). The MBA-some history. *Economist.com*. Recuperado de <http://www.economist.com/node/2135907>
- Willis, T. H. y Taylor, A. J. (1999). Total quality management and higher education: the employers' perspective, *Total Quality Management*, 10(7), 997-1007.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: identifying and developing competences*. Londres: Institut of Personnel Management.
- Zabid, A. y Ling, C. (2003, noviembre-diciembre). Malaysian employer perceptions about local and foreign MBA graduates. *Journal of Education for Business*. 111-117.