

Nota: La situación narrada a continuación 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 situaciones.

Las buenas intenciones no son suficientes

Por Alfonso Chiner, colaborador científico del Departamento de Dirección Estratégica del IESE y miembro de la Cátedra de Empresa Familiar

En general, las empresas familiares suelen ser discretas en su comunicación externa y en especial en su comunicación institucional corporativa. El carácter de capital “cerrado” dentro de la familia propietaria no genera por sí solo necesidades regulares de comunicación externa. Esto, que tiene indudables ventajas de diferentes tipos, requiere, no obstante, y con el paso generacional, crear unas mínimas normas de comunicación externa, sobre todo en el caso de determinadas operaciones corporativas importantes, para evitar que sucedan situaciones como la que se describe a continuación.

Una empresa familiar que se encontraba en proceso de transición entre la primera y segunda generación había logrado materializar, tras varios meses de negociaciones, la adquisición en el extranjero de una compañía de su sector. Como suele suceder con frecuencia en estos casos, la noticia trascendió, y una publicación económica llamó a esta empresa familiar para conocer más detalles sobre la operación. Al recibir la llamada la telefonista intentó localizar al director general, miembro de la familia propietaria, pero le resultó imposible porque estaba de viaje, así que decidió pasar la llamada al directivo que se encontraba en la empresa en aquel momento, que era el director de recursos humanos. Éste, ante el interés del periodista por completar la información que deseaba incluir en la noticia que estaba preparando, intentó contestar a sus preguntas de la mejor manera que supo y pudo.

Finalmente, la noticia salió publicada con un enfoque muy positivo para la empresa familiar, pero con ciertas imprecisiones en lo referente a datos y características de la operación. Posteriormente, la publicación de esta noticia generó un problema con la empresa adquirida, ya que entre comprador y vendedor habían acordado realizar un comunicado de prensa conjunto, así como enviar una comunicación interna al personal de ambas empresas de forma simultánea.

El tema se solventó y no tuvo una gran trascendencia, pero puso de manifiesto la falta de coordinación y la ausencia de criterios de dicha empresa familiar para actuar ante este tipo de situaciones. Por otro lado, se evidenció que una adecuada planificación y preparación de la comunicación de una operación de estas características puede servir, además, para potenciar la imagen y la publicidad de la empresa.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Es adecuado disponer de una mínima política de comunicación externa, en lugar de dejarlo todo en manos de la improvisación?
- ¿Conviene tener establecido, dentro de la empresa y entre los miembros de la familia propietaria, quién, cómo y cuándo puede y debe facilitar este tipo de datos ante la solicitud de información sobre la empresa por parte de personas externas a la organización?