

## Negocios

**“Sería lamentable que un hijo que ingresa no tuviera condiciones y su desempeño perjudicara a la empresa”.**

### COLUMNA

# Las reglas de entrada a la empresa familiar

**E**n la columna del mes pasado comenté que es deseable que los hijos con talento y condiciones para los negocios puedan ingresar a la empresa familiar. Sin embargo, es fundamental ser selectivo y establecer reglas o requisitos de entrada para los miembros de la siguiente generación. Sería lamentable que un hijo que ingresa no tuviera condiciones y su desempeño perjudicara a la empresa, especialmente cuando llega a niveles gerenciales y toma decisiones erradas que pueden costarle muy caro a la familia. Hay que evitar llegar a una situación como la descrita por Peter Drucker en su famoso artículo en un periódico estadounidense donde aconsejaba “páguele a su hijo para que no vaya a la empresa”, porque era más barato tenerlo fuera que dentro de la empresa, a pesar de la remuneración que recibía.

¿Qué requisitos o reglas de entrada es bueno establecer para los



**Jon Martínez**

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

hijos, de manera que quienes se incorporan sean un verdadero aporte y le agreguen valor a la empresa? La experiencia de muchas familias empresarias exitosas en el mundo nos indica que estos requisitos son al menos tres. En primer lugar, no es bueno que la entrada sea automática, cuando el hijo lo pida o desee, sino que ha de haber una vacante en la empresa o una posición nueva que requiera una contratación.

En segundo lugar, un nivel mínimo de estudios es muy aconsejable. La inmensa mayoría de las empresas familiares piden a sus hijos un título universitario, normalmente en un área afín a los negocios de la empresa. Las empresas más grandes suelen exigir un MBA u otros estudios de posgrado. Además, un número creciente de empresas familiares está solicitando un nivel de inglés adecuado para desempeñarse fluidamente en el mundo de los negocios actual. Los estudios no garantizan la capacidad empresarial de los hijos -la que deberá demostrarse en la práctica-, pero al menos les dan herramientas y conocimientos valiosos que aumentan la probabilidad de éxito en su vida laboral.

Por último, al menos dos o tres años de experiencia externa; es decir, trabajando fuera de la empresa familiar, ayudan muchísimo a los hijos que pretenden ingresar a la empresa familiar. Es muy deseable que esta experien-

cia sea realizada en empresas más grandes, más profesionales y, en lo posible, de sectores que tengan alguna similitud con aquel donde compite la empresa familiar. Una experiencia en el extranjero sería todavía más valiosa, pues así los hijos amplían con más facilidad los horizontes de la familia empresaria.

Estos años de experiencia externa sirven enormemente a los hijos para aprender a trabajar, adquirir la disciplina y hábito de trabajo, y ganar autoestima en un ambiente donde su apellido no tiene ninguna importancia. Esto les permite tener la satisfacción de haber sido evaluados con éxito por personas que no los conocen. Por otra parte, los obliga a “pasar por el mercado” y ser validados por otras empresas, ajenas a la familia. Esto pesa mucho en sus antecedentes, especialmente si alguna vez deciden volver a trabajar fuera de la empresa familiar.

La visión de estos hijos que han

tenido una experiencia externa valiosa es muy diferente a la de aquellos jóvenes inexpertos que ingresan por primera vez por deseos de su padre. Por otra parte, esta experiencia externa ayuda a los padres a valorar el trabajo de sus hijos, y a recibirlos en la empresa familiar sin reprocharles su falta de experiencia o su exceso de teoría. Lo mismo ocurre con otros empleados de la compañía, no familiares, de tal forma que no vean a este joven como el hijo del patrón que entra a la empresa sin haber tenido ningún mérito para ello.

Estas normas y requisitos deberían ser fijados por el Consejo de Familia y formar parte de la constitución o protocolo de la empresa familiar. Es muy recomendable que todos los miembros de la siguiente generación conozcan estos requisitos de entrada cuando son adolescentes, no sólo para estar al tanto de las reglas de la familia, sino especialmente para que les sirva de estímulo para estudiar y superarse.

**PORQUE TE PORTASTE BIEN  
ESTE AÑO, TE MEREDES UN MINI.**

**REGÁLATELO!**



**MINI COOPER MT DESDE  
\$10.990.000\***

Encuétralo en **THE HOUSE OF MINI.**

La Dehesa • Vitacura • Viña del Mar • Antofagasta • La Serena • Concepción • Punta Arenas. **FINANCIAMIENTO DIRECTO AMICAR - RETOMA AUTOS USADOS.**



\*Promoción válida hasta el 31 de diciembre o hasta agotar stock de 15 unidades MINI Cooper MT. Esta oferta no es acumulable con otras promociones que estuviesen vigentes, ni tampoco es aplicable a las compras amparadas en convenios institucionales o Importación Directa. Excluye compras realizadas en zona franca de Iquique y Punta Arenas. El financiamiento, % pie y tasa están sujetos a situación crediticia del cliente al momento de la solicitud, evaluación y aprobación. Fotografía con opcionales de modelo MINI Cooper MT.

800 210 055  
www.MINI.cl

**f** HAZTE FAN DE  
MINI CHILE EN  
FACEBOOK.