

# CAPÍTULO 4

## FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### Factores de éxito en los programas de entrenamiento sobre liderazgo

Dr. Emilio Iberbuden

Factores de éxito en los programas de entrenamiento sobre liderazgo, según las preferencias de los ejecutivos de segunda generación en Empresas Familiares

*Success factors in training programs on leadership, according to the preferences of executives second-generation Family Business*

Emilio Iberbuden<sup>1</sup>

#### Resumen

En este artículo se exponen cuáles son los factores de éxito, actualmente considerados en los programas de entrenamiento de liderazgo por parte de los ejecutivos empresariales de segunda generación pertenecientes a empresas familiares. Teniendo en cuenta que ante los cambios contemporáneos en las condiciones de mercado también se suma el cambio generacional en el liderazgo de las empresas familiares, se hace relevante diseñar programas de entrenamiento coherentes con las nuevas necesidades emergentes, tanto en materia de contenido como de aspectos de soporte a los programas. La consideración de estos factores claves, fortalecerá los programas de entrenamiento a los cuales los ejecutivos empresariales acuden a fin de adquirir conocimientos y habilidades que les ayuden a liderar con mayor efectividad; y finalmente todo redundará en organizaciones más sólidas, capaces de brindar más satisfacción a sus clientes internos y externos, de manera sostenible y competitiva.

Palabras claves: Liderazgo, Empresas Familiares, Ejecutivos de Segunda Generación, Factores Claves, Programas de Entrenamiento.

#### Abstract

This article presents, what the success factors are currently considered, in leadership training pro-

---

1. *Doctor en Administración de Empresas | Catedrático Universitario | Consejero Asesor en Estrategia Empresarial, Innovación, Organización y Desarrollo Institucional emilioiberbuden@gmail.com | Facebook & LinkedIn: /emilioiberbuden | Twitter: @EmilioIberbuden*

programs, by business executives second-generation members of family businesses. Given that before the contemporary changes in market conditions, also generational change in leadership sum of family businesses; becomes relevant design training programs consistent with new emerging needs, both in terms of content and support aspects of the programs. Consideration of these key factors, strengthen training programs to which corporate executives come after acquiring knowledge and skills to help them lead more effectively; and finally all result in stronger, more capable of providing satisfaction to its internal and external customers, sustainable and competitive organizations.

Keywords: Leadership, Family Businesses, Executives Second Generation, Key Factors, Training Programs.

## Introducción

El liderazgo es uno de los temas que en el ámbito empresarial, es considerado abundantemente en materia teórica. En la actualidad el nivel de libros, comentarios, artículos e incluso eventos apuntan fuertemente al tema, prioritariamente en lo relacionado a la filosofía, estructura y características del liderazgo.

Y esto se da debido a que el liderazgo, contrario a lo que muchas veces se pregona sobre que solo algunos hombres y mujeres pueden liderar, es más bien es un asunto que atañe a todos (Kouzes, 2010). El liderazgo es un elemento esencial al momento de movilizar, influenciar y lograr objetivos, que no solo repercutan en cuestiones de corto plazo sino más bien que ayuden a construir un futuro perdurable.

Joseph Jaworski<sup>2</sup> (2009) afirma que el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades, pero estas nuevas realidades aparentemente no son resultado de talentos sino de un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento continuo, tal como lo escribe John Maxwell<sup>3</sup> (2007): “si el talento fuera suficiente, entonces las personas más influyentes y eficaces siempre serían las más talentosas, pero con frecuencia ése no es el caso [...] el talento, claramente, no lo es todo”.

Por otro lado, hoy en día los cambios que se producen en el escenario local, regional e incluso internacional, son permanentes, con un ritmo continuo y acelerado, lo cual hace evidente la exigencia no solo de adaptarse a las emergentes realidades, sino también a encontrar nuevos estilos de aprendizaje, donde la diversidad, innovación y creatividad para desarrollar actitudes y habilidades de liderazgo son claramente necesarios.

Estos cambios emergentes hacen necesario un replanteamiento continuo de los programas de entrenamiento a fin de que sean consistentes con las necesidades presentes y futuras. Indagando sobre este aspecto, es interesante que tiempo atrás Colin Powell<sup>4</sup> (2010) expresó en una entrevista que “se puede entrenar sin mayores problemas en fundamentos del negocio a un junior brillante y dispuesto; pero es mucho más difícil entrenar a alguien para que tenga integridad, discernimien-

2. *Fundador y el presidente de Generon Internacional y la Iniciativa Global de Liderazgo. Fundador del Foro de Liderazgo de América*

3. *Autor, coach y conferencista internacional sobre liderazgo.*

4. *Militar, diplomático y político estadounidense.*

to, equidad y capacidad para que las cosas se hagan”. Dentro del contexto de las empresas familiares, siempre es loable el impulso impregnado por los pioneros y fundadores en la creación, organización y consolidación de sus negocios; y así también es desafiante cuando en el transcurso del tiempo, las condiciones del mercado y el cambio generacional del bastón del liderazgo, demandan ajustes al interior de las empresas.

En base a un estudio dirigido al análisis de preferencias de ejecutivos de segunda generación en empresas familiares<sup>5</sup> se ha logrado identificar factores de éxito que actualmente tienen alta incidencia en la valoración de los programas de entrenamiento de liderazgo.

La identificación de estos factores permite contar con parámetros apropiados y necesarios, que son claves al momento de diseñar tanto el contenido como también los aspectos de apoyo, a fin de que los programas de entrenamiento tengan relevancia para la generación emergente de ejecutivos.

### **Liderazgo en las empresas familiares**

Una empresa familiar en términos generales podría denominarse al negocio cuya propiedad (total o mayoritaria) pertenece a miembros de una sola familia (5días, 2015). En el contexto mundial, según Indra Schmaeing<sup>6</sup> (2016), las empresas familiares son entes de relevancia para la base de riqueza en las economías de mercado y esto se observa con más notoriedad en los países en vías de desarrollo. Así también cabe destacar que dentro del contexto del desarrollo de un país, la permanencia de empresas familiares tiene alta relevancia para la generación de empresa y de riqueza.

Sin embargo, la dirección de una empresa familiar no es tarea fácil y las estadísticas genéricas lo confirman, tal como lo expresa Carlos Folle<sup>7</sup> (2012) diciendo que “solo un 30% logra pasar con éxito la segunda generación, 15% lo hace a la tercera y tan solo 5% llega a la cuarta”. De allí que este tipo de empresas tiene como uno de los desafíos con mayor relevancia, el cambio generacional en el liderazgo, y dentro específicamente de este aspecto, la educación de los sucesores es de vital importancia.

En materia de liderazgo, está claro que la empresa familiar es algo más que un negocio, es una muestra tangible de años de trabajo por parte de los fundadores, que busca continuamente mejorar y trascender en las nuevas generaciones (Rizo, 2013). Por esa razón el líder emergente debe procurar contar con una preparación profesional suficientemente adecuada, para orientar los esfuerzos, alcanzar rentabilidad, procurar estabilidad y trascender en el mercado.

- 
5. *Estudio de doscientos ejecutivos de segunda generación en empresas familiares de Asunción (capital de Paraguay) sobre preferencias en programas de entrenamiento de liderazgo, realizado para elaboración de este artículo. Autor: Emilio Iberbuden*
  6. *Presidente de la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar - AMEF*
  7. *Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo – Uruguay.*

## El perfil de los ejecutivos de segunda generación en empresas familiares

No cabe duda que la sucesión es probablemente uno de los asuntos más críticos y más difíciles en las empresas familiares (García, 2014). Según la PwC<sup>8</sup> (2012), se estima que aproximadamente una tercera parte de las empresas familiares cederá la dirección del negocio a la siguiente generación de la familia; otra tercera parte probablemente ceda la dirección a personal no familiar, mientras que la última tercera parte no tiene claro un plan de sucesión específico.

A lo anterior se debe agregar que el contexto global, en términos económicos y tecnológicos, ha transformado el estilo de dirección de las nuevas generaciones de empresarios familiares (INALDE<sup>9</sup>, 2016), pasando de un estilo de liderazgo vertical a uno más participativo y altamente competitivo.

Conforme al estudio realizado<sup>10</sup> algunos aspectos relevantes sobre el perfil de los ejecutivos de segunda generación, son los siguientes:

- Edad: entre 28 a 38 años.
- Nivel de educación: nivel de grado e incluso algunos con nivel de posgrados.
- Pretenden reconocimiento de posición dentro de la compañía.
- Buscan reconocimiento social.
- Realizan lectura de prensa (impresa y mayormente digital) y revistas especializadas.
- Poseen un alto gasto en ocio.
- Presentan dificultades de ética en las gestiones y toma de decisiones.
- Revelan un pensamiento afín a la postura “el fin justifica los medios”.

### Programas de entrenamiento en liderazgo

El liderazgo es un atributo ineludible en la dirección de empresas familiares y la capacitación o profesionalización de los descendientes, antes que se incorporen a posiciones directivas, es clave (García, 2014; Tsukamoto<sup>11</sup>, 2015).

Sin embargo, el modelo de entrenamiento que antes funcionaba, hoy tiene limitaciones a raíz del efecto ocasionado por los cambios globales. Aun así, el cambio no debe verse como una adversidad, sino más bien como una oportunidad. En este sentido, es la manera de reaccionar ante el cambio lo que determinará la clase de progreso que se realice en materia de entrenamiento (Osteen, 2011).

Ante los avances actuales comparativamente a tiempos pasados, donde contamos con un exceso de información y una amplitud de opciones para fortalecer o impulsar la teoría empresarial, es preciso, sin descuidar lo anterior, generar capacidades y sabiduría práctica que permita a los

8. *PricewaterhouseCoopers es una firma de servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.*

9. *Business School de la Universidad de La Sabana (Colombia).*

10. *Resultado del estudio de doscientos ejecutivos de segunda generación en empresas familiares de Asunción (capital de Paraguay) sobre preferencias en programas de entrenamiento de liderazgo, realizado para elaboración de este artículo. Autor: Emilio Iberbuden*

11. *Rogerio Yuji Tsukamoto es profesor de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas, en San Pablo.*

ejecutivos actuar con flexibilidad sin comprometer la productividad (Forman, Jones y Miller, 2005; Barna, 2010).

Siguiendo la misma temática, es de esperar que los ejecutivos de segunda generación estudien, además de los programas formales de formación académica a nivel de grado, contenidos especializados y puntuales que puedan ponerlos en práctica de forma inmediata.

Entre estos contenidos de carácter especial, es preciso que se encuentren temáticas sobre liderazgo. La pregunta que surge es sobre cómo deberían estructurarse estos programas a fin de ser efectivos para los participantes.

### **Los factores de éxito en el contenido**

Conforme al estudio realizado<sup>12</sup> los ejecutivos de segunda generación expresaron que los temas a ser desarrollados tienen un peso del 72% en la decisión de “consumo” del programa, y el nombre del orador que desarrollará el programa posee un peso del 68% en la decisión final. Sobre estos resultados se puede deducir que:

- Los contenidos a desarrollarse en los programas de entrenamiento deben ser propuestos a partir del análisis de las vivencias concretas de los ejecutivos. Los contenidos genéricos y/o teóricos no son de preferencia, por considerarse poco relevantes. Mientras que los de vanguardia y por sobre todo de carácter pragmático enfocados a la solución de problemas, tienen una alta consideración por los ejecutivos de segunda generación.
- El enfoque de aplicación del contenido de los programas de entrenamiento en liderazgo, debe ser en el campo de la productividad profesional/laboral (74% de preferencia) teniendo como propósito fundamental elevar el desempeño y productividad personal (62% de preferencia) teniendo como propósito fundamental elevar el potencial.
- Los contenidos preferidos por los ejecutivos de segunda generación en empresas familiares rondan en temáticas sobre:
  - Liderazgo y familia (70% de preferencia)
  - Liderazgo y equipo de trabajo (55% de preferencia)
  - Actitudes, hábitos y conductas de un líder (50% de preferencia)
  - Estrategias y técnicas de liderazgo (44% de preferencia)
  - Desarrollo del liderazgo personal (41% de preferencia)
  - Teoría y enfoque de liderazgo (20% de preferencia)
- Los oradores, preferentemente un mix entre personas de origen nacional e internacional<sup>13</sup>. Requieren contar con buenos antecedentes en conocimiento y experiencia, pero por sobre todo, altas habilidades de manejo de auditorio. Estas habilidades, según los ejecutivos son: optimización del tiempo, claridad en ideas planteadas, aplicación a casos reales, sentido de ubicación y altamente dadivoso en compartir lo que sabe.

---

12. Resultado del estudio de doscientos ejecutivos de segunda generación en empresas familiares de Asunción (capital de Paraguay) sobre preferencias en programas de entrenamiento de liderazgo, realizado para elaboración de este artículo. Autor: Emilio Iberbuden

13. Más del 60% de preferencia en combinación de orador nacional e internacional en un programa de entrenamiento de liderazgo.

- La modalidad de programas de entrenamiento de preferencia son los cursos cortos/talleres o seminarios (62% de preferencia), el autoadiestramiento (50% de preferencia), centros de estudio especializado (42% de preferencia) y plataformas de entrenamiento on line (32% de preferencia)

### Los factores de éxito en aspectos de soporte

Con referencia a los aspectos de soporte que nutren los programas de entrenamiento, según los datos de la investigación realizada<sup>14</sup>, los ejecutivos de segunda generación indicaron lo siguiente:

- La preferencia en cuanto al lugar físico para asistir a programas de entrenamiento en liderazgo son los salones de eventos de la ciudad, seguido por los centros de estudios universitarios y en tercer lugar por algún hotel relevante de prestigio.
- La preferencia en cuanto a días y horarios, incluso considerando que una barrera de participación en la capacitación mayormente es la falta de tiempo (57%), son los días viernes de 19:00 a 21:00h (63% de preferencia) y sábado de 9:00 a 11:00h (35% de preferencia).
- En cuanto a la preferencia de los medios para recibir información sobre programas de entrenamiento, sobresalen las páginas web propias y de prensa digital relevante (60% de preferencia), los smartphones (50% de preferencia), material impreso (45% de preferencia), redes sociales (42% de preferencia) y anuncios en medios tradicionales de comunicación (25% de preferencia).

Finalmente en referencia a los factores claves de soporte, el estudio permitió clasificar en orden de importancia los elementos relevantes para los ejecutivos de segunda generación en la experiencia de participación en algún programa de entrenamiento en liderazgo.

Conforme al referido estudio, los elementos con sus respectivos porcentajes de relevancia son los siguientes:

- Organización y días del evento (55%)
- Horario del evento (53%)
- Cantidad y calidad de materiales recibidos (45%)
- Certificación recibida y atención a los participantes (41%)
- Costos y forma de pago (40%)
- Tecnología utilizada y ubicación del lugar (38%)
- Prestigio de las organizaciones organizadoras (32%)
- Medios por los cuales fue promocionado (28%)
- Infraestructura del lugar (23%)
- Refrigerio/coffee break (21%)
- Prestigio del lugar y patrocinadores del evento (18%)
- Vestimenta del staff operativo (6%)

14. Resultado del estudio de doscientos ejecutivos de segunda generación en empresas familiares de Asunción (capital de Paraguay) sobre preferencias en programas de entrenamiento de liderazgo, realizado para elaboración de este artículo. Autor: Emilio Iberbuden

De los factores de soporte, los elementos de mayor relevancia están relacionados al tiempo, y esto se da debido al alto nivel de tareas y agendas llenas que poseen los ejecutivos. El segundo grupo de elementos relevantes, tiene que ver con la tangibilización del servicio a través de recursos didáctico/académicos. El tercer grupo de aspectos relevantes, corresponde a la categoría de elementos de posicionamiento y difusión. Y finalmente, el último grupo de elementos de relevancia, está enfocado en la infraestructura y personal de contacto.

### **Consideraciones finales**

Si bien la consideración de que la capacitación y perfeccionamiento profesional es sumamente importante para las empresas, es notorio que de los doscientos ejecutivos que participaron de este estudio, el 70% costea los programas de capacitación por cuenta propia, cerca de un 27% recibe apoyo financiero de la empresa donde trabaja, y un 3% en promedio accede a alguna beca de terceros.

Así también en términos presupuestarios, los ejecutivos consultados indicaron que están dispuestos a destinar entre 10 a 30% de su presupuesto mensual a programas de entrenamiento y capacitación.

De todo lo expuesto, se puede señalar que los ejecutivos de segunda generación pertenecientes a empresas familiares tienen interés en profundizar sus conocimientos y crecer en su profesionalidad, más aun considerando la alta competitividad en el mundo de los negocios. Así también queda demostrado que impulsar innovaciones de contenido y de forma, es sumamente necesario para que los programas de entrenamiento en liderazgo sean efectivos, atractivos y aceptados.

El liderazgo es de vital importancia como elemento diferenciador e incluso de supervivencia para las empresas familiares. Por eso es que resulta imprescindible brindar alternativas eficientes y efectivas para el enriquecimiento del liderazgo en los ejecutivos de segunda generación, a fin de que el horizonte de proyección y sostenibilidad de los modelos empresariales familiares puedan seguir contribuyendo al desarrollo económico de las naciones, en especial aquellas en vías de desarrollo.