**Título: Gestión del capital humano durante el cambio generacional en la Empresa de Familia.**

Eje: 10. La gestión y revelación del capital intelectual en tiempos de crisis.

Autores: Mgter. Mónica A. Canteros -Lic. Gimena Sanauria

Dirección: Av. Las Heras N° 727

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste

CP 3500- Resistencia Chaco

Av. Las Heras N° 727-

Palabras Claves: empresa –familia-sucesión

RESUMEN

Los cambios dentro de una empresa repercuten positiva o negativamente sobre la organización. Éstos adquieren mayor complejidad cuando suceden en Empresas familiares, ya que las mismas poseen características particulares que las diferencian de otras. Frente a estos cambios es relevante identificar las resistencias asociadas a los mismos dado que hacerlo traería luz respecto al modo en que deben gestionarse los mismos, en especial cuando el cambio está asociado al capital intelectual, más precisamente, al capital humano. Los cambios propuestos desde los puestos gerenciales o de gobierno siempre requieren adaptación por parte de los empleados; ante esta realidad nos preguntamos ¿Cuáles son los factores que generan resistencia al cambio generacional en empresas de familia? Este trabajo es un avance de los resultados del trabajo de investigación cuyo objetivo fue identificar los factores que generan resistencia al cambio generacional en una empresa de familia. Objetivo que integra el Proyecto denominado: Preparación de las Empresas de Familia de Corrientes en el abordaje del proceso sucesorio, que se encuentra en su segundo año de desarrollo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE. Se trató de un caso de Empresa de Familia del rubro comercial en traspaso generacional y se utilizó la siguiente metodología: estudio de campo que permitió obtener datos a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas, a familiares y empleados; asimismo se trató de un estudio de tipo bibliográfico. Temporalmente el mismo se realizó en el año 2019. Para el análisis de los tipos de resistencias se siguió la literatura propuesta por Newstrom (2011), para quien existen tres tipos de resistencias, a saber: lógicas, psicológicas y sociológicas. Como resultado se ha encontrado que la principal causa de resistencia al cambio fue de tipo lógica, asociada al tiempo requerido para adaptarse a los cambios y el esfuerzo adicional para aprender de nuevo.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo con resultados y sus conclusiones parciales, responde a uno de los objetivos específicos del Proyecto de Investigación (PI 17 M003) de la Secretaría General de Ciencia y Técnica de la UNNE, cuyo tema es “Preparación de las empresas de familia de Corrientes en el abordaje del proceso sucesorio”.

Este objetivo específico busca *identificar los factores que generan resistencia al cambio generacional en una empresa de familia de la ciudad de Corrientes*.

A fin de abordar este tema se siguió la línea teórica propuesta por Newstrom, J. (2011), que nos permitió identificar variables, las que fueron verificadas a través de encuestas a informantes claves en el proceso sucesorio que se lleva adelante en el caso de estudio.

La importancia para la empresa de familia y su contexto en el cambio de conducción, y la necesaria planificación para el futuro del negocio familiar nos planteó el fenómeno del traspaso generacional como una transformación en la que la generación que se incorpora busca modificar o reconstruir la organización conforme nuevas pautas o ideas acerca de la conducción y/o gestión de la compañía. Reconociendo como una problemática común a las empresas de familia, pero peculiar en cada familia empresaria, se estudian casos (empresas en su individualidad). El aporte al conocimiento impacta en las áreas sociológicas y de gestión de organizaciones privadas con fines de lucro, quienes en el transcurso de sus ciclos de vida necesitan vivenciar y pasar el proceso sucesorio, entendido este como “la trasmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra”.

En el traspaso de gestión, dirección, administración de la empresa de familia de una generación a otra, debe afirmarse que las situaciones a resolver en lo que se refiere a la organización y a su estrecho vínculo con la familia y a la inversa, difieren, aunque en rigor de verdad existen cuestiones que en cada etapa generacional deben ser revisadas como si fuera el primer traspaso.

Debe entenderse que el traspaso de gestión puede recaer en miembros de la familia o en profesionales externos al vínculo familiar. Estas decisiones que pueden originarse en el seno del grupo familiar o de la decisión unilateral del fundador, ofrecen resistencias, las que necesariamente surgen tanto del grupo familiar, como en quienes trabajan en la empresa y no pertenecen al mismo, resistencia del llamado capital intelectual o humano.

 Para Cañibano Calvo, García –Ayuso Covarsí y Sánchez el capital intelectual es el determinante fundamental del valor de la empresa y elemento asociado estrechamente con la existencia de ventajas competitivas. En el mismo sentido Edvisson y Mallone entienden que uno de los elementos que integran ese capital intelectual es al capital humano, que incluye las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la organización. Este capital que procede de la capacidad y del compromiso de los empleados, debe ser considerado en este proceso ya que todo cambio o modificación repercute en ellos (Ulrich en Malgioglio et all 2001).

Por todo lo expuesto nos preguntamos ¿Cuáles son los factores que generan resistencia al cambio generacional en empresas de familia?

En este sentido trabajamos y concluimos que las principales resistencias al cambio detectadas fueron las lógicas.

El cambio de Gerente implica nuevas tareas del personal y unesfuerzo extra para aprender lo nuevo. Este cambio genera resistencia, principalmente lógica,ya que el mismo implica nuevas modalidades de trabajo, nuevos procesos, y éstos repercutenen el hecho de que los empleados tengan que salir de su zona de “confort”. También le generanmiedos, dudas, estrés. Por ello es necesario trabajar cuidadosamente los cambios, cualquierasea su índole, para lograr impacto positivo una vez implementado los mismos.

MARCO TEÓRICO

**Empresas de Familia. Su importancia**

Argentina contaba antes de la pandemia con 1.800.000 PyMes, -incluyendo a monotributistas y microempresarios- alrededor del 40% están concentradas en Capital Federal y en el conurbano, en un territorio menor al 3% nacional (Fundación Observatorio Pyme, 2011). El 70% del empleo argentino, se encuentra en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) de todo el país (Informe Fundación Observatorio PyMe 2020). Dentro de estas Pyme encontramos empresas que por reunir la mayoría del capital en manos de una familia empresaria hacen de la empresa una empresa de familia.

Querer definir las empresas de familia es una tarea que conlleva a considerar diferentes aspectos, es por ello que encontraremos diversas definiciones, aunque en rigor de verdad todas convergen en observar en manos de quién se encuentra el capital, continuidad, y vínculos familiares.

Dada la importancia y la representatividad que tienen en la economía nacional, y especialmente en nuestra región del nordeste es válida y significativa definirlas de modo particular. Las definiciones tienen su correlato en las singularidades de cada empresa de familia, en el interior responden a la conformación de la familia empresaria y la participación de cada uno de ellos en la organización, de las culturas organizacionales de éstas, y en lo exterior al contexto socio- económico y jurídico en el cual se ubican. Tomando estos elementos internos y externos definiremos a las empresas de familia de la región NEA como: toda unidad económica que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios, integrada por los miembros de una familia nuclear o que provengan de un mismo tronco, que tenga en sus manos la toma de decisiones (mayoría patrimonial) y la finalidad de permanecer con dicha identidad a través del traspaso (Canteros-Valdés).

Según Echezárraga, J. (2010) es enorme la importancia de las empresas de familia, dado que conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de un gran número de países. Por ello, es crucial conocer la dinámica de estas empresas, dado que tienen una baja esperanza de vida a medida que van creciendo y pasando de una generación a otra. Por su parte, Pozza (2005) señala que aproximadamente el 85% de todas las empresas de familia quiebran entre sus primeros 5 años de vida. Luego, de las que sobreviven, sólo el 30% se transfiere satisfactoriamente a la segunda generación de propietarios. Pero los porcentajes empeoran de forma más que proporcional ya que sólo el 12% de estas empresas se transfieren exitosamente de la segunda a la tercera generación. Por tal motivo, hay que entender la peculiar operatoria de las empresas de familia y comprender que, si bien poseen características similares, cada una de ellas tiene su propia singularidad que la distingue del resto.

Uno de los procesos necesarios de transitar, y que de hacerlo debe ser planificado es el proceso de sucesión, entendiendo como tal, siguiendo a Echezárraga (2010, p.41), a “la trasmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra”

“Hay que lograr aumentar el tiempo de vida de las empresas familiares, para que más de ellas puedan sobrevivir a las segundas y terceras generaciones. Porque esas firmas, sobre la base de la confianza, la lealtad y el buen vínculo, son las que garantizan la estabilidad del empleo, el bienestar y el crecimiento de los negocios”, (Osvaldo Cornide titular del CAME-Revista CAME 2015 pág. 2)

**La Sucesión: su planificación**

Desde la Administración sabemos que la planificación permite a la organización prepararse para los cambios que ocurren en el ambiente incierto que la rodea, tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Chiavenato (2001:145) señala que la planeación es una actividad racional donde el empresario identifica oportunidades y amenazas del ambiente y evalúa las debilidades y fortalezas de su empresa, su capacidad de respuesta a eventos que pueden suceder en el futuro, u objetivos que espera alcanzar.

En este sentido Echezárraga, J. (2010) hace referencia a la importancia de planificar la sucesión con el debido tiempo, dado que no hacerlo trae aparejado consigo costos irreversibles que afecta a los futuros sucesores. La sucesión en las empresas de familia respecto de las no familiares tiene un aditamento extra que lo hace crítico. Este agregado, es la fuerte presión emocional que implica iniciar la planificación de manera anticipada y hacerlo en vida. Está influenciado por muchos factores que inician desde la dificultad para elegir al futuro sucesor, hasta el temor a la muerte que pueden sentir los fundadores, que en la mayoría de los casos es una cuestión que se encuentra en el inconsciente de la persona.

Definitivamente el proceso de sucesión en una empresa de familia se refiere al proceso durante el cual el control gerencial del negocio es transferido, de una generación a otra. El traspaso en la gerencia, no siempre deberá recaer en un mimbro de la familia. Esta variedad de posibilidades en la sucesión de la gestión conduce a la alternativa que el elegido sea un tercero no familiar de la empresa. Esta opción ha sido mirada como una buena estrategia, especialmente en aquellas empresas de familia que se encuentran en situaciones tales como: hijos que no desean trabajar ni participar en la empresa, hijos que no tienen interés en la gestión o administración, hijos sin habilidades y/o capacidades técnicas; o fundadores que a fin de preservar la unión familiar deciden no incluirlos en los altos mandos del negocio. Todo proceso sucesorio provoca un cambio. Estos podrán ser deseados o no por los miembros que integran la organización, pero lo cierto es que es inevitable el feed back que se genera cuando se modifican estructuras y más aún cambios de líderes en la dirección o gestión.

**El Cambio**

El constante movimiento social con la participación del hombre desde siempre, nos llevó a quienes buscamos respuestas, a observar las diferentes consecuencias y posibles reacciones de quienes se ven afectados por dichas intervenciones. Lo cierto es que no en todos los casos las propuestas de “cambios” son aceptadas y asumidas con rapidez, en especial cuando los cambios que se proponen se identifican con maneras de trabajar y de relacionarse.

Siguiendo a Newstrom, J. (2011, p.355) diremos que en la vida de una persona existen muchos cambios y éste está presente en todas partes, es constante y su ritmo se acelera. “Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura” (Chiavenato, 2009, p.411).

Uno de los cambios que pueden mover estructuras en las empresas de familias, tiene que ver con el cambio en la gestión, ya que quien conduce la barca siempre trae consigo sus modalidades, sus propias ideas. Por este motivo la importancia de quien sucede debe ser planificada de manera anticipada y con la participación del fundador.

Por otro lado, es de suma importancia conocer a los individuos (miembros familiares), dado que nos permitirá poder predecir las futuras reacciones o resistencias frente a este tipo de cambio.

De igual manera, en menor o mayor medida, las resistencias estarán presentes en el proceso de cambio, pero lo que se busca es poder minimizarlas y tener el menor impacto negativo posible.

**Resistencia al Cambio**

El cambio es necesario que se lleve a cabo de manera constante, dado que el mundo en el que vivimos crece y cambia a un ritmo considerable. Amén de lo beneficioso que significan estos cambios, el hombre por naturaleza tiende a resistirse ante hechos que modifiquen su estado de situación actual porque implica salir de su “zona de confort”.

Por otro lado, los especialistas consideran que la educación o el conocimiento influye en la capacidad para afrontar los cambios. Independientemente de ello, es indiscutible que las resistencias se encuentran en todo proceso de la vida del hombre más allá del nivel educativo de la persona.

Por su parte,Newstrom, J. (2011, p.360) cuando habla de resistencia al cambio “se refiere a los comportamientos de los empleados para desacreditar, retrasar o impedir la ejecución de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima”.

En términos generales puede afirmarse que en las empresas de familia puede existir resistencia por parte del fundador; resistencia por parte de la familia; y resistencia por parte de los empleados.

La resistencia por parte del fundador puede asociarse a factores como: temor a la muerte; negación a perder el control/poder dentro de la empresa; incapacidad para elegir entre los hijos al futuro sucesor; entre otros.

La resistencia por parte de la familia puede vincularse a factores como: resistencia por parte de la esposa, dado que tampoco quiere perder su rol (primera dama) dentro de la organización; tabúes familiares, ya que hablar de la muerte del padre fundador suele ser un tema muy delicado y que generalmente se intenta evitar hablar del mismo; rivalidad entre hermanos, dado que en la mayoría de los casos el fundador elige a su primogénito para que le suceda en el negocio sin tener en cuenta otros factores.

Siguiendo al mismo autor, creemos relevante mencionar los tipos de resistencias que pueden manifestar los individuos y presentarse durante el proceso de cambio generacional, a saber:

1-Resistencia lógica o racional: se basa en el desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia surge del tiempo y el esfuerzo requeridos realmente para adaptarse al cambio, inclusive las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse. Éstos son los costos verdaderos que asumen los empleados. Aunque un cambio sea favorable en el largo plazo para los empleados, los costos de corto plazo deben pagarse primero, y los iniciadores del cambio deben esperar cierta resistencia lógica (Newstrom, 2011, p.362).

2-Resistencia psicológica o emocional: suele basarse en las emociones, sentimientos y actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y los sentimientos de los empleados hacia el cambio (Newstrom, 2011, p.362).

3-Resistencia sociológica: la resistencia sociológica es también lógica cuando se la considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores (Newstrom, 2011, p.363).

METODOLOGÍA

Se trata de un estudio empírico, descriptivo. Un estudio de caso, el que encuentra su justificación en la necesidad de conocer en profundidad singularidades de la empresa que hacen al estudio del objeto.

El caso fue seleccionado se encuentra atravesando el traspaso generacional y tiene una particularidad muy interesante respecto a la elección del sucesor. El designado fue un agente externo a la familia.

La investigación ha sido descriptiva porque se caracterizó los factores que generan resistencia al cambio generacional en la empresa de familia.

Por otra parte, se trató de una investigación básica ya que la misma significará un aporte teórico, permitiendo conocer aspectos referidos al traspaso generacional de empresas de familia como es la resistencia al cambio en estas organizaciones; temática perteneciente a la sociología de las organizaciones.

Se trató de un diseño transversal ya que el mismo se realizó en un momento especifico de tiempo (2018-2019).

Por último, se utilizó un enfoque cuantitativo ya que la investigación, sustentada en un marco teórico, buscó verificar las variables propuestas por el mismo, logrando así identificar las resistencias al cambio.

EL CASO:

Super Estrella S.A (en adelante SE) es una empresa dedicada a la comercialización de artículos del hogar y motocicletas ubicada en la Provincia de Corrientes. Su socio fundador Erik Thoresen (en adelante ET), nacido en Mendoza comenzó a trabajar en el mercado de artículos para el hogar de la región Nordeste de Argentina hace más de 45 años.

En el año 1963 ET se dirige de Mendoza a Curuzú Cuatiá, Corrientes, para incorporarse a la firma Mueblería “El Hogar” donde se encargaba de las fichas de clientes en cuenta corriente.

Dos años después (1965), su esposa Rosa Jensen comienza a trabajar en la misma firma, pero en la sucursal de Mercedes, Corrientes.Tras una crisis en la mueblería, ET ingresa como socio a la misma, con una participación del 25% y sin aporte de capital (sólo con firmas de avales y garantías). El negocio prospera y abren una sucursal en Monte Caseros, Corrientes.

Tras el golpe de estado, durante el gobierno de Isabel Perón, deciden cerrar las sucursales de Monte Caseros y Curuzú Cuatiá y sólo se quedan con el negocio de Mercedes que era administrado de manera independiente por su socio y amigo (quien en su momento fue jefe suyo). Tras un tiempo cierran también la sucursal de Mercedes.

Con la proporción de lo liquidado de las sucursales, ET y su primo hermano, montan un

pequeño negocio (mueblería) en la ciudad de Paso de los Libres (Corrientes). La mueblería

estaba a cargo de un gerente que “no tenía noción de Administración” (entrevista a ET). En ese periodo (1976) el matrimonio Jensen- Thoresen regresa a Mendoza, quedando a cargo del negocio su primo. Allí “contábamos con un empleo modesto que nos alcanzaba para vivir. Yo, una vez al mes viajaba a la localidad de Paso de Libres” (entrevista a ET).

En el año 1987, a los 46 años, vuelve a Paso de los Libres y se hace cargo de la administración del negocio y su primo se va a vivir a Mar del Plata.

ET comenta: “…ahí comenzó la historia, cuando yo tenía 46 años. Yo creo que eso es un problema, empezar tan tarde es un problema porque la acumulación de capital se da muy lentamente y eso retrasó mucho y eso contribuyó a la situación actual...”

El pequeño negocio comienza a crecer y abren sucursales en Santo Tomé, La Cruz, Alvear y Mercedes. Este crecimiento genera una preocupación por la Administración y comienza a buscar ejecutivos ya con la idea de ir profesionalizando la empresa. Para ello publica un aviso en el diario que decía: “Si no tenes ganas mejor no te presentes, y si querés entonces trae tu cv”.

Seguidamente, por recomendación, realiza una entrevista e incorpora el primer profesional a la empresa, Leandro Piriz-Licenciado en Administración, quien en la actualidad sigue trabajando en la firma.

Durante el periodo de expansión de la empresa (1997) se aglutinan 50 pymes conformando “Grupo Mueblería S.A.”, incluida en ella Mueblería “El Hogar”, donde ET además de ser socio se incorpora a la comisión directiva.

En el año 2010 a consecuencia de la propia evolución de la compañía decide retirarse del “Grupo Mueblería S.A”, surgiendo seguidamente lo que actualmente es “Super estrella SA”. En el mismo periodo, por recomendación, decide mudar la administración a Corrientes Capital, dado que en la localidad de Paso de Libres no contaban con personal calificado.

Tras esta expansión se crean dos sucursales en la provincia de Entre Ríos (Federación y Concepción del Uruguay).

La empresa siguió creciendo, llegando a conformar 22 sucursales distribuidas en la provincia de Corrientes y Entre Ríos, a saber: Paso de los Libres, Mercedes, Santo Tomé, La Cruz, Alvear, San Roque, Curuzú Cuatiá, Ruta Aeropuerto, Corrientes Capital, Monte Caseros, Federación, Colón, Concepción del Uruguay, Saladas, Rosario del Tala, San Salvador, Nogoyá, Villaguay, Esquina, Crespo, Chajarí y Concordia.

Actualmente cuenta con 19 sucursales, dado que 3 de ellas fueron cerradas entre el 2018-2019 (Chajarí, Concordia y Ruta Aeropuerto).

Actualmente la empresa se encuentra atravesando el proceso de traspaso de la primera a la segunda generación. La firma cuenta con un total de empleados (entre sede central y sucursales) de 260 personas.

El presidente del directorio es el fundador ET; la vicepresidencia ocupa el yerno Juan y la dirección general Leandro Piriz.

Su hija Lucía se encuentra dentro del organigrama como analista de distribución y Nicolás

como responsable de Auditoría. Por otro lado, el yerno además de ser el vicepresidente del

directorio se encuentra como gerente del área servicios.

RESULTADOS

A fin de la interpretación de los datos diremos que la resistencia al cambio está relacionada con los comportamientos que tienen los individuos para impedir que se lleve a cabo un cambio.

Las causas que generan resistencia al cambio en la empresa bajo estudio son:

* Tiempo requerido para adaptarse a los cambios (pregunta 1).
* Esfuerzo adicional para aprender de nuevo cómo hacer las cosas (preguntas 2, 6 y 9).

 Gráfico Nº 1. Tiempo de adaptación  Gráfico Nº 2. Esfuerzo adicional para adaptarse 1



Fuente: Elaboración propia Fuente: Elaboración propia

En el grafico 1 y 2 se puede observar que la totalidad de los encuestados afirman, por un lado, que los cambios en la empresa demandan mucho tiempo para concretarse y, por otro lado, que los cambios en los puestos gerenciales requieren adaptación del personal. Según comenta la hija del fundador el tiempo para que se concreten los cambios dependen mucho de la evolución de la vida, las costumbres y la tecnología.

Asimismo, también comentan los miembros no familiares que los cambios en los puestos gerenciales siempre requieren adaptación por parte de los empleados, porque cada gerente cuando asume un nuevo cargo tiene su propia modalidad de trabajo, su propia impronta y no quiere decir que sea mejor o peor a la manera en que se venían gestionando las cosas, simplemente otra forma de hacerlas, según las características de la persona.

Estas afirmaciones involucran tanto a los miembros de la familia como a los empleados claves durante el proceso de cambio, es decir que, desde este punto de vista, la resistencia lógica existente es independiente de pertenecer o no al núcleo familiar, y se relaciona con el hecho de tener que hacer algo diferente a lo que se venía haciendo, lo que implicaría un tiempo adicional para aprender la nueva tarea o realizar la misma tarea, pero bajo una nueva modalidad. Frente a esta realidad se pueden ver dos cosas, por un lado, seguir realizando lo que se venía haciendo sin disminuir el ritmo de actividad y, por otro lado, probablemente se tenga que acudir a horas extras para poder responder a las nuevas exigencias. Esto implica que, toda organización que pasa por un proceso de cambio debe prestar atención cuando se van a llevar a cabo los mismos, dado que por más bueno que sea el mismo, los individuos se resisten a cambiar la forma o modalidad de hacer las cosas que ya veían haciendo. Estas resistencias, relacionadas con el tiempo y el esfuerzo adicional para adaptarse a los cambios, son los verdaderos costos que deben asumirse.

Gráfico Nº 3. Esfuerzo adicional para adaptarse 2



Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 4. Esfuerzo adicional para adaptarse 3



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a que los cambios en los puestos gerenciales implican nuevas tareas para el personal (pregunta 6), los empleados familiares y no familiares, teniendo en cuenta la mayoría, están de acuerdo con la afirmación. Uno de los empleados menciona que “cada gerente viene con su propio librito”, esto quiere decir que puede implicar nuevas tareas o un reordenamiento de las existentes según considere el gerente se adapte mejor al perfil de los empleados.

En la pregunta 9 la mayoría coincidió con la afirmación, indicando estar de acuerdo con las mismas. Según dichos de los encuestados, “los cambios siempre implican nuevos procesos, en menor o mayor medida” y esto repercute en tener que aprender nuevas tareas o forma de hacer las cosas sin disminuir el ritmo de actividad porque el negocio debe continuar.

Nuevamente podemos observar que los empleados se resisten cuando *cambian la forma de hacer las cosas*. Entonces más allá de que cada persona que asume un nuevo cargo tenga su propio modo o impronta para hacer las cosas, consideramos que se deberá evitar realizar los cambios bruscamente, siendo conveniente hacerlo paulatinamente y siempre y cuando la nueva modalidad implique mayores beneficios a los actuales.

CONCLUSIONES

Como respuesta al objetivo principal: identificar los factores que generan resistencia al cambio generacional en los miembros de una empresa de familia de Corrientes, se detectó que las principales resistencias existentes en la empresa de familia bajo estudio fueron las lógicas, lo que significa para los miembros de la empresa familiar mayor tiempo en sus tareas, y esfuerzo adicional para aprender de nuevo cómo hacer las cosas porque el cambio en la gestión trae aparejado consigo nuevos procedimientos, nuevas responsabilidades, nuevas tareas o un reordenamiento de las ya existentes.

Es de vital importancia prestar atención que el cambio en la gestión de la empresa sucede con un miembro ajeno a la familia, pero quien es conocido por los empleados y trabaja en la empresa hace más de 15 años, siendo el primer profesional en incorporarse a la misma e ir rotando por varias áreas de ésta. Esto nos muestra que este cambio en la Gestión tiene a un Gerente que conoce al personal y a la inversa, como así también la comprensión de la operatoria de la empresa familiar. Esto hace interesante el caso dado que es costumbre en estas empresas que el traspaso de la gestión suceda con un familiar. Pudo observarse que este cambio de gerente vino acompañado con nuevas modalidades de trabajo (cada quien que asume un nuevo cargo implica traer consigo su propio librito o su propia impronta), las que inciden directamente en el personal a cargo.

A raíz de ello, podemos concluir que para esta empresa y dado este tipo de cambio (de Gerente), los empleados buscan encontrar en el Gerente características propias de un emprendedor que sí las encuentran en el fundador. Frente a esto, consideramos sería importante indagar y profundizar en estas cualidades buscadas en el encargado de la Gestión, ya sea miembro familiar o no.

Otras de las conclusiones nos llevan a revisar el tipo de impacto que traen los cambios de Gestión en la empresa. En este caso se pudo observar que generan dudas, miedos y estrés en el personal. Frente a este diagnóstico sería conveniente, a fin de evitar un impacto negativo, el tratamiento con anterioridad de estos efectos. Por ello, en imprescindible tomar conciencia del modo en que se llevan adelante y piensan los procesos, en especial por parte de los sujetos encargados de dirigir el negocio, para así tener mayor probabilidad de éxito en cuanto a la continuidad de los mismos y el éxito de la gestión.

Si bien los empleados manifiestan que el cambio no es desfavorable, sus respuestas evidencian relación con la forma que efectivamente se llevó adelante el cambio y esto da cuenta al encontrarnos con respuestas que identifican algunas resistencias.

Sabemos que los resultados obtenidos no son generalizables a todas las empresas de familia dado que cada una de ellas tiene su propia particularidad que la distingue del resto, en el caso de estudio la forma en que se fueron dando las sucesiones en los distintos puestos, la elección de un tercero en la dirección, son datos del caso que llevaron a las conclusiones que presentamos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Belausteguigoitia Ruis, I. (2003). Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw-Hill.

Canteros, M; Valdés, M. (2017) Informe final Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social M008/13 “Empresa de Familia Chaqueña. Diseño de un instrumento formal: ´Protocolo Familiar´ para la consolidación del desarrollo organizacional” (2017) Resistencia, Chaco. Argentina.

Cañibano Calvo, L; García Ayuso Covarsí, M; Sánchez, M.P. (1999) La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión: revisión de la literatura. *Revista Española de financiación y Contabilidad* Nº 100.Extraordinario. Pág. 63-64. Madrid. 1999.

Donato, V N (agosto 2020) Coronavirus: impacto sobre las Pyme, producción y empleo: análisis regional. -1a Ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Observatorio Pymes Recuperado: Pyfile:///C:/Users/pc/Desktop/MONICA/EMPRESA%20DE%20FAMILIA/biblioteca/FOP\_Coronavirus\_Ana%CC%81lisis-Regional\_baja%20(1).pdf

Martínez Echezárraga, J. (2010). Empresas familiares. Reto al destino (1º edición.). Buenos Aires: Granica.

Poza, E. (2005). Empresa de familia. México: Thompson.

Silveira, D. (2020 Las Pymes Argentinas: realidades y perspectivas D (https://fido.palermo.edu/servicios\_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle\_articulo.php?id\_articulo=11608&amp;id\_libro=555Ulrich, D (1998) “Capital intelectual = capacidad x compromiso.” Harvard Deusto Business Review. Ediciones Deusto, S.A. – Septiembre-Octubre – Nº 86. Págs. 28-40

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13º Ed.). México: Mc Graw-Hill.

Niethardt, E. (2012). Rasgos y desafíos de las empresas familiares. Buenos Aires: Arte gráfico