





## Desde dónde hablo...



**Claudio E. Jaureguiberry**

[cejaureguiberry@gmail.com](mailto:cejaureguiberry@gmail.com)

+5491137671519

[www.linkedin.com/in/cejaureguiberry](http://www.linkedin.com/in/cejaureguiberry)

### **Experto en Gestión del cambio organizacional y en transiciones de empresas familiares“**

- ✓ 30 años de experiencia liderando áreas de RRHH en compañías multinacionales y nacionales, como ser:
  - Loma Negra
  - Philip Morris International (Ar, Ch, Uy, Py)
  - Smurfit Kappa (AR, CH)
  - TGS – Transportadora de Gas del Sur
- ✓ Sociólogo – Univ. del Salvador
- ✓ Coach Organizacional – Univ. San Andrés
- ✓ Master en RRHH - IDEA
- ✓ Master en Administración de Negocios – IDEA
- ✓ Posgrado Liderazgo Estratégico - IAE
  
- ✓ Profesor Universitario
- ✓ Escritor



## Sobre qué me gustaría conversar...

- ✓ El desafío de las empresas familiares en la transición generacional o hacia su profesionalización
- ✓ Negocio vs Organización. Dueños - Socios. Gestión por tareas - Gestión por procesos. Intuición - Planificación
- ✓ Cultura organizacional. “El Planeamiento Estratégico sirve para crecer”
- ✓ Estructura, evaluación de performance y el sentido de la Confianza
- ✓ Los desafíos en el próximo nivel de complejidad organizacional



## El desafío de las empresas familiares....

Un estudio de la CAME del 2015 dice:

- ✓ El 20% de las 500 empresas más importantes del mundo tienen características familiares
- ✓ En España representan el 60% del PBI
  - Más del 70% en Italia
  - En Argentina representan el 68% del PBI y 9 de cada 10 son familiares
- ✓ Del mismo modo en Argentina:
  - el 65% no superan la primera transición generacional
  - el 25% la segunda y el 9% solamente superan la tercera
- ✓ Principales razones: Poca preparación de sucesores, complicaciones societarias en el traspaso generacional, diferencias en las expectativas entre las familias y los mercados donde compiten



## El desafío de las empresas familiares....

### **Negocios vs organización:**

“Acá compramos barato y vendemos caro”

“Mi stock me dice cómo estoy, ese es mi patrimonio neto”

“Contrato a gente que tenga voluntad de ayudar”

Por ello las características de las organizaciones que demanda el negocio van por detrás de la capacidad decisoria de los socios

### **Dueños vs Socios:**

El primero es el que hizo una empresa de su idea, “el que la vio venir”. El que sostiene el “affectio societatis”.

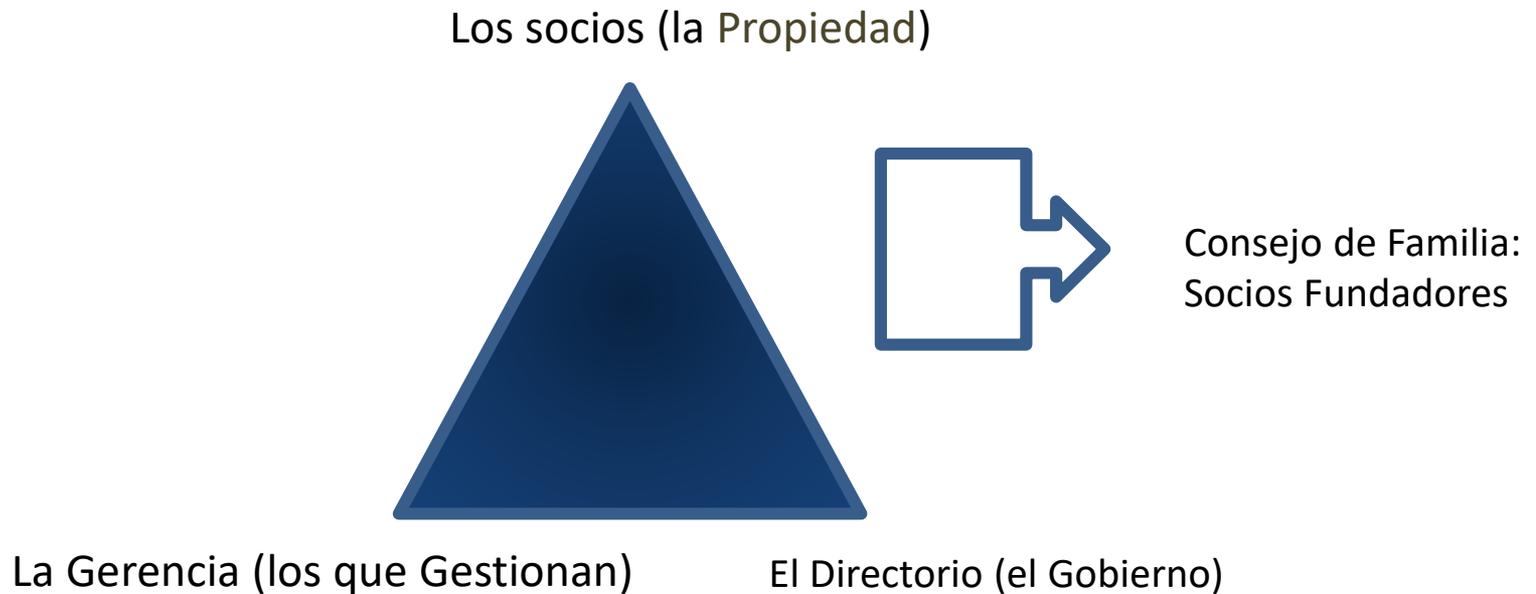
El segundo es el que evalúa la rentabilidad de sus activos, independientemente del sentido afectivo con el emprendimiento

**Una manera de tratar de dirimir estos diferendos es definir un  
“Protocolo Familiar”**



## El desafío de las empresas familiares....

El ecosistema de la empresa familiar:





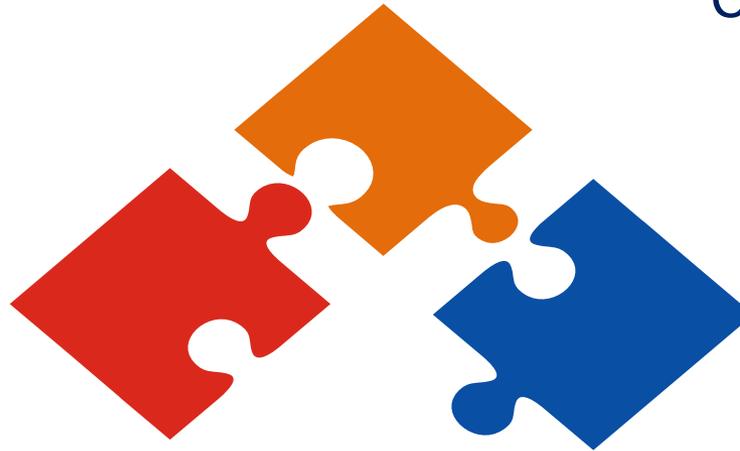
## Qué entendemos por Cultura...

*“El modo en que pensamos y hacemos las cosas aquí”*

La cultura se construye a partir de mensajes que la gente recibe de 3 fuentes:

### Sistemas

- ✓ Planificación y presupuesto
- ✓ Desempeño y reconocimiento [sistemas de RR.HH.]
- ✓ Medición e información
- ✓ Estructura



### Comportamientos

- ✓ Líderes y personas influyentes
  - ✓ Alineamiento entre lo dicho y lo hecho
  - ✓ Reuniones, conferencias, comunicaciones...
  - ✓ Asignaciones presupuestarias
- ### Símbolos
- ✓ Uso del tiempo, uso de espacios (oficinas, parking)
  - ✓ Rituales e historias

Las personas reciben estos mensajes y adaptan su comportamiento para “encajar”

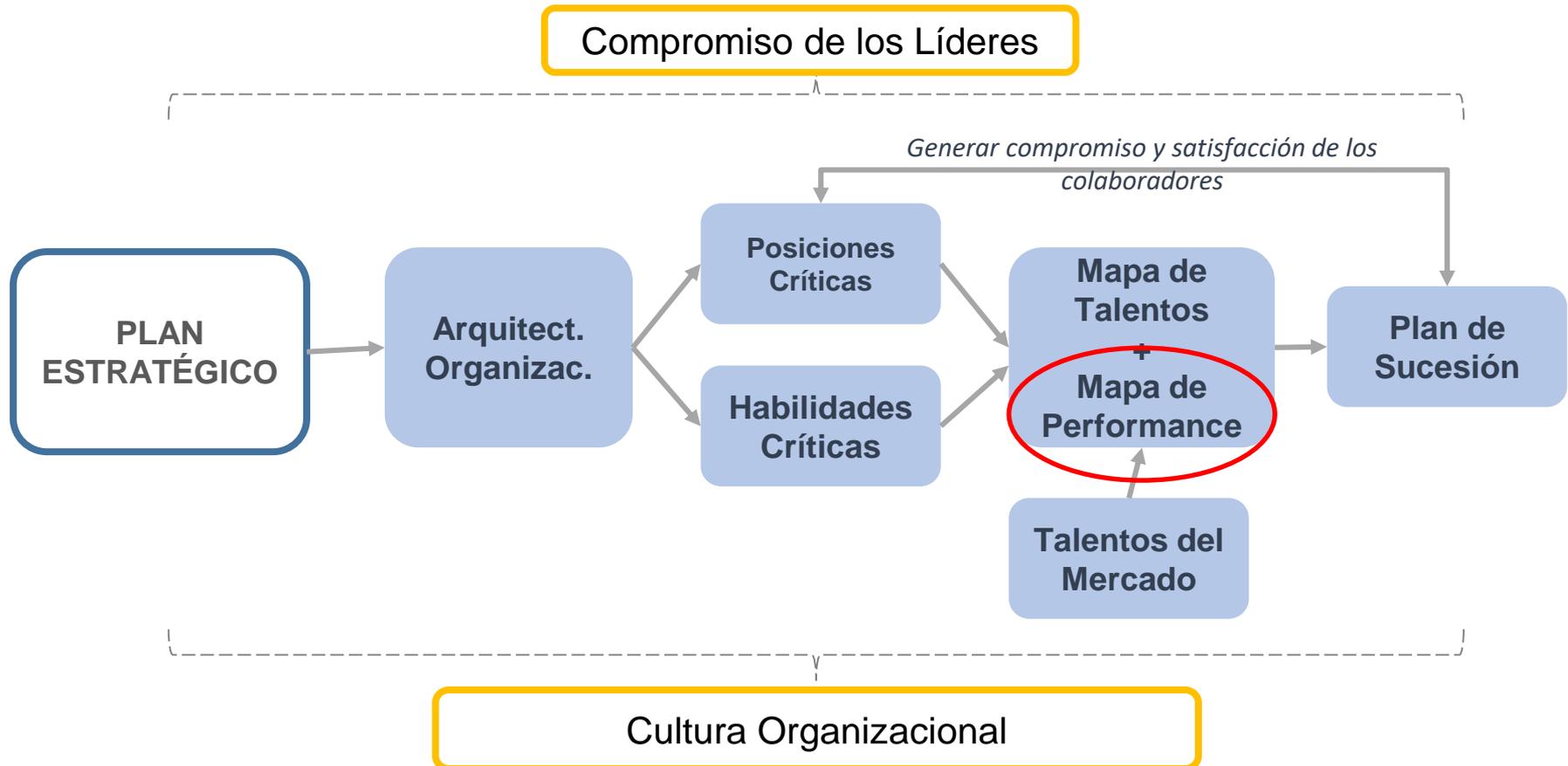


## Arquitectura Organizacional





## Arquitectura Organizacional





## Performance vs Confianza

**Cuando evaluamos a nuestros colaboradores habitualmente utilizamos la percepción. “La confianza que nos inspira en su gestión”**

Performance:

- ✓ Evaluación del desempeño y de la contribución del colaborador en el desarrollo del área/negocio. **EL QUÉ**
- ✓ Resultado de comportamientos observables que determinan la continuidad/sustentabilidad de su gestión. **EL CÓMO**





## Performance vs Confianza

Calidad

De nuestros productos por la cual somos reconocidos es el resultado de la mejora continua en procesos. Buscamos la entera satisfacción de nuestros clientes, trabajando en productos y procesos que cumplan los estándares más altos.

Innovación

Trabajamos para poder superarnos día a día, desarrollando productos de vanguardia. Estamos en la búsqueda de la innovación constante. Contamos con tecnología y un equipo de trabajo experimentado y capacitado.

Compromiso

Consideramos necesario el compromiso para el logro de objetivos. Desde hace más de 50 años, nos comprometemos para cumplir con nuestros clientes. Somos una Compañía responsable con el medio ambiente y la seguridad industrial. Mantener un enfoque responsable de nuestra producción y procesos es parte de nuestra filosofía corporativa.



## Los desafíos en el próximo nivel de complejidad organizacional

- ✓ Debatar con el Directorio sobre los nuevos desafíos del negocio. En términos de producto (volumen, calidad, etc.), Clientes, Proveedores, Organización.
  - ✓ A través del FODA?. La intuición no se replica, la planificación sí.
- ✓ Definir la organización: Procesos y Habilidades (fundamentalmente de los líderes). Definir perfiles y habilidades críticas.

**El “problema” es el emergente de un quiebre entre lo deseado/esperado y lo observado.**

**El “dilema” es contar con más de una alternativa a seguir. No hacer caso al problema es parte de la decisión.**



## Compromiso

El compromiso es lo que me conecta con mi visión, con mi proyecto, por lo tanto, con lo que elijo y decido.

**“Muchas gracias por la Confianza”**