

## Decisiones que amargan dulces

*Hace ya casi un siglo que la familia Sagnol se inició en el arte de la repostería en una pequeña ciudad del sur de Francia. Con el tiempo, Pâtisseries Industrielles S.A. se ha convertido en una empresa de referencia en su sector. Sin embargo, el éxito empresarial no ha ido unido a la buena marcha de esta familia que, movida por la mala relación entre algunos de sus miembros, ha descuidado el desarrollo personal y profesional de algunos de ellos. Un conveniente plan de carrera hubiese evitado desilusiones y talento desperdiciado*

Después de la muerte del fundador, Ludovic Sagnol, la propiedad de Pâtisseries Industrielles S.A. se repartió a partes iguales entre sus cinco hijos. El mayor, Jean, aprendió el oficio de su padre a fuerza de ayudarlo en la empresa desde muy joven, por lo que no pudo ir a la universidad. Pierre, el segundo hijo, estudió una carrera técnica. Dominique, el tercero, estudió comercio internacional e hizo un MBA en una escuela de negocios norteamericana. Al cuarto, Charles, no se le daban bien los estudios y a duras penas logró acabar el colegio. Amélie, la menor, es contable.

Al morir el padre fundador, el Consejo Directivo pasó a manos de los cinco hermanos, asistidos por dos consejeros independientes. Por debajo del Consejo se encontraba el Consejero Delegado, cargo que detentaba una persona ajena a la familia y del cual dependía el área de recursos humanos, coordinado con el comité de nombramientos y retribuciones dirigido por los consejeros externos.

Cuatro de los cinco hermanos tenían a un hijo trabajando en la empresa. El hijo de Jean entró en el negocio al poco de finalizar sus estudios técnicos con un cargo de alta responsabilidad. Aunque su desempeño más bien dejaba mucho que desear, su salario era bastante elevado.

Uno de los hijos de Charles trabajaba como agente de ventas. El Consejero Delegado le tenía un gran aprecio por influencia de su padre, a pesar de que en ocasiones manifestó conductas poco acordes con los valores de la familia.

Alan, hijo de Dominique, era un joven brillante y responsable. Estudió ciencias comerciales en una prestigiosa universidad parisina y cursó un MBA en Estados Unidos. Su vida académica estuvo marcada desde muy joven por la enorme influencia de su padre, quien tenía muchas expectativas de que su hijo tomase las riendas del negocio familiar. Por ello, a pesar de que sus intereses académicos iban por otros derroteros, estudió una carrera relacionada con el mundo empresarial.

Al terminar su MBA, se encargó por deseo de la familia de dirigir una filial de la empresa en Alemania y de controlar desde allí aquella parte del negocio familiar. Tras esta fase de exposición a un entorno internacional, el Consejero Delegado estimó conveniente que a Alan regresara a Francia para detentar la dirección adjunta. Redactó una primera notificación para comunicar a todos los miembros de la empresa la noticia: "Después de la brillante trayectoria desarrollada por Alan en Alemania...", decía. Sin embargo, Pièrre obligó a cambiar la notificación por "*Les comunicamos que Alan Sagnol pasa a prestar sus servicios de nuevo en Francia a partir del próximo día 1...*".

La relación entre Pièrre y su sobrino Alan nunca fue buena. De hecho, no era más que el reflejo del poco aprecio que Pièrre sentía por su hermano Dominique quien, considerado el hijo más inteligente y aplicado de la familia, despertó en él un insano sentimiento de envidia. Pièrre detestaba la comparación que se producía entre ambos. Ese malestar familiar acabó por extenderse a los miembros de la siguiente generación, de tal manera que los hijos de Pièrre consideraban a sus primos, Alan entre ellos, unos presumidos.

Ante un clima tan enrarecido, Alan decidió renunciar a su puesto en la empresa y volcar todas sus energías a conseguir su sueño: ser historiador. Actualmente trabaja como funcionario público en el Ministerio de Educación de Francia y está distanciado de su familia.

#### Temas para la reflexión:

- ✓ ¿Hizo bien Alan en seguir a toda costa la carrera de su padre en pro de la empresa familiar?
- ✓ ¿Hubiese evitado un adecuado plan de carrera desperdiciar su talento?
- ✓ ¿Cuáles han sido las consecuencias para la empresa y para la familia de la ausencia de un plan de carrera para los familiares jóvenes?

*Nota: La situación narrada se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de eventualidades.*