

**“Cada hijo debe ingresar a la empresa en el nivel que le corresponde, según sus estudios y experiencia”.**

## COLUMNA

## ¿En qué puesto debiera partir mi hijo?

**E**STA ES la pregunta que me hizo años atrás un querido amigo empresario que invitó a su hijo mayor a trabajar con él. Le dije: “Pídele a tu hijo un curriculum vitae (CV), sácale la foto y el nombre, dáselo al gerente de recursos humanos de tu empresa y pregúntale en qué área y nivel de la organización calzaría mejor”. El empresario me miró un tanto perplejo, porque esperaba una respuesta más simple y concreta de mi parte, pero después de reflexionar un rato, le pareció que la idea no era tan absurda. Siguió el consejo y su hijo ingresó como asistente del área comercial, bajo las órdenes de un ejecutivo no familiar y, luego de hacer carrera en la empresa, hoy es un buen gerente comercial.

El dilema de dónde ubicar a un hijo que recién comienza en la empresa familiar es un tema de gran importancia, que no se puede resolver a la ligera porque los errores pueden ser muy caros,



**Jon Martínez**

Profesor del ESE Business School, U. de los Andes.

tanto para la empresa y la familia, como para el propio hijo.

Muchos padres piensan que los hijos deben comenzar desde abajo en la empresa, haciendo trabajos menores en la oficina o en la bodega. Desean que empiecen como ellos lo hicieron, porque les parece más formativo, para que se “forjen a fuego” al ir escalando de a poco en la organización, y así la conocerán desde sus entrañas.

Otros padres piensan lo contrario: “Mi hijo debe comenzar a mi lado, sentándose en un escritorio pequeño y compartiendo la oficina conmigo, para que aprenda a tomar decisiones al verme actuar”. Así -piensan ellos- tendrá una perspectiva más amplia y estratégica de la empresa y sabrá “mandar desde el principio”.

Si bien pueden tener algunos méritos, ambos enfoques no me parecen recomendables. Comenzar desde abajo puede estar bien para un joven que no tiene más estudios que los del colegio ni experiencia laboral alguna, pero no es aplicable para un hijo o hija que ha completado con éxito la universidad e incluso tiene un posgrado y años de experiencia en otras empresas. La probabilidad de que ese hijo se aburra y frustre al desempeñar funciones por debajo de su nivel y potencial, y tarde demasiado en ascender en la organización, puede ser un riesgo demasiado grande. Es posible que encuentre un trabajo a la

medida de sus estudios y experiencia, y se nos vaya, para siempre... Perder un potencial talento familiar por un error así podría ser muy lamentable. Sin embargo, esto no significa que trabajar un tiempo en trabajos “menores” en la bodega o en áreas administrativas no implique beneficios. Puede ser una muy buena idea como parte de un entrenamiento que considera pasar por distintas áreas de la empresa durante un tiempo acotado, para conocer sus procesos antes de iniciar su trabajo en el puesto definitivo.

La visión opuesta tampoco es acertada en mi opinión. Para aprender a “mandar”, primero hay que aprender a obedecer, a seguir las instrucciones de alguien que, ojalá, no sea un familiar muy cercano, y menos su padre. Es importante que un hijo aprenda a respetar la autoridad de otros que están por encima de él en la jerarquía de la organización. Poco a poco irá obteniendo algunos logros, recibirá la felici-

tación de su jefe, será destinado a tareas más importantes, dirigirá a algunas personas, y así irá forjándose como líder al ganar confianza en sí mismo. Esta autoestima es fundamental en el mundo de hoy, pero sólo se consigue paso a paso y por mérito personal, no por el apellido que aparece en su tarjeta de visita.

En conclusión, cada hijo debe ingresar a la empresa en el nivel que le corresponde de acuerdo con sus estudios y experiencia, ni más ni menos. Menos es ponerlo por debajo de su potencial y se nos puede ir antes de darnos cuenta. Más, es privarlo de todas esas valiosas vivencias que necesita un futuro líder. Por eso es que hacerlo ingresar a la empresa como cualquier otro postulante cuyo apellido no importa (de ahí lo de sacar la foto y el nombre), es absolutamente fundamental para una exitosa inserción laboral. Los primeros años de trabajo en la empresa son decisivos para la formación de los sucesores.

## Se dice que un diamante es para siempre, una buena decisión también.

Por la compra de un automóvil Mercedes-Benz acumulas KMS. LANPASS para que elijas el destino de tu próximo viaje.

Clase GLK  
A partir de:  
\$23.900.000

Clase E Sedán  
A partir de:  
\$23.900.000

Clase C Sedán  
A partir de:  
\$17.900.000



Mercedes-Benz

KAUFMANN • JPN • ATAL • ASPILLAGA HORNAUER



• Servicio al cliente (02) 2 818 57 01  
• Service 24h  
Red fija: 600 473 88 98; Celulares: \*2400

www.kaufmann.cl



Promoción válida desde el 1 de enero 2013. No aplica para unidades reservadas hasta el 31 de diciembre 2012. No acumulable a otras ofertas y/o promociones. Beneficio exclusivo para socios LANPASS y válido solo para clientes personas naturales con cédula nacional vigente. La cantidad de KMS. LANPASS necesarios para el canje de pasajes es referencial y está sujeta a modificaciones de tiempo en tiempo. Canje sujeto a disponibilidad de espacio en los respectivos vuelos. Los bonos de KMS. LANPASS asociados a esta promoción serán acreditados en la cuenta del socio no más de 30 días después de la entrega del vehículo. Campaña válida en Kaufmann y Distribuidores adheridos a la promoción.

