



Universidad
Internacional
de Andalucía

TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR ESTUDIO DE UN CASO

AUTOR

Manuel Martín Gómez

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2025
Directora	Dra. Yolanda María Pelayo Díaz
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas (2023/24)</i>
©	Manuel Martín Gómez
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2024



Universidad
Internacional
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Universidad
Internacional
de Andalucía



Universidad
de Huelva

MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR:

Estudio de un caso.

Autor:

D. Manuel Martín Gómez

Directora:

Dra. Dña. Yolanda María Pelayo Díaz

Curso: 2023/2024

Convocatoria: Noviembre 2024



Índice

1. Introducción	7
1.1. Contexto y Justificación	8
1.2. Objetivos del Trabajo	9
1.3. Estructura del TFM	9
2. Marco Teórico	10
2.1. El cambio organizacional en las empresas	11
2.1.1. Desafíos específicos de las empresas familiares	17
2.1.2. Profesionalización: Afectividad versus Efectividad	19
2.1.3. Fases de adaptación al cambio en las personas	22
2.2. Modelo de Gestión por Valores (MBV) de Simón L. Dolan	23
2.2.1. Introducción al MBV y su evolución	24
2.2.2. Fundamentos de Dirección por Valores	25
2.2.3. Coaching por Valores y Más Coaching por Valores: Métodos y Aplicaciones	26
2.3. Enfoque Sistémico en la Gestión del Cambio	29
2.3.1 La integración de valores espirituales, económicos, éticos y emocionales.	29
2.3.2 El MBV y la Sistémica Hellingeriana en Contextos de Empresas Familiares	30
2.4 Los principios rectores en las empresas familiares	31
3. Metodología	33
3.1. Diseño del Estudio	33
3.2. Instrumentos de Investigación	33
3.3.1 Análisis PESTEL	36
3.3.2 Análisis de Competidores, Proveedores, Clientes y Grupos de Interés	38
3.3.4 Impacto de la Agenda 2030	41
4. Implementación del Modelo MBV	41
4.1. Diagnóstico Inicial de Valores	42
4.1.1. Metodología para identificar los valores actuales	42
4.1.2. Clasificación de valores en empresas familiares	42
4.2. Definición de Valores Espirituales, Económicos, Éticos y Emocionales en Yemaconsa	42



4.3. Estrategias de Cambio para Yemaconsa.....	44
ANEXO: Caso Yemaconsa, S.L.	45
1. Historia y Contexto de Yemaconsa	45
2. Necesidad de un Enfoque Sistémico y de Gestión por Valores.....	45
3. Beneficios Esperados de la Implementación del MBV y la Sistémica en Yemaconsa	46
4. Diagnóstico inicial y análisis sistémico	47
4.1. Identificación de valores y dinámicas sistémicas	47
4.2. Análisis de las relaciones y del orden familiar en su contexto organizativo.....	49
4.3. Implementación del Modelo de Gestión por Valores.....	51
Resultados y discusión.....	68
Conclusiones finales y recomendaciones	70
Apéndices.....	72
Nota	77
Epílogo.....	78
Bibliografía	79



Índice de gráficos

Gráfico 1: Modelo de propiedad, empresa y familia de D&T, Harvard.....	18
Gráfico 2: Curva de fases del cambio según Kübler-Ross	23
Gráfico 3: Representación modelo cuatriaxial	27
Gráfico 4: Comparativa modelos triaxial y Cuatriaxial	27
Gráfico 5: desafíos y beneficios complemento MBV + Sistémica Hellinger.....	47
Gráfico 6: Diagrama de roles y jerarquías familiares y organizacionales	49
Gráfico 7: Itinerario talleres por rol y eje	55
Gráfico 8: Cronograma talleres sistémicos Hellinger	62
Gráfico 9: Matriz de situación de valores Yemaconsa	63
Gráfico 10: Comparativa situación inicial y final estado valores	64
Gráfico 11: Evolución del crecimiento en la alineación de valores por rol	65
Gráfico 12: Evolución de la alineación de valores trabajadores grupo	66
Gráfico 13: Comparación de alineación más bajo en 3 roles.....	67

Índice de Tablas

Tabla 1: Ranking modelos gestión cambio más eficaces EE.FF.	16
Tabla 2: enfoques valores aplicables según investigadores EE.FF.....	22
Tabla 3: Análisis DAFO	40
Tabla 4: Cuadro resumen valores	43
Tabla 5: Resultados diagnóstico inicial valores en Yemaconsa	48
Tabla 6: Programa completo de talleres de valores con KPI's evaluación	54
Tabla 7: Resumen talleres sistémicos hellinger en Yemaconsa.....	61

Abreviaturas:

C.E.O.: Chief Executive officer

E.F.: Empresa familiar

EE.FF.: Empresas familiares

G.R.O.W.: Goal, Reality, Option y Will

M.V.B.: Managing by Values

PYME: Pequeña y mediana empresa

T.F.M.: Trabajo fin de Máster

V.U.C.A.: Volatility Uncertainty, Complexity y Ambiguity



Resumen

Este Trabajo Fin de Máster estudia un caso de implementación del Modelo de Gestión por Valores en Yemaconsa, S.L., una empresa familiar en transición hacia la profesionalización. El estudio se centra en cómo el MBV, desarrollado por Simón L. Dolan, facilita la alineación de los valores espirituales, económicos, éticos y emocionales con los objetivos estratégicos de la organización. El objetivo principal es lograr una integración efectiva de estos valores para mejorar la eficiencia operativa, la cohesión interna y la satisfacción de los empleados, al tiempo que se preserva la identidad familiar.

La metodología empleada incluye un diagnóstico inicial de valores mediante entrevistas, encuestas, talleres grupales, seguido por estrategias de comunicación, alineación de valores, mentoring y sesiones de coaching sistémico de base Hellinger tanto individual como de equipos.

Los resultados muestran una mejora del 12% en rentabilidad operativa, un aumento del 85% en percepción de cohesión interna y un 20% en retención de talento. Además, el estudio identifica desafíos como la resistencia al cambio y propone estrategias para superarlos. El TFM concluye que el MBV es una herramienta eficaz para profesionalizar empresas familiares, mejorar su competitividad y alinearlas con la Agenda 2030. Este enfoque permite a Yemaconsa consolidar un legado sostenible y preparar su organización para los retos futuros.

Palabras clave

Gestión por valores, empresa familiar, coaching sistémico Hellinger, profesionalización, sostenibilidad, cohesión interna, eficiencia operativa, Yemaconsa, Agenda 2030.



Abstract

This Master's Thesis studies the case of the implementation of the Value-Based Management Model in Yemaconsa, S.L., a family business in transition towards professionalisation. The study focuses on how the VBM, developed by Simon L. Dolan, facilitates the alignment of spiritual, economic, ethical and emotional values with the strategic objectives of the organisation. The main objective is to achieve an effective integration of these values to improve operational efficiency, internal cohesion and employee satisfaction, while preserving family identity.

The methodology employed includes an initial values diagnosis through interviews, surveys, group workshops, followed by communication strategies, values alignment and Hellinger-based systemic coaching sessions for individuals and teams.

The results show a 12% improvement in operational profitability, an 85% increase in perceived internal cohesion and a 20% increase in talent retention. In addition, the study identifies challenges such as resistance to change and proposes strategies to overcome them. TFM concludes that VBM is an effective tool to professionalise family businesses, improve their competitiveness and align them with the 2030 Agenda. This approach allows Yemaconsa to consolidate a sustainable legacy and prepare its organisation for future challenges.

Keywords

Management by Values, family business, Hellinger Systemic coaching, professionalization, sustainability, internal cohesion, operational efficiency, Yemaconsa, 2030 Schedule.



1. Introducción

Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía mundial y especialmente en economías como la española, donde constituyen alrededor del 89% del tejido empresarial y representan el 57% del Producto Interior Bruto según el Instituto de la Empresa Familiar (2023). Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos en su modalidad que la llevan a una tasa de supervivencia de tan solo el 30% en el traspaso a la 2ª generación lo que las hace muy vulnerables a múltiples desafíos internos y externos según KPMG (2023); además existen multitud de estudios fundados que coinciden en que es la sucesión el factor principal que obstaculiza el éxito en la supervivencia y aquí empezamos a hablar de cambios en general y de las resistencias a este en particular, ya que la propia sucesión no es otra cosa que un cambio. Gestionar el cambio se hace crítico para alcanzar el éxito en el traspaso de generación pero para eso lo primero que se necesita es ordenar la empresa internamente a través de un cambio organizacional. Este orden requiere, en muchas ocasiones, el ponerse en manos de expertos y agentes objetivos del cambio para asegurar su continuidad y adaptabilidad en mercados cada vez más competitivos y exigentes, y esto requiere un enfoque estratégico que equilibre la identidad y los valores familiares con la eficiencia y la eficacia.

1. El modelo de gestión por valores (MBV) de Simón L. Dolan ofrece un marco único para gestionar el cambio en organizaciones familiares. Este modelo permite identificar, gestionar e integrar valores familiares y empresariales de manera equilibrada, facilitando un cambio organizacional que respeta la historia y cultura de la empresa sin sacrificar la competitividad. Dolan ha desarrollado este enfoque en tres de sus obras fundamentales en el ámbito de la gestión de los recursos humanos: *Dirección por valores: Innovación y sostenibilidad más allá de la ética empresarial* (2006); *Coaching por valores: La revolución en el mundo del coaching* (2011) y *Más coaching por valores: Acompañar el cambio con confianza y compromiso* (2015); donde explica cómo el MBV permite la más eficaz alineación entre los valores económicos, espirituales, éticos y emocionales en la cultura organizacional. Complementariamente al modelo de Dolan la sistémica desarrollada por Bert Hellinger (1990) y aplicada a las empresas familiares hacen el maridaje perfecto para conseguir la eficiencia deseada.



Este trabajo plantea pues la implementación del MBV como un modelo de transición para una empresa familiar complementado con los principios sistémicos hellingerianos hacia la profesionalización, manteniendo su esencia mientras responde a los desafíos de innovación, sostenibilidad y cumplimiento de la Agenda 2030. La empresa Yemaconsa, S.L. será estudiada como método del caso para ilustrar cómo el MBV puede aplicarse a nivel práctico en una organización familiar.

1.1. Contexto y Justificación

El contexto de las empresas familiares se caracteriza por una interdependencia entre los sistemas familiar y empresarial. Esto significa que decisiones empresariales, como la sucesión generacional, la cultura, la profesionalización de roles, la entrada de talento externo y otras, no solo impactan en la estructura de la empresa, sino también en las dinámicas y relaciones familiares. Este contexto plantea desafíos que muchas veces dificultan la profesionalización pues los vínculos emocionales pueden influir en las decisiones de forma que no siempre se alinean con la efectividad operativa, según Astrachan, J. H. (2018)

La justificación para realizar este trabajo radica en la necesidad de encontrar un modelo de gestión del cambio que identifique, respete y gestione estos valores y equilibre la afectividad con la efectividad teniendo en cuenta la técnica de las configuraciones familiares hellingerianas para relacionar armónicamente todos los sistemas implicados dotando de eficiencia al proceso.

Todo el trabajo finalmente converge en una transición hacia un modelo profesionalizado fundamental para mejorar la eficiencia operativa, la innovación y la capacidad competitiva en el mercado; Por lo tanto, este cambio debe ser cuidadosamente gestionado para preservar los aspectos emocionales y culturales que representan la identidad de la empresa, Astrachan, J. H. (2018).

El MBV de Simón L. Dolan responde a esta necesidad al permitir que la organización identifique y mantenga sus valores fundamentales y cómo quedan armonizados todos los elementos pertenecientes según muestran después las configuraciones organizacionales; pudiendo ajustar sus prácticas operativas hacia la efectividad. Este enfoque asegura que la



transición no solo se base en métricas económicas, sino también en valores familiares y sociales, cumpliendo así con las expectativas de sostenibilidad.

1.2. Objetivos del Trabajo

Este TFM se centra en explorar la aplicabilidad y efectividad del MBV de Simón L. Dolan como una herramienta eficaz para gestionar el cambio en empresas familiares, con el objetivo de profesionalizar su gestión y mejorar su competitividad sin perder su esencia.

Los objetivos específicos del trabajo son los siguientes:

1. Analizar la estructura y valores de una empresa familiar para identificar los desafíos y limitaciones de la profesionalización en un contexto de afectividad.
2. Implementar el MBV como un modelo eficaz de cambio organizacional que permita tener en cuenta y equilibrar los valores económicos, espirituales (principios rectores de los que más adelante se explicará), éticos y emocionales, promoviendo una transición hacia la efectividad.
3. Evaluar los resultados de la implementación del MBV en términos de eficiencia operativa, cohesión interna y satisfacción de los empleados como alternativa a los modelos más conocidos en gestión del cambio, los de J. P. Kotter, (1996) y K. Lewin (1947).
4. Proporcionar recomendaciones para otras empresas familiares que desean adoptar el MBV, incluyendo un enfoque práctico basado en el método del caso de Yemaconsa, S.L.

El cumplimiento de estos objetivos contribuirá a ampliar la teoría y práctica académica y empresarial sobre gestión del cambio en empresas familiares, así como a la aplicación de metodologías prácticas que combinen la afectividad y la efectividad, dejando a cada una en su lugar y cooperando entre sí, lo cual es la clave básica a tener en cuenta en las organizaciones familiares que quieran adaptarse más rápida y fácilmente a los cambios del entorno.

1.3. Estructura del TFM

Este TFM se organiza en cuatro capítulos principales y un anexo, que detalla el método del caso de Yemaconsa, S.L.

1. Introducción: Contextualiza la relevancia del cambio organizacional en empresas familiares, presenta los objetivos del trabajo y describe la estructura del TFM.



2. Marco Teórico: Revisa los fundamentos teóricos del cambio en las empresas y la gestión del cambio en empresas familiares y presenta el MBV de Simón L. Dolan, detallando sus componentes y sus aplicaciones en empresas familiares.
3. Metodología: Explica el diseño de la investigación cualitativa y el método de estudio de caso para la implementación del MBV en Yemaconsa, S.L., y detalla los instrumentos de recopilación de datos.
4. Implementación del Modelo de Gestión por Valores (MBV): Describe paso a paso cómo el MBV fue implementado en Yemaconsa, identificando los valores espirituales, económicos, éticos y emocionales en la organización y describiendo el proceso de cambio.
5. Resultados y Discusión: Presenta los resultados obtenidos en términos de profesionalización, competitividad y cohesión organizativa, y discute las ventajas y limitaciones del MBV en comparación con otros modelos.
6. Conclusiones y Recomendaciones: Resume los hallazgos, proporciona recomendaciones para Yemaconsa y otras empresas familiares, y sugiere áreas para futuras investigaciones.
7. Anexo: Método del Caso de Yemaconsa, S.L.: Este anexo detalla la aplicación práctica del MBV en Yemaconsa, proporcionando ejemplos específicos, resultados y ajustes realizados para cumplir con los objetivos de sostenibilidad y profesionalización.

2. Marco Teórico

En el marco teórico de este trabajo se proporciona la base conceptual para comprender qué dinámicas existen en el cambio organizacional en las empresas familiares, así como la importancia de sus valores en la gestión de este cambio. Se define qué es una empresa familiar y sus características en primer lugar y se exploran, en segundo lugar, los desafíos específicos de las empresas familiares y la necesidad de su profesionalización ya que la realidad demuestra que la supervivencia es limitada de no tener en cuenta este factor. Posteriormente, detallo el Modelo de Gestión por Valores (MBV) de Simón L. Dolan, y finalmente, analizo el enfoque sistémico hellingeriano en la gestión y aplicación del cambio en el contexto de las empresas familiares como complemento de eficiencia en la implementación del modelo.



- Qué es una Empresa Familiar

Una empresa familiar es aquella en la que una familia o un grupo de familias ejercen un control significativo sobre la propiedad y la gestión de la empresa. Este control puede ser ejercido a través de la participación directa en la administración o mediante la posesión de un porcentaje significativo de las acciones (mínimo 25% sobre los derechos de voto que correspondan según capital social, publicado en estudio sobre la Empresa Familiar en España 2015. IEF. Pág. 33).

- Características de las Empresas Familiares

Las empresas familiares se caracterizan por una serie de rasgos distintivos, generalmente y según Miguel Ángel Gallo (1995), por:

- Vínculo familiar: La familia es el núcleo central de la empresa, influyendo en las decisiones estratégicas y en la cultura organizacional.
- Orientación a largo plazo: Las empresas familiares suelen tener una visión a largo plazo, ya que están dispuestas a preservar el negocio para futuras generaciones.
- Valores y cultura: Los valores familiares suelen impregnar la cultura organizacional, creando un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.
- Gobernanza familiar: La estructura de gobernanza suele ser más compleja que en las empresas no familiares, debido a la necesidad de equilibrar los intereses familiares con los intereses de la empresa.
- Multitud de stakeholders internos: Debido a una amplia red de grupos de interés familiares y no familiares dentro de la empresa.

2.1. El cambio organizacional en las empresas

Es un proceso estructurado que implica transformar aspectos fundamentales de una organización para mejorar su capacidad de adaptación y competitividad en un entorno cambiante, incierto, vulnerable y ambiguo (V.U.C.A. *El origen exacto del acrónimo es un poco difuso y se atribuye a diferentes fuentes . Sin embargo, se asocia con el Departamento de Defensa de los Estados Unidos a finales de la Guerra Fría*). Los analistas militares comenzaron a utilizar este término para describir el entorno político, militar, económico y



social cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo que enfrentaban. Los cambios organizacionales pueden incluir desde modificaciones en la estructura y el liderazgo hasta el rediseño de procesos, la incorporación de nuevas tecnologías o la transformación de la cultura organizacional. Estos cambios se vuelven esenciales para que una empresa pueda responder a desafíos externos, adaptarse a nuevas demandas del mercado, innovar en sus productos y servicios y mejorar la eficiencia operativa.

- ¿A quién afecta el cambio organizacional?

Afecta a todos los niveles de la empresa. A nivel estratégico, los altos directivos deben tomar decisiones clave para impulsar el cambio; en niveles intermedios, los gerentes y supervisores son responsables de guiar y supervisar su implementación; y a nivel operativo, los empleados ven alteradas sus tareas, roles y expectativas en el proceso. Los stakeholders externos también se ven impactados, ya que un cambio organizacional puede alterar las relaciones con proveedores, clientes, inversionistas y socios comerciales, con los riesgos que ello supone.

En las empresas familiares, además de estos niveles, el cambio también afecta al sistema familiar, ya que decisiones organizativas pueden influir en las relaciones familiares y en la dinámica emocional, Astrachan, J. H., y Shanker, M. C. (2018).

- ¿Qué obstáculos plantean un cambio organizacional?

Los cambios organizacionales enfrentan una serie de obstáculos comunes que pueden dificultar su éxito. Entre los principales obstáculos esgrimidos por los principales autores, se encuentran:

1. Resistencia al cambio: Uno de los mayores desafíos es la resistencia de los empleados y líderes, quienes pueden ver el cambio como una amenaza a su seguridad laboral, estabilidad y rutinas establecidas según J. P. Kotter (1996). Esta resistencia suele ser mayor en empresas familiares, donde los valores y tradiciones familiares están profundamente arraigados en la cultura organizativa.
2. Falta de visión clara: La ausencia de una visión compartida y objetivos claros puede dificultar la comprensión y aceptación del cambio. Los empleados necesitan entender por qué el cambio es necesario y qué impacto tendrá en la organización y en sus propios roles, según K. Lewin (1947).
3. Escasez de recursos: Implementar cambios puede requerir una inversión significativa de tiempo, dinero y recursos humanos. La falta de recursos puede hacer que el



cambio se perciba como insostenible, especialmente en empresas pequeñas (PYMES) y familiares. C. A. Carnall (2007)

4. Inadecuada gestión del cambio: Sin un liderazgo fuerte y una gestión eficiente, los cambios pueden generar confusión, desorganización y una pérdida de productividad. La falta de una estructura adecuada para el cambio puede resultar en el fracaso de su implementación, según W. Bridges (2009)

- ¿Por qué y para qué son necesarios los cambios organizacionales?

Son necesarios fundamentalmente porque mantienen la competitividad y porque se adaptan a un entorno en constante evolución. Las organizaciones enfrentan presiones internas y externas, como cambios en la tecnología, expectativas de los clientes, competencia en el mercado y regulaciones gubernamentales, que requieren una adaptación continua, según E. Cameron y M. Green (2019).

Los cambios organizacionales son necesarios, según los siguientes autores, para:

1. Mejorar la eficiencia operativa: A través de la automatización, la optimización de procesos y la reorganización de recursos, las empresas pueden aumentar su eficiencia y reducir costos. Hammer, M., & Champy, J. (1993)
2. Adaptarse a la demanda del mercado: Las preferencias de los consumidores cambian constantemente; las empresas deben adaptarse para satisfacer estas demandas y mantenerse competitivas. Kotter, J. P. (1996)
3. Fomentar la innovación: El cambio permite a las empresas desarrollar nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías emergentes, lo que contribuye a su crecimiento y competitividad. Christensen, C. M. (1997)
4. Profesionalización: Sobre todo en el caso de las empresas familiares, la profesionalización es necesaria para establecer estructuras de gestión claras y asegurar una toma de decisiones racional, basada en datos y eficiencia, sin sacrificar los valores familiares, Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997).



- ¿Cuándo se deben producir los cambios organizacionales?

El momento adecuado para iniciar un cambio organizacional depende de la situación específica de la empresa y de los factores externos que afectan a su entorno. Los cambios deben considerarse, según diferentes investigadores, cuando:

- Se presentan cambios significativos en el entorno: Un cambio en el mercado, en la regulación o en la tecnología, pandemias (como el COVID-19 y otras) pueden exigir una adaptación inmediata. Ansoff, H. I. (1984)
- Se evidencian problemas de rendimiento: Cuando una empresa empieza a perder competitividad, ingresos o eficiencia, es momento de evaluar si un cambio organizacional puede solucionar estos problemas. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996)
- Surge de la necesidad de cambio de liderazgo o dirección: En las empresas existen cambios en la dirección y liderazgo por múltiples factores, los cambios suelen coincidir con la transición a una nueva generación de líderes “inspiradores” para toda la compañía, lo cual suele implicar una revisión de la estructura y los procesos. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997)

- ¿Quiénes deben llevar a cabo los cambios organizacionales y por qué?

Según diferentes investigaciones el cambio organizacional debe ser liderado por el equipo directivo, en particular por quien ostente el cargo de CEO o la dirección general, ya que estos líderes son responsables de establecer una visión estratégica y de asegurar que el cambio se implemente de acuerdo con los objetivos de la empresa; Aparte de ejercer más poder hacia los escalafones inferiores. Kotter, J. P. (1996)

Los líderes de nivel intermedio, como los gerentes, jefes de área o de departamento y supervisores, desempeñan un papel importante en la implementación del cambio, ya que son quienes deben comunicar y supervisar el proceso dentro de sus equipos. Yukl, G. A. (2013) y además, los empleados deben estar involucrados y comprometidos con el cambio, pues son quienes llevarán a cabo las tareas diarias necesarias para su implementación, Cameron, E., & Green, M. (2019).



- ¿Cómo deben llevarse a cabo los cambios organizacionales?

Para que un cambio organizacional sea exitoso, es fundamental contar con una estrategia estructurada que incluya una visión clara, una comunicación efectiva y un plan de implementación detallado. Entre los pasos que se recomiendan, se encuentran:

1. Definir una visión y objetivos claros: La dirección debe establecer una visión que explique por qué el cambio es necesario y cómo beneficiará a la organización. Kotter, J. P. (1996)
2. Desarrollar un plan detallado de implementación: El plan debe incluir las fases del cambio, los responsables de cada tarea y los recursos necesarios. Cameron, E., & Green, M. (2015)
3. Comunicación continua: La comunicación clara, concreta y concisa es fundamental para mantener a todos los empleados informados y motivados a lo largo del proceso de cambio. Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000)
4. Capacitación y desarrollo: Asegurar que todos los empleados tengan las habilidades necesarias para adaptarse a los nuevos procesos y tecnologías. Burke, W. W. (2017)
5. Monitoreo y ajuste: Evaluar el progreso del cambio y hacer ajustes según sea necesario para asegurar su éxito, Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014)

- ¿Qué modelos son los más recomendables para el cambio organizacional?

Existen multitud de modelos de cambio organizacional que han demostrado su eficacia en la implementación y gestión del cambio pero por su extensión y complejidad, para lo que al objetivo de este TFM aplica se hace poco operativo; Por lo que he seleccionado los más destacados y los que, en mi opinión, son los más eficaces para abordar un proceso de gestión del cambio en la empresa familiar. Por orden de preferencia, destaco el de S.L. Dolan como el más adecuado (resumido ver en TABLA 1)



Tabla 1: Ranking modelos gestión cambio más eficaces EE. FF.

Modelo de Cambio Organizacional	Ventajas	Inconvenientes	Ranking de Prioridad para Empresas Familiares
Modelo de Gestión por Valores (MBV) de Simon L. Dolan (Cuatriaxial: Económicos, Éticos, Emocionales, y Espirituales)	- Integra los valores familiares en el cambio organizacional. - Permite un equilibrio entre afectividad y efectividad. - Adaptable a necesidades de cambio en empresas familiares. - Los ejes cuatriaxiales aseguran una visión holística y sostenible.	- Requiere un proceso de diagnóstico profundo para identificar los valores. - Puede ser percibido como subjetivo sin una formación adecuada en coaching y gestión por valores. - Puede requerir ajustes específicos según la estructura de cada empresa familiar.	1º - Es el más adecuado para empresas familiares debido a su enfoque en la integración de valores, permitiendo una transición armoniosa hacia la profesionalización.
Modelo de Kotter (1996: 8 pasos para liderar el cambio)	- Ideal para cambios organizacionales complejos y de gran escala. - Aumenta la comunicación y el compromiso de los empleados. - Fomenta logros a corto plazo que refuerzan la motivación.	- Puede ser complicado de implementar en empresas familiares por su estructura larga. - Exige un liderazgo fuerte y consistente. - Menor flexibilidad en empresas con estructuras familiares.	2º - Aporta un marco útil en empresas familiares, pero es más adecuado para cambios estructurales mayores que para valores específicos.
Modelo de Lewin (1947: Descongelamiento, Cambio, Recongelamiento)	- Proporciona una estructura clara y sencilla en tres etapas. - Eficaz para cambios específicos y graduales. - Facilita la adaptación cultural al cambio.	- Simplista para cambios complejos. - Puede ser lento y rígido. - Menor enfoque en la integración de valores.	3º - Eficaz para transiciones controladas, pero limitado en cuanto a la flexibilidad y adaptación a valores familiares.
Modelo ADKAR (Hiatt, 2006: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Refuerzo)	- Enfocado en el cambio individual y la adaptación progresiva de cada empleado. - Favorece la transición personal y reduce la resistencia al cambio. - Puede aplicarse de forma gradual en empresas familiares.	- Requiere mucho tiempo y seguimiento personalizado. - Enfocado en el individuo, puede ser limitado para cambios de gran escala. - No aborda la integración de valores de forma explícita.	4º - Útil para adaptaciones individuales en empresas familiares, pero carece de enfoque en la cultura y los valores familiares colectivos.

Tabla 1: Ranking modelos gestión cambio más eficaces EE.FF.

Fuente: Elaboración propia

1. Modelo de las 8 etapas de Kotter: Desarrollado por John Kotter en 1996, este modelo es ampliamente utilizado por su enfoque en la creación de una visión compartida y la comunicación continua. Sus 8 etapas guían a las organizaciones a través del cambio, desde la creación de un sentido de urgencia hasta la consolidación del cambio en la cultura organizacional.
2. Modelo de Cambio de Lewin: Este modelo, propuesto por Kurt Lewin en 1950, se basa en tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. Es ideal para cambios que requieren una transformación gradual y estructurada, y es eficaz en empresas



familiares que desean conservar su identidad mientras implementan nuevas prácticas

3. Modelo de Gestión por Valores (MBV): Desarrollado por Simón L. Dolan, este modelo cuatriaxial se enfoca en la alineación de valores espirituales, económicos, éticos y emocionales en la organización. Es particularmente efectivo en empresas familiares, ya que permite gestionar el cambio respetando los valores y la cultura familiar, lo que reduce la resistencia al cambio Dolan S. L. (2006)
4. Modelo ADKAR de Prosci: Este modelo se centra en los aspectos humanos del cambio, promoviendo la concienciación, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el refuerzo. Es ideal para empresas familiares donde el compromiso emocional de los empleados es alto y se necesita una transición amigable, Hiatt, J. M. (2006).

Cada uno de estos modelos ofrece herramientas y estructuras que pueden adaptarse según la situación en la que se encuentre la empresa y sus necesidades específicas.

2.1.1. Desafíos específicos de las empresas familiares

Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos en comparación con empresas no familiares, debido a la combinación de lazos familiares y decisiones empresariales. Estos desafíos incluyen entre otros: la sucesión generacional, la alineación de objetivos familiares con los de la empresa, y la capacidad para profesionalizar la estructura pero sin perder los valores y la identidad que definen a la organización y que se plasman en su cultura como principios rectores y que va a suponer su legado en las generaciones futuras; si superan los desafíos que se le plantean, por eso, quiero destacar la influencia que ejercen los valores familiares en las decisiones estratégicas porque limitan realmente la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios rápidos que exige el mercado, lo cual plantea un obstáculo para su sostenibilidad y crecimiento, Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2019)..

Por tanto, se requiere de un enfoque estratégico de cambio que preserve los valores familiares mientras que se impulsa la profesionalización porque es la clave para superar este desafío y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Según Poza y Daugherty (2019). El éxito en las empresas familiares depende de su capacidad para gestionar la tensión entre los intereses familiares y los objetivos de negocio, lo cual es particularmente relevante en un entorno donde la afectividad juega un papel tan importante para la toma de decisiones. En la afectividad los valores juegan la máxima baza, como se verá más adelante.



Cuando se aborda un cambio organizacional en una empresa familiar los conflictos interpersonales y de liderazgo se intensifican durante el proceso ya que la multitud de los diferentes roles familiares (mirar el gráfico 1 de Davis & Taguri, Harvard) interfieren con los roles organizativos y generan grandes tensiones, Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997).

Gráfico 1: Modelo propiedad, familia y empresa D&T, Harvard.

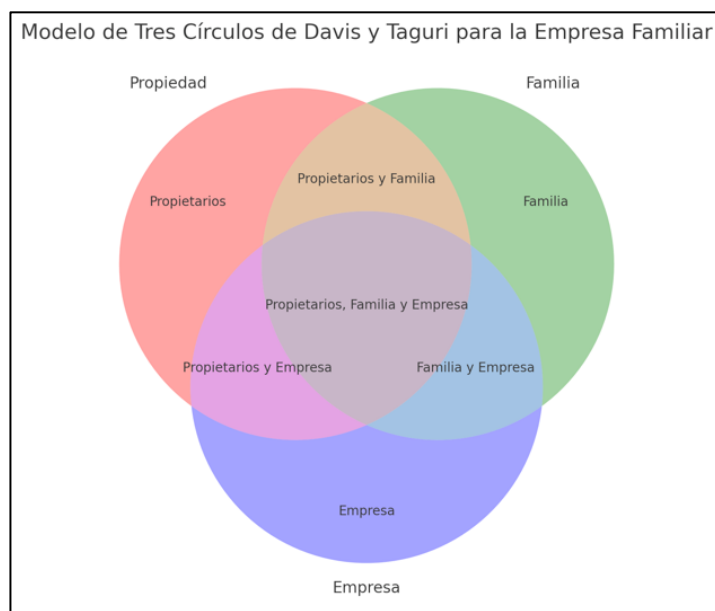


Gráfico 1: Modelo de propiedad, empresa y familia de D&T, Harvard

Fuente: Davis & Taguri, Harvard, 1982.

En el caso de las empresas familiares, gestionar eficazmente el cambio es crucial para asegurar la continuidad a lo largo de las generaciones venideras, permitiéndoles actualizar su enfoque, profesionalizar su estructura y adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones de empleados y clientes (piénsese en la coexistencia de generaciones de boomers, millennials, X, Y y Z aparte del impulso del liderazgo de la mujer en los consejos de administración y las políticas de igualdad). Un ilustrativo ejemplo en la cantidad, cualidad y envergadura de los cambios por los que una empresa familiar puede atravesar es Osborne desde que fue fundada en el año 1772.



2.1.2. Profesionalización: Afectividad versus Efectividad

Hay numerosos autores que han estudiado el fenómeno de la afectividad en las empresas familiares como Astrachan & Shanker (2003) que concluyen que la afectividad es una fuente de cohesión (por su compromiso y lealtad) pero también pueden llevar a una resistencia al cambio y a una tendencia hacia la autocomplacencia, limitando así su capacidad para tomar decisiones objetivas y estratégicas, especialmente en situaciones de conflicto.

Otros autores como K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton y I. Lansberg (1997) destacan que la afectividad en las empresas familiares impacta en la transmisión de valores y la identidad corporativa, proporcionando estabilidad y un sentido de propósito común. Sin embargo, estos autores también advierten que los lazos afectivos pueden dificultar la profesionalización y la transición hacia la siguiente generación si no se gestionan adecuadamente.

Lansberg (1999) estudia las dinámicas emocionales en las empresas familiares y enfatiza cómo las emociones pueden jugar un rol tanto positivo como negativo; señalando que la afectividad puede facilitar la lealtad y el compromiso, pero también puede llevar a conflictos familiares que afecten la eficiencia de la empresa. Propone la importancia de implementar estructuras formales que ayuden a gestionar las tensiones emocionales, especialmente en procesos de sucesión y toma de decisiones estratégicas.

Los autores, Pramodita Sharma y J. Chua (2013) examinan el impacto de la afectividad en la sucesión generacional y el liderazgo en empresas familiares. Argumentan que los vínculos afectivos contribuyen a una mayor cohesión y sentido de pertenencia entre los miembros familiares, pero también pueden derivar en problemas si se favorece a familiares sin las competencias necesarias. Sus estudios concluyen que, si bien la afectividad es crucial para el sentido de identidad, su influencia debe equilibrarse con un enfoque en la eficiencia y en la profesionalización.

Por último, aunque hay más autores que han estudiado el fenómeno, la propuesta de R. Carlock y J. L. Ward (2001) es el analizar la afectividad en relación con la planificación estratégica y el desarrollo organizacional y afirman que los lazos afectivos pueden proporcionar una base sólida para la confianza y la cooperación, pero también pueden generar conflictos y rivalidades. Concluyen que es fundamental encontrar un equilibrio entre la afectividad y la profesionalización para lograr un crecimiento sostenible, recomendando la



implementación de protocolos familiares que separen las relaciones familiares de los asuntos empresariales.

El otro gran arquetipo opuesto es el de la efectividad, buscada sobretodo para garantizar la sostenibilidad y supervivencia de las EE. FF.

A continuación, se exponen algunas de las más importantes conclusiones a las que han llegado autores destacados que han investigado sobre la materia.

El autor John L. Ward (2016) analiza cómo la efectividad en las empresas familiares depende de la profesionalización y la definición clara de roles y responsabilidades. Argumenta que la falta de estructuras y procedimientos formales puede limitar la efectividad y competitividad de la empresa; concluyendo que la adopción de un enfoque basado en el rendimiento y la eficiencia operativa es esencial para garantizar el éxito de la empresa en el mercado, especialmente en contextos de alta competitividad.

I. Lansberg (1999) destaca que la efectividad organizacional en empresas familiares requiere un balance entre los valores familiares y los principios empresariales. Señala que, para lograr este equilibrio, es necesario implementar sistemas de control y evaluación del rendimiento que faciliten la toma de decisiones objetivas y racionales; concluyendo que, aunque el compromiso y la cohesión son fortalezas de las empresas familiares, es fundamental formalizar procesos para asegurar la efectividad y sostenibilidad de la empresa.

El profesor Simón L. Dolan introduce en 2011 el Modelo Cuatriaxial de Gestión por Valores (MBV) como una forma de mejorar la efectividad en empresas familiares mediante la alineación de valores económicos, espirituales, éticos y emocionales. Sostiene que este modelo permite que las empresas familiares mantengan sus valores mientras adoptan prácticas de gestión que incrementen su competitividad. Dolan concluye que el MBV proporciona una estructura flexible que permite a las empresas familiares ser efectivas sin perder su identidad y cohesión familiar.

Ernesto Poza (2013) enfatiza que la efectividad en las empresas familiares se alcanza mediante la implementación de sistemas de control y la delimitación de funciones entre familiares y no familiares. En sus investigaciones, sostiene que las empresas familiares necesitan establecer estructuras claras para optimizar la toma de decisiones y evitar



conflictos. E. Poza concluye que la efectividad organizacional es alcanzable cuando la empresa formaliza sus procesos, adaptándose a las demandas del mercado sin sacrificar los valores familiares.

Por último, Joseph H. Astrachan y Melissa C. Shanker (2003) señalan que, para lograr la efectividad, las empresas familiares deben priorizar el rendimiento y la innovación sin comprometer sus valores fundamentales. Argumentan que la efectividad en estas empresas es resultado de un enfoque en la profesionalización y la adopción de prácticas de gestión modernas; concluyen que el equilibrio entre efectividad y valores familiares no solo mejora la competitividad de la empresa, sino que también contribuye a su continuidad generacional.

En resumen de lo aportado, el equilibrio entre afectividad y efectividad es uno de los mayores desafíos en la profesionalización de las empresas familiares. La afectividad representa a los valores familiares, las relaciones interpersonales y el legado emocional que rodea a la empresa, mientras que la efectividad se centra en la optimización de procesos, la eficiencia operativa y la capacidad para competir en el mercado.

Para lograr este equilibrio, es fundamental que la profesionalización no sacrifique los valores familiares en aras de la competitividad. Un enfoque en la efectividad sin considerar la afectividad puede llevar a conflictos internos y a una pérdida de la cohesión. En cambio, la integración de ambos elementos permite que la organización mantenga su identidad familiar mientras se adapta a las demandas del mercado. Según Simón Dolan, el Modelo Cuatriaxial de Gestión por Valores (MBV) facilita esta transición al permitir que los valores familiares y empresariales se identifiquen, respeten y coexistan de manera armoniosa, alineando las decisiones estratégicas con un propósito compartido que combina afectividad y efectividad. (Véase la TABLA 2 como resumen comparativo entre autores en relación a sus enfoques de la afectividad y efectividad y valores clave, objeto de estudio principal en este TFM)



TABLA 2: Enfoques y valores aplicables según autores que han investigado sobre EE. FF.

AUTOR	ENFOQUE	RESUMEN CONCLUSIONES	VALORES CLAVE	AUTOR	ENFOQUE	RESUMEN CONCLUSIONES	VALORES CLAVE
J.H. Astrachan y M.C. Shanker	Afectividad	La afectividad genera lealtad y compromiso, pero puede limitar la objetividad en decisiones estratégicas.	Lealtad, Compromiso, Pertenencia, Identidad, Solidaridad	John L. Ward	Efectividad	La efectividad en empresas familiares depende de profesionalización y roles claros para competir.	Profesionalización, Eficiencia, Innovación, Roles Claros, Competitividad
K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton y I. Lansberg	Afectividad	Impacto en transmisión de valores y cohesión, aunque puede dificultar profesionalización si no se gestiona.	Transmisión de Valores, Cohesión, Identidad, Estabilidad, Tradición	Ivan Lansberg	Efectividad	Equilibrio entre valores familiares y principios empresariales; es necesario formalizar procesos.	Eficiencia, Formalización, Transparencia, Rendimiento, Objetividad
I. Lansberg	Afectividad	La afectividad facilita lealtad, pero puede llevar a conflictos familiares que afectan la eficiencia.	Lealtad, Confianza, Identidad, Compromiso, Bienestar	Simon L. Dolan	Efectividad	MBV mejora efectividad alineando valores económicos, éticos y emocionales con competitividad.	Competitividad, Alineación de Valores, Sostenibilidad, Responsabilidad, Integridad
Pramodita Sharma y Jess Chua	Afectividad	La afectividad aumenta cohesión y sentido de pertenencia, pero es necesario balancearla con eficiencia.	Cohesión, Sentido de Pertenencia, Identidad, Compromiso, Solidaridad	Ernesto Poza	Efectividad	Implementación de sistemas de control y roles claros mejora efectividad en empresas familiares.	Control, Delimitación de Roles, Eficiencia, Objetividad, Crecimiento
R. Carlock y J.L. Ward	Afectividad	Los lazos afectivos facilitan cooperación, pero deben equilibrarse con profesionalización para crecer.	Cooperación, Compromiso, Pertenencia, Valores Familiares, Bienestar	Joseph H. Astrachan y Melissa C. Shanker	Efectividad	La efectividad mejora con profesionalización e innovación sin comprometer valores familiares.	Profesionalización, Innovación, Rendimiento, Continuidad, Valores Familiares

Tabla 2: enfoques valores aplicables según investigadores EE.FF.

Fuente: Elaboración propia

2.1.3. Fases de adaptación al cambio en las personas

Hay que señalar que en un proceso de cambio hay que tener en cuenta a todas las personas involucradas y cómo les afecta un cambio organizativo y cultural en sus vidas.

Desde la psicología del trabajo y las ciencias organizacionales, las etapas del cambio organizacional en las personas suelen seguir modelos que explican cómo los individuos reaccionan y se adaptan a cambios en su entorno laboral. Uno de los modelos más aceptados y respaldados por la comunidad científica es:

El Modelo de las 5 Etapas de Reacción al Cambio de Elisabeth Kübler-Ross (1969)

Originalmente desarrollado para explicar las etapas de la travesía del duelo en las personas, este modelo ha sido ampliamente adoptado en la psicología del trabajo para entender las reacciones emocionales de los empleados ante el cambio organizacional. Las etapas son:



- 1ª. Negación: Los empleados pueden ignorar o minimizar el cambio, tratando de seguir con sus rutinas habituales.
- 2ª. Ira: Se manifiesta frustración o resentimiento hacia el cambio, especialmente si sienten que es injusto o impuesto.
- 3ª. Negociación: Los empleados intentan ajustar o modificar el cambio, buscando una forma de suavizar su impacto.
- 4ª. Depresión: Puede haber una sensación de pérdida, desmotivación y menor rendimiento.
- 5ª. Aceptación: Finalmente, los empleados aceptan el cambio y empiezan a adaptarse.

Gráfico 2: Curva de las fases del cambio según Kübler-Ross

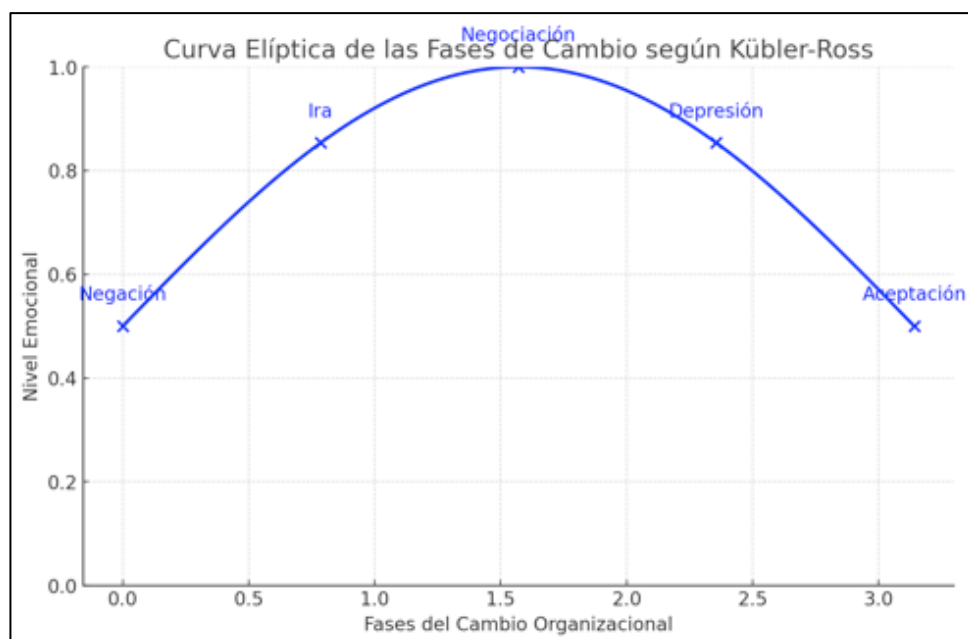


Gráfico 2: Curva de fases del cambio según Kübler-Ross

Fuente: Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan

2.2. Modelo de Gestión por Valores (MBV) de Simón L. Dolan

Este modelo de gestión del cambio es un enfoque diseñado para alinear los valores personales y organizacionales, estructurado en torno a cuatro ejes: económico, ético, emocional y espiritual. Estos cuatro ejes representan las necesidades y motivaciones que guían la toma de decisiones de los empleados y líderes. Dolan argumenta que: *“cuando estos valores están alineados, una organización puede alcanzar una mayor cohesión, eficiencia y capacidad de adaptación a los cambios”*.



2.2.1. Introducción al MBV y su evolución

Simón L. Dolan (2015) desarrolló el MBV como una herramienta para que las organizaciones identifiquen, clasifiquen y gestionen sus valores fundamentales. Con el tiempo amplió su modelo a una estructura cuatriaxial, integrando los valores espirituales como un eje adicional fundamental para inspirar los principios rectores de la empresa y sean fuente de inspiración para el liderazgo (se comentarán más adelante acerca de todos ellos). Este modelo cuatriaxial se basa en la idea de que cada uno de los cuatro ejes representa un tipo específico de valor y contribuye de manera única al bienestar organizacional y al éxito en el mercado.

Hay que destacar que el MBV ha evolucionado desde un enfoque puramente organizacional triaxial (ético, económico y emocional) hacia una integración holística con apoyo del coaching por valores, donde no solo se implementan los valores en la estructura de la empresa, sino que también se desarrollan y refuerzan en cada miembro de la organización. Esta evolución ha permitido que el MBV sea más adaptable y aplicable a contextos diversos, como en las empresas familiares, donde los valores individuales y familiares desempeñan un papel central en la toma de decisiones debiendo articular las raíces profundas que sostienen a la organización y su legado por años, pudiendo revisarse si el entorno cambia en el futuro y pudieran quedar obsoletas.

El MBV resulta especialmente aplicable a las empresas familiares también porque los valores familiares y empresariales se entrelazan y, si no se gestionan de forma adecuada, pueden crear tensiones o dificultar la profesionalización. Este modelo, en su estructura cuatriaxial, permite no solo integrar valores familiares y empresariales, sino también guiar el cambio organizacional hacia una estructura profesional sin sacrificar la identidad familiar y llenándola de propósito incardinándola en la filosofía de la empresa (visión y misión). Los ejes son los siguientes:

- Eje Económico: En este eje se incluyen valores relacionados con la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad financiera. Estos valores son esenciales para la viabilidad y competitividad de la empresa.
- Eje Ético: Representa valores de responsabilidad social, transparencia e integridad. En una empresa familiar, estos valores ayudan a construir una reputación positiva y a fomentar relaciones de confianza con los stakeholders.



- Eje Emocional: Incluye valores como la lealtad, la cohesión y el sentido de pertenencia. Estos valores son particularmente relevantes en empresas familiares, donde la afectividad y las relaciones familiares juegan un papel significativo en la cultura empresarial.
- Eje Espiritual: El eje espiritual abarca valores relacionados con el propósito, la trascendencia, el compromiso y el bienestar general. En las empresas familiares, este eje se conecta con la misión a largo plazo de la empresa (principios rectores), asegurando su legado y sostenibilidad.

A través de esta estructura cuatriaxial, el MBV permite una alineación integral de los valores de la empresa, facilitando la toma de decisiones que reflejen tanto los intereses familiares como los objetivos empresariales. Además, este modelo ayuda a resolver posibles conflictos de valores, que son muy frecuentes en las empresas familiares cuando se enfrentan a decisiones estratégicas o procesos de cambio importantes.

2.2.2. Fundamentos de Dirección por Valores

En su libro *Dirección por Valores*, establece los principios fundamentales para implementar el MBV. La dirección por valores implica identificar los valores esenciales de la organización y asegurar que todas las decisiones y prácticas empresariales estén alineadas con estos valores. Según Dolan, los valores deben ser integrados en todos los niveles de la organización, desde la planificación estratégica hasta la cultura diaria de trabajo, para garantizar una gestión coherente y efectiva, Dolan, S. L. (2011).

- Valores Económicos en la Dirección por Valores

Son el eje fundamental de la sostenibilidad financiera y de la competitividad de la empresa. Estos valores incluyen la eficiencia, la rentabilidad y la sostenibilidad, y en el contexto de una empresa familiar, son necesarios para asegurar la continuidad de la empresa.

- Valores Éticos en la Dirección por Valores

Son esenciales para construir una reputación sólida, ganar posición y para mantener relaciones de confianza con los stakeholders. En las empresas familiares, estos valores suelen estar profundamente arraigados en la cultura y pueden reflejar el compromiso de la empresa con la integridad, la responsabilidad social y la equidad.



- Valores Emocionales en la Dirección por Valores

Son los que fomentan la lealtad, la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados. En las empresas familiares, estos valores son particularmente fuertes y pueden ser una fuente de motivación y compromiso, pero también pueden crear conflictos si interfieren con la profesionalización. Dolan sugiere que las empresas familiares utilicen estos valores como una base para fortalecer la cultura corporativa, pero que se aseguren de que no obstaculicen la toma de decisiones objetivas.

- Valores Espirituales en la Dirección por Valores

Finalmente y como novedad desde su modelo triaxial, los valores espirituales son los que otorgan un sentido de propósito y trascendencia a la empresa. Estos valores son especialmente relevantes en empresas familiares, donde la visión de legado y continuidad es fundamental.

2.2.3. Coaching por Valores y Más Coaching por Valores: Métodos y Aplicaciones

En sus obras *Coaching por Valores (2011)* y *Más Coaching por Valores (2015)*, Dolan desarrolla metodologías específicas para elevar el nivel de conciencia a las organizaciones para apoyarlas e implementar y reforzar el MBV.

El coaching por valores es una herramienta que facilita la introspección y alineación de los valores personales y organizacionales, asegurando que los empleados no solo comprendan los valores de la empresa, sino que también los vivan coherentemente en su día a día.

El coaching por valores permite a los integrantes de las empresas familiares abordar conflictos interpersonales y diferencias de perspectivas que surgen en los procesos de cambio organizacional. Dolan propone varios métodos, como talleres de alineación de valores y sesiones de coaching individual, de equipos y grupal para que los empleados puedan identificar sus propios valores y ver cómo estos se alinean o no con los de la organización. Esto es especialmente útil en las empresas familiares porque las dinámicas afectivas y los valores familiares que se dan generan grandes dificultades para la aceptación y adaptación al cambio, sobretodo en lo cultural. De hecho, son resistencias reales al cambio y que hay que superar.

Gráfico 3: Representación modelo cuatriaxial.

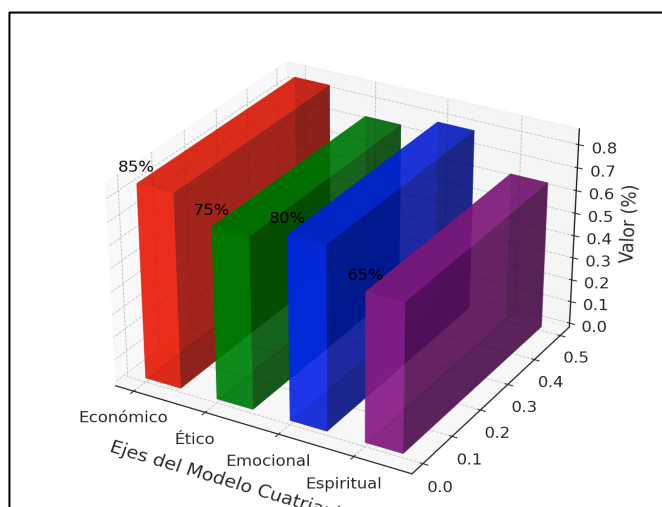


Gráfico 3: Representación modelo cuatriaxial

Fuente: Elaboración propia

Este gráfico subraya un ejemplo de cómo el modelo cuatriaxial permite integrar todos los tipos de valores en una estrategia organizacional coherente y alineada con la cultura familiar.

Gráfico 4: Comparativa modelo triaxial y cuatriaxial.

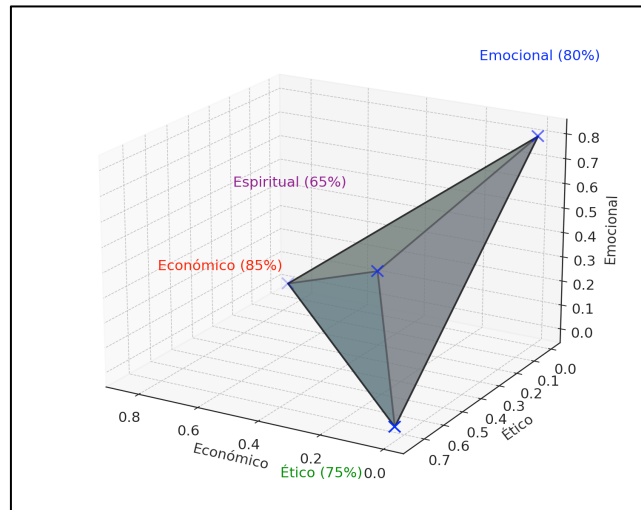
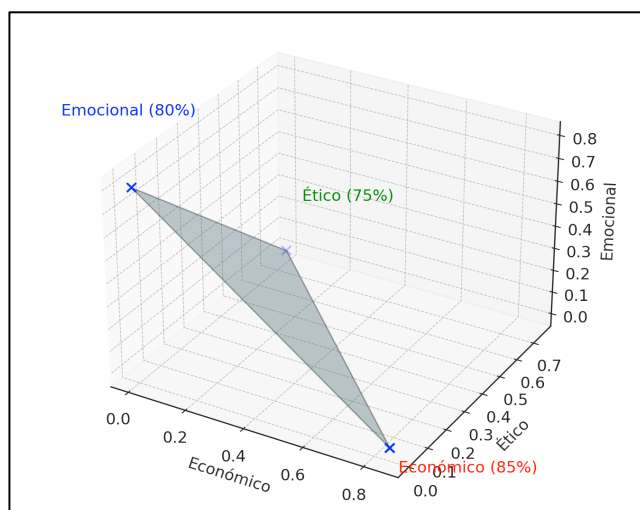


Gráfico 4: Comparativa modelos triaxial y Cuatriaxial

Fuente: Dolan, S. L. (2015). *Más coaching por valores: Acompañar el cambio con confianza y compromiso*.

La elección entre el modelo triaxial (económico, ético y emocional) y el modelo cuatriaxial (que agrega el eje espiritual) depende de las necesidades específicas de la empresa y sus objetivos a largo plazo.



Modelo Triaxial: Beneficios y Aplicación

El modelo triaxial es directo y está diseñado para alinear los aspectos clave de la organización (rentabilidad, ética y cohesión emocional). Este modelo es beneficioso para empresas que buscan:

- Enfoque en competitividad: La alineación entre eficiencia económica, responsabilidad ética y cohesión emocional es efectiva para alcanzar y sostener una ventaja competitiva.
- Operaciones eficientes: Facilita decisiones rápidas y enfocadas en la rentabilidad sin perder de vista la cultura organizacional y la ética.

Este modelo puede ser ideal en sectores muy competitivos o cuando la empresa necesita optimizar su estructura y procesos para mantenerse relevante.

Modelo Cuatriaxial: Beneficios y Aplicación

El modelo cuatriaxial, con el eje espiritual, añade una dimensión de propósito y legado, que se alinea bien con las empresas familiares que buscan perdurar en el tiempo y construir un impacto positivo. Los beneficios incluyen:

- Propósito y sostenibilidad: Ayuda a construir un legado que trascienda a las generaciones actuales, lo cual es especialmente valioso en empresas familiares.
- Fidelización y cohesión a largo plazo: La dimensión espiritual fomenta el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados, mejorando la cultura organizacional y la retención de talento.

Se puede resumir diciendo que el Modelo de Gestión por Valores cuatriaxial de Dolan es una herramienta especialmente valiosa para las empresas familiares porque les permite combinar sus valores tradicionales con una estructura profesional orientada a la competitividad. A través de la dirección y el apoyo del coaching por valores, las empresas familiares pueden implementar cambios organizacionales de forma más sencilla y rápida y mejorar su efectividad sin perder su identidad haciéndolas más eficaces. En Yemaconsa, por ejemplo, (como se verá más adelante) el MBV (en adelante) es clave para mantener el equilibrio entre afectividad y efectividad, asegurando la sostenibilidad y la alineación con la Agenda 2030 y otros compromisos éticos.



2.3. Enfoque Sistémico en la Gestión del Cambio

El enfoque sistémico u holístico en la gestión del cambio se basa en ver la organización como un todo interconectado, donde cada parte influye en las demás y está influida por el entorno. Este enfoque tiene su origen en la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, quien en 1968 planteó que un sistema debe entenderse en función de las relaciones y la interdependencia de sus componentes. En el ámbito organizacional, esta visión sistémica fue adoptada para estudiar cómo los cambios afectan tanto a nivel estructural como en el comportamiento humano.

Este enfoque plantea que la organización es un sistema compuesto de múltiples subsistemas que conviven entre sí con los valores económicos, éticos, emocionales y espirituales y tienen un objetivo común; con el que, en muchas ocasiones, parte de los integrantes no quieren o no pueden aceptarlo y deben alinearse para lograr un cambio exitoso.

Autores como Peter Senge en *La Quinta Disciplina* en 1990 expandieron esta visión, aplicándola a las organizaciones para desarrollar un cambio sostenido y consciente.

En el enfoque sistémico, los cambios deben ser integrales, impactando a todos los subsistemas. Esto se logra evaluando las conexiones entre las áreas de la organización y adaptando el cambio a cada componente.

Es especialmente relevante en situaciones de cambios profundos, transformacionales o la implementación de nuevas estrategias como: cambios culturales, adquisiciones, fusiones o sucesión en empresas familiares.

Este enfoque es fundamental para que el cambio sea sostenible, ya que evita que las acciones en una parte de la organización perjudiquen o ignoren otras áreas interrelacionadas.

2.3.1 La integración de valores espirituales, económicos, éticos y emocionales.

La integración que plantea Dolan es que los valores deben ir más allá de lo puramente económico para lograr una organización equilibrada y resiliente ante el cambio.



El enfoque cuatriaxial contiene:

1. Valores Económicos: Enfocados en la eficiencia, productividad y sostenibilidad financiera.
2. Valores Éticos: Orientados a la responsabilidad social y la integridad.
3. Valores Emocionales: Abarcan la cohesión, la lealtad y el bienestar emocional de los empleados.
4. Valores Espirituales: Relacionados con el propósito y la trascendencia, promueven un sentido de misión en el trabajo.

La integración de estos valores se realiza mediante prácticas de acompañamiento con coaching ejecutivo y mentoring que alineen los objetivos organizacionales con los valores de sus empleados y líderes. Esto incluye, desde la formación en valores hasta políticas de responsabilidad social, evaluaciones de bienestar emocional y hasta misiones empresariales que inspiren a los empleados.

Todo esto permite que el cambio no solo se centre en objetivos económicos, sino que abarque aspectos que afectan el clima laboral y la cohesión; Evaluable por ejemplo según las métricas de integración de resultados tras las formaciones del Dr. Donald Kirkpatrick (1994).

De esta forma, la integración de estos valores permite que los cambios organizacionales no resulten deshumanizantes y contribuyan a un ambiente laboral más equilibrado y ético, promoviendo la sostenibilidad a largo plazo y un mayor compromiso de los empleados.

Investigadores como Kelin Gersick (1997) y John Ward (2006) han investigado ampliamente las dinámicas de los valores en las empresas familiares y reconocen que la alineación de valores es clave para la continuidad y cohesión en empresas familiares.

2.3.2 El MBV y la Sistémica Hellingeriana en Contextos de Empresas Familiares

Al aplicar el MBV en este contexto, se hace obligatorio tener en cuenta el enfoque de la Sistémica Hellingeriana, desarrollado por Bert Hellinger (2001) que se centra en comprender



las dinámicas familiares y las "órdenes del amor" que afectan las relaciones y el comportamiento dentro de una familia.

La Sistémica Hellingeriana, traducida a las Configuraciones Familiares, propone que en las empresas familiares existen patrones y lealtades invisibles que influyen en el éxito o fracaso de la empresa, basados en el orden, la pertenencia y el equilibrio. Estas configuraciones se aplican a nivel organizacional para visualizar las relaciones y conflictos latentes en el sistema, permitiendo identificar dinámicas y bloqueos que pueden obstaculizar el cambio organizacional.

En el contexto de las empresas familiares, el MBV y la Sistémica Hellingeriana se integran para manejar el cambio organizacional sin ignorar los aspectos emocionales y espirituales del legado familiar.

El MBV establece valores económicos, éticos, emocionales y espirituales como ejes de acción, mientras que la Sistémica Hellingeriana se enfoca en resolver los conflictos emocionales subyacentes que afectan a la empresa como eje de sostenimiento emocional.

El enfoque de Hellinger ha sido adoptado por consultores y psicólogos sistémicos en el ámbito organizacional para facilitar el cambio en empresas familiares; Jan Jacob Stam (2020), discípulo de Hellinger, por ejemplo, es uno de los principales referentes en aplicar este enfoque en empresas familiares (*Alas para un cambio*, 2020).

2.4 Los principios rectores en las empresas familiares

Los principios rectores son los fundamentos esenciales que guían la conducta y las decisiones dentro de una organización. En el contexto empresarial, estos principios establecen la base para la cultura corporativa, la ética y la estrategia, asegurando coherencia y alineación en todas las operaciones y se integran en la visión, misión y valores o filosofía de la empresa familiar. Son los primeros que han de tenerse en cuenta a la hora de abordar el cambio organizacional; el que estén bien identificados, integrados y ejecutados depende el éxito futuro de la compañía.

Los principios rectores de las empresas familiares son los que enumero a continuación según diferentes autores:

1. Visión y Misión Compartidas: Ward, J. L. (2004)



- Visión: Proyección a largo plazo que la familia empresaria tiene para el negocio, reflejando aspiraciones y objetivos futuros.
 - Misión: Propósito fundamental de la empresa, definiendo su razón de ser y las necesidades que busca satisfacer
2. Valores Familiares y Empresariales: Dyer, W. G. (1986)
- Integración de valores como la integridad, la responsabilidad y la lealtad, que son transmitidos de generación en generación y se reflejan en la cultura empresarial.
3. Compromiso con la Continuidad Generacional: Lansberg, I. (1999)
- Estrategias y planes establecidos para asegurar la sucesión y la continuidad del negocio en manos de la familia.
4. Equilibrio entre Familia y Empresa: Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997)
- Establecimiento de límites claros entre las dinámicas familiares y las operaciones empresariales para evitar conflictos y asegurar la profesionalización.
5. Responsabilidad Social y Comunitaria: Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005)
- Compromiso con el bienestar de la comunidad y con prácticas empresariales éticas y sostenibles.

Hay que destacar las importantes aportaciones de autores españoles como Salvador García y Miguel Ángel Gallo (2004) y Manuel Bermejo Sánchez (2019) como firmes partidarios de la importancia de instituir órganos de gobierno, como el consejo de familia, asamblea familiar y la junta directiva como elementos inmateriales que dan soporte a los principios rectores a todos los niveles dentro de la empresa familiar.



3. Metodología

3.1. Diseño del Estudio

En este apartado describo la estrategia general de investigación y aplicación.

- Tipo de Investigación: Este estudio que presento es una investigación y aplicación de tipo mixta ya que analizo el cambio organizacional desde la perspectiva del Modelo de Gestión por Valores (MBV) de Simón L. Dolan, en el seno de una empresa familiar con seis socios hermanos permitiendo identificar e comprender en profundidad las dinámicas internas de la empresa y cómo sus valores afectan a la organización. Las razones que me han llevado a escoger esta elección ha sido por la realización de las prácticas del Máster en DYGP en esta mercantil, y con su permiso, poder hacerme cargo de la problemática por la que atraviesa al tratar de realizar un cambio en su cultura organizacional.
- Enfoque Metodológico: El enfoque es del método del caso dado que Yemaconsa, S.L. es el foco principal. El método del caso examina en profundidad una única unidad de análisis porque me permite obtener información detallada para implementar el modelo de Dolan en una empresa familiar concreta y poder replicarla en el futuro con sus lógicas adaptaciones a otras empresas familiares, ya que no hay dos iguales por muy familiares que sean.
- Objetivo del Diseño: El objetivo es examinar cómo el Modelo de Gestión por Valores puede facilitar la transición de una empresa familiar desde un enfoque afectivo a uno efectivo, profesionalizando la estructura organizacional de Yemaconsa, S.L.

3.2. Instrumentos de Investigación

Las herramientas que he utilizado para recopilar datos han sido: entrevistas, cuestionarios de conducta, análisis documental y observación directa, entre otros métodos.

- Entrevistas semi-estructuradas (ver apéndice): Las entrevistas han sido esenciales para comprender la percepción y la experiencia de los directivos y



empleados en relación con el cambio organizacional. Pude entrevistar al director general, al gerente y a otros miembros clave del consejo de administración y empleados de Yemaconsa.

- Cuestionarios de comportamiento (ver apéndice): He utilizado los cuestionarios basados en los modelos de comportamiento de acción, sostenimiento y bloqueo del Dr. Robín Stuart-Kotze y aplicados según el estudio del modelo Momentum-CPI® en la tesis doctoral del profesor Dr. Antonio López Ramos (2010)
- Análisis Documental (*no aparece en el apéndice por confidencialidad*): Este análisis incluye la revisión de documentos internos, como: estrategias de recursos humanos, manuales de cultura corporativa, planes estratégicos y de sucesión, y material que reflejaba los valores y principios de Yemaconsa. Estos instrumentos me permitieron obtener una visión objetiva sobre los valores y las prácticas establecidas en la organización.
- Observación Directa: La observación e interacción directa en las oficinas, cantera e instalaciones de Yemaconsa me ha permitido observar y vivir la cultura organizacional y los comportamientos en su contexto y ambiente natural de relación y trabajo. La comunicación interna oficial la he experimentado gracias a los comunicados vía mail y tableros de anuncios de la empresa. El clima laboral lo he vivido en persona así como la interacción entre miembros familiares y empleados.

3.3. Selección del Caso: Yemaconsa, S.L.

Yemaconsa es una empresa familiar en la que he realizado prácticas en el Dpto. de Recursos Humanos, lo que para llevar a cabo mis funciones, con permiso, se me ha permitido un conocimiento en profundidad y el acceso directo a información estratégica relevante.

Yemaconsa es un caso arquetípico de empresa familiar con 6 hermanos en puestos de dirección y otros 6 hermanos ajenos a la operación y gestión del día a día de la empresa y



que enfrentan la urgente necesidad de profesionalización y cambio organizacional para competir mejor en el mercado.

Hay que destacar que Yemaconsa forma parte del Grupo Empresas Salguero, que es una empresa familiar en 2ª generación con quince trabajadores en períodos punta de producción, de los cuales seis son herederos directos del fundador y se dedica a la extracción, fabricación, venta y distribución de productos y materiales derivados del yeso y la cal para la construcción, la jardinería y la industria, principalmente en Andalucía.

La empresa comienza su andadura en la década de los 70 del siglo pasado de la mano de su fundador Manuel Salguero Ortiz, quien comienza a explotar su propia cantera que abastecería a diversas factorías del sector. En 1978 se produce un salto cualitativo con la adquisición de la Fábrica de Yesos La Plata, en la localidad sevillana de Morón de la Frontera, la cual estuvo produciendo yeso rápido de la manera tradicional hasta el año 2000. Años más tarde, en 1998, se produce un nuevo paso adelante con la explotación de una nueva cantera y la compra de la fábrica Afimosa, una de las marcas estrellas de la compañía y un referente en el mercado de los yesos manuales.

En la actualidad, como empresa de yesos en Morón, Yemaconsa se ha convertido en un referente de la distribución de yesos y escayolas, buscando siempre ofrecer a sus clientes el mejor servicio, gracias a su propia flota de transporte, y un amplio catálogo de productos tanto de yesos como de sus derivados, fabricados por Yesos Afimosa.

Para poder analizar en profundidad la cultura de Yemaconsa, es decir, saber el por qué y el para qué hace las cosas, es necesario conocer y comprender plenamente el entorno en el que opera; para ello no hay mejor instrumento de análisis que el llamado análisis PEST (ETPS en sus siglas en inglés) desarrollado en la década de 1960 por Francis J. Aguilar, académico de la Harvard Business School; en su libro *Scanning the Business Environment* (1967), que introdujo esta herramienta como una forma de analizar el entorno externo

Esta herramienta se ha expandido y adaptado en versiones como PESTEL (que añade los factores *Ecológicos* y *Legales*) o PESTN (que agrega *Naturales*) para responder a nuevas necesidades de análisis en entornos empresariales dinámicos.



Es esencial analizar las dimensiones clave: económica, política, social, tecnológica, legal y ambiental (traducidas de las siglas en inglés), así como evaluar a sus competidores, proveedores, clientes y grupos de interés. Además, se deben considerar las tendencias y desafíos que afectan al sector bajo los principios de la Agenda 2030.

3.3.1 Análisis PESTEL

Económico

El sector de la construcción en España ha experimentado una recuperación moderada en los últimos años tras la crisis financiera de 2008, pero sigue enfrentando desafíos importantes. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el sector de la construcción creció un 5,7% en 2022. Sin embargo, el aumento de los costos de materiales como el acero y el cemento, impulsado por la inflación global y las interrupciones en las cadenas de suministro debido a la pandemia, sigue siendo un reto clave para Yemaconsa.

Además, la demanda de viviendas sostenibles ha crecido debido a incentivos fiscales y a un mayor interés en la eficiencia energética. Esto es una oportunidad para Yemaconsa, ya que puede diversificar su cartera hacia materiales sostenibles que cumplan con las regulaciones de construcción verde.

Político

La estabilidad política en España y la legislación pro-empresarial en sectores como la construcción y la energía verde son favorables para Yemaconsa. El gobierno español ha implementado políticas que fomentan la eficiencia energética y el uso de energías renovables en la construcción, lo que podría beneficiar a Yemaconsa si orienta su oferta hacia productos más sostenibles.

Las ayudas europeas del Fondo de Recuperación Next Generation EU, que destina parte de sus recursos a la rehabilitación de viviendas y la mejora de la eficiencia energética, presentan oportunidades para el sector de la construcción, pero también suponen un desafío, ya que las empresas deben adaptarse a nuevas normativas y requisitos de sostenibilidad.

Social

Existe una creciente preocupación social por la sostenibilidad y el impacto ambiental de las empresas, lo que afecta directamente a las expectativas de los consumidores. Los clientes actuales demandan productos con menor huella de carbono y técnicas de construcción más



sostenibles. Yemaconsa debe responder a estas demandas integrando prácticas socialmente responsables en su cadena de suministro.

El envejecimiento de la población y la urbanización también están afectando la demanda en el sector de la construcción. Se espera una mayor necesidad de viviendas adaptadas y espacios urbanos accesibles, lo que abre oportunidades para Yemaconsa en segmentos de mercado especializados.

Tecnológico

El sector de la construcción está experimentando una rápida transformación tecnológica. Las empresas que adoptan nuevas tecnologías como el BIM (Building Information Modeling), impresión 3D de estructuras y materiales avanzados tienen una ventaja competitiva. Yemaconsa podría mejorar su eficiencia y servicio al cliente invirtiendo en soluciones tecnológicas como plataformas digitales de venta y logística, automatización de inventarios y sistemas de seguimiento en tiempo real de sus materiales.

Además, la digitalización de los procesos de gestión de proyectos es crucial para mantenerse competitivo frente a actores más avanzados tecnológicamente.

Legal

Yemaconsa está sujeta a normativas tanto nacionales como europeas en relación con la calidad de los materiales, la seguridad laboral y el impacto medioambiental. La Agenda 2030 y las directivas de la Unión Europea imponen criterios estrictos de sostenibilidad en la construcción, lo que obliga a las empresas a utilizar productos que reduzcan el consumo de energía y emisiones de carbono.

Las certificaciones medioambientales (ISO 14001) y las normativas sobre eficiencia energética, como el Código Técnico de la Edificación (CTE), requieren que Yemaconsa adapte su oferta para cumplir con los nuevos estándares.

Ambiental

La creciente presión por reducir las emisiones de carbono en la construcción es uno de los mayores desafíos para Yemaconsa. El sector de la construcción es responsable de aproximadamente el 40% de las emisiones globales de carbono, por lo que la demanda de



materiales sostenibles es cada vez mayor. Yemaconsa puede aprovechar esta oportunidad ofreciendo materiales de construcción ecológicos y técnicas de edificación sostenible.

Además, el cambio climático y sus efectos, como el aumento de temperaturas y los fenómenos climáticos extremos, podrían influir en la demanda de materiales de construcción más resistentes y duraderos.

3.3.2 Análisis de Competidores, Proveedores, Clientes y Grupos de Interés

Competidores

Los principales competidores de Yemaconsa incluyen grandes distribuidoras nacionales como Leroy Merlin, Bricomart y ObraMat, todas ellas con una fuerte presencia en el sector de la construcción y bricolaje en España. Estas empresas tienen la ventaja de contar con economías de escala, lo que les permite ofrecer precios más competitivos y una gama más amplia de productos.

Otros competidores importantes, son:

- Saint-Gobain: Multinacional francesa que ofrece una amplia gama de productos de construcción, incluidos yesos y derivados. Saint-Gobain tiene una fuerte presencia global y una capacidad tecnológica avanzada, lo que representa una competencia significativa para Yemaconsa.
- Knauf: Empresa alemana especializada en productos de yeso, escayolas y soluciones constructivas. Con una fuerte presencia en Europa, Knauf es un competidor clave, especialmente en el ámbito de la innovación tecnológica.
- Grupo Puma: Empresa española que también se especializa en productos para la construcción, incluidos yesos y otros materiales. Al ser una empresa nacional, compite directamente en algunos de los mercados en los que Yemaconsa opera.

Sin embargo, Yemaconsa tiene la ventaja de un conocimiento local más profundo y de una relación directa con sus clientes en Andalucía. Su desafío radica en mejorar su competitividad frente a estos gigantes invirtiendo en tecnología y productos diferenciados.

Proveedores

Yemaconsa depende de una red de proveedores tanto nacionales como internacionales. El riesgo en la cadena de suministro, como los retrasos en las importaciones debido a



interrupciones logísticas o políticas comerciales restrictivas, puede afectar a su capacidad para mantener precios competitivos.

El establecimiento de relaciones sólidas y diversificadas con proveedores de materiales sostenibles podría mejorar su oferta y alinearse con las tendencias de sostenibilidad.

Clientes

Yemaconsa atiende a una clientela variada que incluye constructoras, arquitectos, jardineros y clientes particulares. Sus clientes valoran la calidad, la disponibilidad y la asesoría técnica que Yemaconsa ofrece. La fidelización de clientes a través de programas de lealtad, atención personalizada y soluciones específicas para cada segmento (por ejemplo, arquitectos que buscan productos ecológicos) puede ser una gran oportunidad para Yemaconsa.

Grupos de Interés

Los principales grupos de interés incluyen gobiernos locales y regionales, que establecen normativas, así como asociaciones de la industria de la construcción, clientes finales y empleados. La transparencia y las prácticas responsables son cada vez más importantes para los grupos de interés, especialmente bajo la mirada de la Agenda 2030.

3.3.3 Análisis DAFO de Yemaconsa

Para conocer cual es el posicionamiento estratégico actual, teniendo en cuenta los factores anteriormente estudiados, parto de los datos analizados que nos arroja el análisis DAFO (o FODA, en algunos países) que es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a entender tanto los factores internos como los externos que afectan a una organización y que fue desarrollado a principios de la década de 1970 por Albert S. Humphrey y un equipo de investigadores en el Stanford Research Institute (hoy SRI International). Humphrey y su equipo buscaban una herramienta que permitiera a las empresas comprender mejor sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas en su entorno. A partir de estas evaluaciones, podían formular estrategias más eficaces y adaptarse mejor a los cambios. La sigla DAFO (Véase tabla 4) corresponde a:

1. Debilidades: Aspectos internos de la organización que representan desventajas frente a la competencia o dificultan el logro de los objetivos.



2. Amenazas: Factores externos que podrían obstaculizar el crecimiento o el éxito de la organización, como cambios en el mercado, competencia, nuevas regulaciones o crisis económicas.
3. Fortalezas: Capacidades y recursos internos que aportan ventajas competitivas a la organización, como una buena reputación, una infraestructura sólida o un equipo cualificado.
4. Oportunidades: Elementos externos que la organización podría aprovechar para crecer o mejorar su desempeño, como nuevos mercados, avances tecnológicos o cambios en las preferencias del consumidor.

TABLA 3: Análisis DAFO de Yemaconsa

Fortalezas	Debilidades
- Conocimiento del mercado local.	- Menor capacidad competitiva frente a grandes distribuidores.
- Relación cercana con los clientes.	- Dependencia de proveedores internacionales.
- Ofrecimiento de asesoramiento técnico personalizado.	- Baja digitalización en comparación con competidores.
- Posibilidad de especializarse en materiales sostenibles.	- Falta de economías de escala.

Tabla 3: Análisis DAFO

Oportunidades	Amenazas
- Crecimiento de la demanda de construcción sostenible.	- Aumento de los costos de los materiales.
- Fondos europeos para la rehabilitación energética.	- Competencia de grandes cadenas con mejor estructura de precios.
- Digitalización de procesos para mejorar la eficiencia.	- Cambios regulatorios y normativas medioambientales más estrictas.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores locales.	- Impacto de interrupciones en la cadena de suministro global.

Fuente: Elaboración propia



3.3.4 Impacto de la Agenda 2030

Yemaconsa debe alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), principalmente en los siguientes aspectos:

- ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura): Promover infraestructuras resilientes y sostenibles, apoyándose en tecnologías innovadoras y materiales ecológicos.
- ODS 12 (Producción y Consumo Responsables): Fomentar el uso de materiales reciclables y sostenibles en sus operaciones.
- ODS 13 (Acción por el Clima): Adoptar prácticas más ecológicas para reducir el impacto de sus operaciones en el cambio climático.

Conclusión

Yemaconsa opera en un entorno desafiante, pero con numerosas oportunidades si se adapta a las nuevas tendencias de sostenibilidad y digitalización. Para mantenerse competitiva, deberá mejorar su eficiencia, ofrecer productos innovadores y sostenibles, y fortalecer su cadena de suministro. Todo esto la sume en un proceso de profundo y delicado cambio organizacional lo que hace que el adoptar el MBV sea una de las mejores opciones para mejorar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa.

4. Implementación del Modelo MBV

El MBV proporciona el marco estructurado apropiado para alinear los valores organizacionales con la estrategia y cultura empresarial, especialmente en Yemaconsa porque permite que los valores, actualmente en baja proyección, sirvan como eje central en la toma de decisiones, fomentando un equilibrio entre afectividad y efectividad, además es un factor crítico en el entorno de las empresas familiares porque según la sistémica de Bert Hellinger alcanza a las raíces profundas sobre las que se asienta la compañía.

Este modelo es ideal para empresas que desean trascender en su comunidad y fomentar un compromiso intergeneracional, como Yemaconsa, que busca alinear sus valores familiares con su estrategia empresarial.

El modelo cuatriaxial se presenta como el más beneficioso al fortalecer el sentido de propósito y el legado familiar, aspectos que suelen ser muy importantes para las empresas familiares. Este modelo no solo abarca la rentabilidad y la ética, sino que también asegura que los empleados se sientan parte de una misión mayor, alineándose mejor con los



objetivos de sostenibilidad y compromiso con la Agenda 2030 y en el largo plazo para trascender la 3ª generación en la sucesión más conocida como la generación de la “discordia”.

4.1. Diagnóstico Inicial de Valores

El diagnóstico de valores es una fase previa esencial para comprender la situación actual de Yemaconsa en cuanto a sus valores predominantes. Esta evaluación permite identificar y clasificar los valores existentes para asegurar que estén alineados con la visión y misión de la empresa.

4.1.1. Metodología para identificar los valores actuales

La metodología para diagnosticar los valores actuales de Yemaconsa comienza con la aplicación de entrevistas individuales y grupales cuestionarios de autoevaluación y técnicas proyectivas de storytelling que revelan los valores implícitos (reveladas en los encuentros en vivo en las instalaciones). Simon L. Dolan recomienda el uso de su Cuadrante de Valores para clasificar y visualizar los valores personales y organizacionales, facilitando una comprensión clara del estado actual.

La sistémica de Hellinger, aplicada aquí, implica observar dinámicas relacionales y jerárquicas en el sistema organizacional, así como identificar si existen lealtades familiares que influyen en el actuar cotidiano.

4.1.2. Clasificación de valores en empresas familiares

En empresas familiares como Yemaconsa, los valores se clasifican, según Dolan en cuatro áreas: valores espirituales, económicos, éticos y emocionales. Esta clasificación permite identificar qué valores son los priorizados por la familia empresaria y cuáles requieren fortalecimiento o transformación para adaptarse al cambio y a la sostenibilidad organizacional.

4.2. Definición de Valores Espirituales, Económicos, Éticos y Emocionales en Yemaconsa

Una vez diagnosticados, se establecen los valores fundamentales en Yemaconsa, orientados al crecimiento y sostenibilidad de la empresa. La estructura del MBV permite esta segmentación de valores según su impacto en la organización, proporcionando una ruta sólida para el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas.



Tabla 4: Cuadro resumen valores

Eje de Valor	Descripción	Aplicación en Yemaconsa
Valores Espirituales	Representan la búsqueda de trascendencia, propósito y significado.	Estos valores se reflejan en la visión de liderazgo orientada a la unidad y el propósito común . Desde la perspectiva de Hellinger, se aplica el concepto de "sentir el lugar", donde cada miembro respeta su rol y contribuye al bien común y al legado familiar .
Valores Económicos	Enfocados en la rentabilidad, productividad y sostenibilidad a largo plazo.	Los valores económicos apuntan a garantizar la viabilidad financiera y el crecimiento constante. Siguiendo a Dolan, la empresa busca prácticas responsables y sostenibles, orientadas al desarrollo económico y la estabilidad financiera que beneficien también al núcleo familiar.
Valores Éticos	Se centran en la responsabilidad social, transparencia y respeto, regulando las relaciones internas y externas.	Yemaconsa aplica estos valores a través de un compromiso con la responsabilidad social y la transparencia en sus operaciones. Desde la sistémica de Hellinger, el respeto y la equidad fortalecen las relaciones laborales, creando un ambiente de integridad organizacional y bienestar para todos.
Valores Emocionales	Fundamentales para la cohesión y el sentido de pertenencia, especialmente en empresas familiares.	Estos valores fomentan la cohesión familiar y el sentido de pertenencia en Yemaconsa. Siguiendo a Dolan, la lealtad y el compromiso interno se ven reforzados, y, desde la perspectiva de Hellinger, el respeto hacia cada miembro genera un sentido de comunidad y respeto hacia el legado .

Tabla 4: Cuadro resumen valores

Fuente: Elaboración propia



4.3. Estrategias de Cambio para Yemaconsa

Implementar un cambio efectivo hacia un modelo de gestión por valores requiere estrategias claras y sostenibles que aseguren la aceptación y alineación de todos los integrantes de Yemaconsa. Como las que se proponen a continuación:

- **Talleres de alineación de valores**

Para alinear los valores de los miembros de Yemaconsa, se recomienda la realización de talleres participativos donde se trabajen dinámicas sistémicas y ontológicas individuales, de equipos y de grupo para explorar y reforzar los valores compartidos. Dolan sugiere actividades como el diseño de declaraciones de misión y visión basadas en valores, mientras que el enfoque de Hellinger resalta la importancia de la *representación sistémica* para evidenciar y reordenar más fácilmente los posibles conflictos de valores.

- **Comunicación de cambios y retroalimentación**

Una comunicación efectiva es crucial para el éxito de cualquier cambio. Dolan insiste en que los valores deben ser claramente comunicados en todos los niveles, facilitando el compromiso y la comprensión. La retroalimentación constante ayuda a ajustar las estrategias, permitiendo a los colaboradores expresar sus opiniones y observar los avances en el cambio de valores.

- **Planificación de seguimiento y evaluación**

La fase final implica diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el éxito de la implementación del MBV. Dolan utiliza indicadores de desempeño basados en valores y la medición del clima organizacional. Además, el enfoque sistémico de Hellinger sugiere revisar periódicamente los principios rectores, las dinámicas familiares e interpersonales, asegurando que los valores se mantengan alineados con la visión y misión de Yemaconsa.



ANEXO: Caso Yemaconsa, S.L.

1. Historia y Contexto de Yemaconsa

Yemaconsa, S.L. es una empresa familiar consolidada en su sector, cuyo origen se remonta a varias décadas atrás. Fundada por el patriarca de la familia Salguero, Yemaconsa ha experimentado una evolución significativa, tanto en sus operaciones como en su estructura organizativa. Con el paso de los años, la empresa ha crecido y se ha adaptado a las nuevas exigencias del mercado, estableciéndose como un referente dentro de su industria. Actualmente Yemaconsa enfrenta la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante, con una mirada hacia la sostenibilidad y el desarrollo organizacional basado en valores.

El liderazgo existente en la empresa y su compromiso con la continuidad y el crecimiento de Yemaconsa han llevado a la identificación de un desafío clave: la empresa necesita un enfoque de cambio que combine afectividad y efectividad. Este equilibrio es crucial en el contexto de una empresa familiar, donde los lazos emocionales y familiares a menudo se entrelazan con las decisiones estratégicas y empresariales. Además, la evolución natural de la empresa plantea el reto de integrar nuevas generaciones en la gestión, mantener la cohesión familiar y, al mismo tiempo, asegurar la competitividad en el mercado.

2. Necesidad de un Enfoque Sistémico y de Gestión por Valores

El contexto actual de Yemaconsa exige una metodología que no solo aborde las necesidades comerciales y operativas, sino que también se enfoque en la cohesión familiar y en el desarrollo de una cultura organizacional sólida. En este sentido, la empresa ha optado por implementar el MBV de Simon L. Dolan, que se centra en identificar, definir y alinear los valores clave de la organización en torno a cuatro áreas: valores espirituales, económicos, éticos y emocionales. Lo que hace que los valores sean el núcleo duro de todas las decisiones estratégicas y operativas, fomentando una cultura organizacional coherente y comprometida.

La sistémica de Bert Hellinger complementa esta metodología al incorporar una comprensión profunda de los desafíos y dinámicas familiares y también de los principios que rigen las relaciones en la citada empresa familiar. Los principios de Hellinger, como los descritos en su libro *“Los Órdenes del amor”*, resaltan la importancia de la jerarquía



(respetar los roles y lugares de cada miembro en el sistema), el equilibrio entre dar y recibir (sostenibilidad de relaciones justas) y el principio de pertenencia (inclusión y reconocimiento de cada miembro de la familia y de la empresa).

Aplicar este enfoque sistémico resulta fundamental en Yemaconsa, donde los lazos familiares tienen una influencia significativa en el clima organizacional y en la gestión del cambio. La sistémica permite abordar los conflictos latentes, como lealtades invisibles y tensiones intergeneracionales, que obstaculizan el crecimiento. En un entorno de empresa familiar, estos factores se vuelven críticos e influyen claramente tanto en el rendimiento empresarial como en la cohesión familiar.

3. Beneficios Esperados de la Implementación del MBV y la Sistémica en Yemaconsa

La combinación del MBV y la sistémica permiten abordar de manera integral los desafíos de Yemaconsa. Por un lado, el MBV aporta la estructura para que los valores compartidos se conviertan en el eje estratégico de la empresa, promoviendo un entorno organizacional donde las decisiones se alinean con una visión a largo plazo. Por otro lado, la sistémica de Hellinger facilita la identificación y resolución de conflictos relacionales invisibles dentro de la familia empresaria, promoviendo un equilibrio entre las dinámicas familiares y los objetivos empresariales comunes.

La implementación de estas metodologías en Yemaconsa, a través de talleres de alineación de valores, configuraciones organizacionales y un plan de comunicación y seguimiento, ayuda a que la compañía fortalezca su cohesión, mejore su clima organizacional y asegure la sostenibilidad de su modelo de negocio. Este enfoque también favorece un clima de confianza y compromiso en el equipo, fundamental para la competitividad en el mercado.



Gráfico 5: Representación de los desafíos y beneficios de la complementariedad entre el MBV y la sistémica hellingeriana.

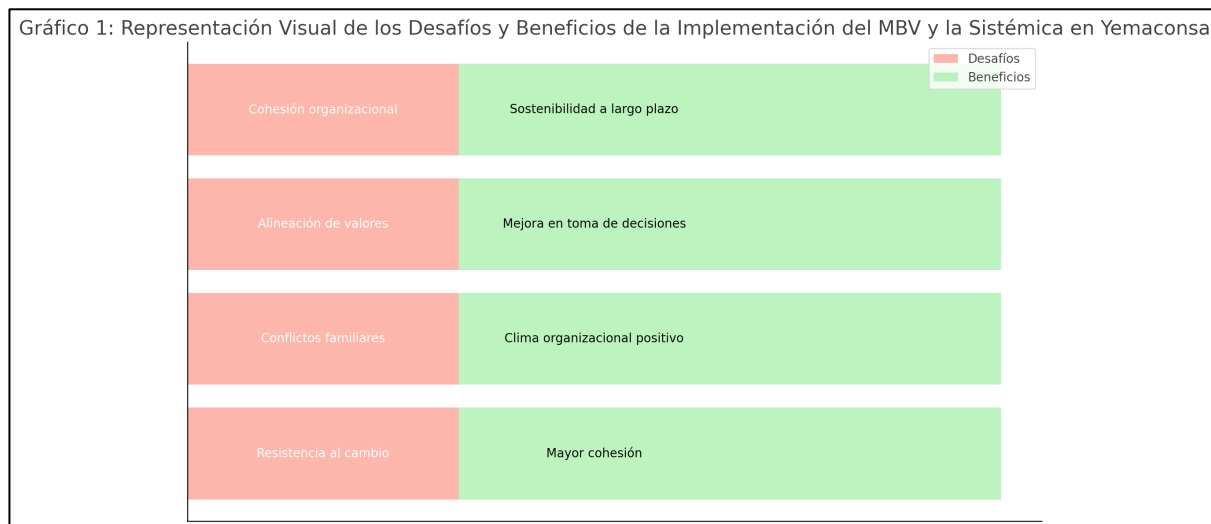


Gráfico 5: desafíos y beneficios complemento MBV + Sistémica Hellinger

Fuente: Elaboración propia

4. Diagnóstico inicial y análisis sistémico

Para implementar de manera efectiva el MBV y la sistémica de Bert Hellinger en Yemaconsa, se realizó un diagnóstico inicial que permite comprender tanto los valores actuales de la organización como las dinámicas familiares que influyen en su cultura y estructura. Este análisis proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora y establecer un marco de intervención que equilibre las tradiciones familiares con las necesidades de modernización y sostenibilidad empresarial.

4.1. Identificación de valores y dinámicas sistémicas

El primer paso en el diagnóstico fue la identificación de los valores actuales, así como la comprensión de las dinámicas familiares y organizacionales que están impactando en la cohesión y efectividad de la empresa. Se utilizaron una serie de métodos y herramientas de diagnóstico, incluyendo:

- Entrevistas individuales y grupales: Se entrevistó a miembros de la familia Salguero, a la dirección y a empleados clave, con el objetivo de identificar los valores personales y organizacionales, así como la percepción que cada grupo tiene sobre la cultura y los desafíos de la empresa.
- Encuestas de valoración: Se aplicaron cuestionarios de autoevaluación para evaluar la importancia de distintos valores en el entorno laboral y familiar, y para medir el



clima laboral y el nivel de alineación entre los valores individuales y los de la empresa.

- Observación directa: Se realizó una observación directa de la interacción entre empleados y miembros familiares durante el desarrollo de actividades cotidianas en los distintos departamentos, evaluando patrones de comportamiento y actitudes frente a los procesos de cambio.
- Técnicas de storytelling: Se pidió a los participantes que narraran historias sobre su experiencia en la empresa, lo cual permitió descubrir valores implícitos, expectativas y experiencias significativas que reflejan la cultura organizacional.

El diagnóstico reveló que Yemaconsa tiene valores sólidos (ver tabla 5) como el compromiso con la calidad, el respeto a la tradición familiar y la cercanía en las relaciones tanto internas como con los clientes. Sin embargo, se detectaron desafíos relacionados con la adaptación a nuevas tendencias de sostenibilidad y modernización. Esto subraya la necesidad de un enfoque que permita armonizar la tradición familiar con objetivos de cambio e innovación.

Tabla 5: Resultados del diagnóstico inicial de valores en Yemaconsa

Dimensión de Valor	Valores Observados	Conflictos Potenciales	Áreas de Mejora
Espiritual	Compromiso con la misión familiar	Falta de apertura a nuevos liderazgos	Definir misión compartida
Económico	Orientación a la sostenibilidad	Resistencia a prácticas modernas	Integración de innovación
Ético	Respeto en las relaciones internas	Desajuste en roles y responsabilidades	Clarificación de responsabilidades
Emocional	Sentimiento de pertenencia familiar	Presión por mantener tradiciones	Alinear valores familiares y organizacionales

Tabla 5: Resultados diagnóstico inicial valores en Yemaconsa

Fuente: Elaboración propia



4.2. Análisis de las relaciones y del orden familiar en su contexto organizativo

Desde la perspectiva de Bert Hellinger, Yemaconsa funciona como un conjunto de sistemas interrelacionados, donde cada miembro ocupa un lugar (rol específico) y donde los principios de jerarquía, equilibrio entre dar y recibir, y pertenencia son esenciales para la armonía y efectividad organizacional.

El análisis sistémico de Yemaconsa reveló que algunos miembros de la familia mantienen roles tradicionales, lo cual asegura una continuidad en el liderazgo y mantiene los valores fundacionales, pero también presenta ciertas limitaciones. En algunos casos, se observó una resistencia a delegar responsabilidades clave a empleados no familiares, lo que puede frenar la innovación y la incorporación de nuevas perspectivas e incluso talento.

- Principio de Jerarquía (Ver gráfico 6): En Yemaconsa, la jerarquía ha sido tradicionalmente respetada, pero también se identificaron desajustes en la distribución de responsabilidades. La sistémica de Hellinger sugiere que cada miembro debe ocupar el lugar que le corresponde y que, para que el sistema funcione, los roles deben adaptarse a las competencias y capacidades de cada persona, no solo a los vínculos familiares. Esto implica una revisión de la estructura actual para asegurar que los empleados con competencias específicas puedan ocupar roles que beneficien a la empresa en su conjunto.

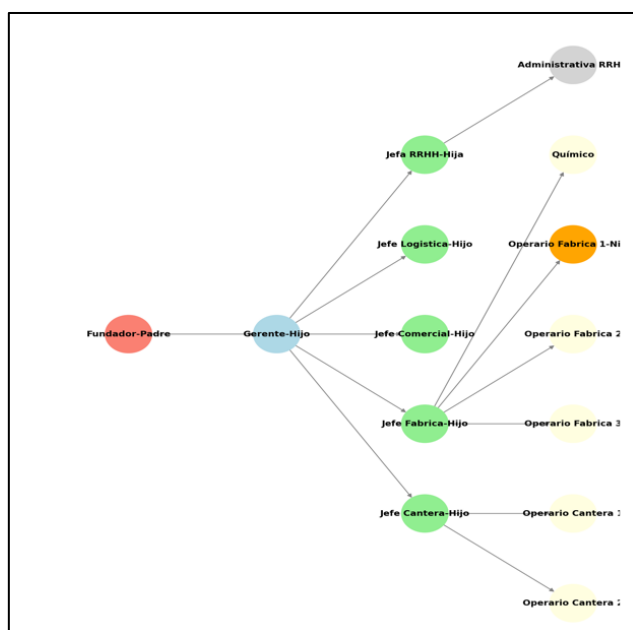


Gráfico 6: Diagrama de roles y jerarquías familiares y organizacionales

Gráfico 6: Diagrama de roles y jerarquías familiares y organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Este gráfico ilustra la estructura jerárquica actual, resaltando los roles actuales y las áreas de desajuste en el sistema familiar y organizativo. También señalan oportunidades para mejorar la distribución de responsabilidades y promover una integración más inclusiva.



- Principio de Equilibrio entre Dar y Recibir: En el entorno organizacional de la compañía, el equilibrio entre lo que cada miembro aporta y recibe es fundamental para el clima laboral y la cohesión. Se observó que algunos miembros de la familia tienen mayores beneficios y responsabilidades, mientras que ciertos empleados no familiares expresaron sentirse menos reconocidos o integrados en la toma de decisiones. Un enfoque basado en el equilibrio promovería un sistema donde todos los miembros, familiares o no, se sientan igualmente valorados y donde la reciprocidad en las contribuciones sea respetada.
- Principio de Pertenencia: Yemaconsa es una organización donde el sentido de pertenencia es profundo, y muchos empleados describen a la empresa como una "familia". Sin embargo, el análisis mostró que este sentido de pertenencia no siempre se extiende a empleados con menos antigüedad o sin lazos familiares. La sistémica de Hellinger sugiere que cada miembro del sistema debe sentirse parte de él para mantener el equilibrio. Para la empresa, este principio implica fortalecer los lazos y la inclusión de todos los empleados, asegurando que cada persona sea vista y valorada por su rol en la organización.



Conclusión del Diagnóstico Inicial

El diagnóstico inicial ha permitido identificar tanto los valores esenciales como los desafíos sistémicos que afectan el equilibrio y efectividad de la empresa. La presencia de valores familiares fuertes es una ventaja significativa, pero requiere una alineación adecuada para adaptarse a los cambios del entorno actual y a los objetivos estratégicos de la organización.

La utilización de talleres de alineación de valores, configuraciones organizacionales y un plan de comunicación y retroalimentación son fundamentales para que Yemaconsa fortalezca su cohesión y clima organizacional, equilibrando afectividad y efectividad en su modelo de gestión.

4.3. Implementación del Modelo de Gestión por Valores

La implementación del MBV ha establecido una base sólida de valores que sirven de guía en la toma de decisiones, la cultura organizacional y las relaciones internas y externas de la empresa; Por lo tanto se puede decir que se ha instaurado una “brújula” para crear un puente entre afectividad y efectividad, promoviendo una organización sostenible y competitiva en el contexto de una empresa familiar.

4.3.1 Selección y Definición de Valores Clave

En Yemaconsa, la selección y definición de los valores clave (visto en cuadro-resumen) se realizó en varias etapas, combinando el diagnóstico inicial con una serie de entrevistas y talleres participativos. Estos valores se han clasificado según las categorías del Modelo Cuatriaxial de Simon L. Dolan en:

Comunicación y Alineación de Valores

Una vez definidos los valores clave, el siguiente paso en la implementación del MBV en Yemaconsa fue la creación de una estrategia de comunicación y un programa de alineación de valores. Este programa fue diseñado para asegurar que todos los miembros de la empresa, tanto familiares como empleados, comprendan, compartan y apliquen los valores definidos en su trabajo diario.

- Estrategias de Comunicación

Para comunicar los valores y sus significados, desde el Dpto. de RR.HH. se ha adoptado un enfoque inclusivo, promoviendo una cultura de transparencia y retroalimentación. Las principales estrategias de comunicación incluyen:



- **Presentaciones de Valores en Reuniones:** Durante las reuniones trimestrales con todos los empleados, el gerente y algunos jefes de área han liderado presentaciones de valores. En estas sesiones, cada valor clave es presentado junto con ejemplos específicos de cómo aplicarlo en el trabajo diario. Por ejemplo, para el valor de eficiencia operativa, el Jefe de Fábrica explicó cómo reorganizar los tiempos de producción en ciertos turnos ha permitido una mayor optimización de recursos, ilustrando la importancia de ser eficientes. Además, en estas reuniones se incluyen testimonios de empleados que aplican valores como la cohesión y la responsabilidad social, destacando cómo estos principios pueden mejorar el entorno laboral.
- **Visualización de Valores en Espacios Comunes:** Se han instalado carteles y murales en áreas comunes, como el comedor y las salas de descanso, con mensajes inspiradores y recordatorios sobre los valores clave de la empresa. Uno de los murales incluye una imagen del Fundador-Padre junto a una frase sobre el respeto al legado familiar, recordando a todos la importancia de honrar la historia de Yemaconsa. En otro área, se colocó un cartel que dice: *"La eficiencia y el respeto guían nuestro éxito"*, y en el área de recursos humanos, un cuadro muestra el valor de la cohesión familiar con la frase *"Somos una familia que trabaja unida para un mismo fin"*. Estos elementos visuales refuerzan la presencia constante de los valores y promueven la reflexión diaria sobre su significado.
- **Boletines Internos:** Cada mes, el Dpto. de RR.HH. envía un boletín interno digital a todos los empleados, que se entrega también en versión impresa para aquellos que no tienen acceso directo a un ordenador. En estos boletines, se incluyen historias de éxito que reflejan cómo los empleados han puesto en práctica los valores de la empresa. Por ejemplo, en uno de los boletines recientes, se contó la historia de un Operario de Fábrica que propuso una mejora en la cadena de producción que redujo desperdicios de yeso en el suelo, reforzando el valor de innovación y eficiencia. Además, cada boletín destaca un valor del mes, con sugerencias prácticas sobre cómo aplicarlo en diversas áreas de trabajo. En una edición dedicada al valor de la responsabilidad social, se compartieron fotos y testimonios de una jornada de voluntariado en la que participaron varios empleados para colaborar con una



organización local, mostrando cómo los valores trascienden la empresa y benefician a la comunidad.

Estas acciones ejemplos ilustran cómo la empresa ha adaptado las estrategias de comunicación para que los valores se integren en la vida cotidiana de las personas que conforman la compañía, facilitando su comprensión y aplicación en todas las áreas y niveles.

Talleres para la Alineación de Valores

Se han implementado una serie de talleres diseñados para alinear a todos los empleados en torno a los valores definidos. Estos talleres permiten a los participantes explorar los valores en un ambiente de colaboración y discutir cómo pueden aplicarlos en sus roles específicos:

- Talleres de Identidad y Valores con desafíos: En estos talleres, los empleados y miembros familiares participaron en actividades de reflexión y dinámicas de grupo para identificar los valores con los que más desafíos tienen según el itinerario de cambio organizacional. Las actividades que se realizaron por departamentos y teniendo en cuenta los ejes con más bajo nivel en valores, ayudaron a fortalecer la identidad de cada participante con la misión y visión de Yemaconsa (ver tabla 7).



Tabla 6: Programa completo de talleres de valores con KPI's de evaluación.

Departamento	Taller	Eje	Valores Trabajados	Fecha Inicio	Fecha Fin	Coste (€)	KPI Evaluación	Descripción KPI	Reconocimiento
Cantera	Mejora de Procesos y Trabajo en Equipo	Económico/Emocional	Eficiencia Operativa, Cohesión Familiar	1/7/24	3/7/24	1500	Reducción de tiempos de producción en 15%	Reducción de tiempos de producción en un 15% para evidenciar eficiencia	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Cantera	Sentimiento de Unidad y Propósito Común	Emocional	Cohesión Familiar	16/7/24	18/7/24	1000	Satisfacción del equipo aumentada en un 20%	Aumento en satisfacción del equipo, medido a través de encuestas	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Fábrica	Creación de Entorno Transparente	Ético	Transparencia	31/7/24	2/8/24	1800	Incremento del reporte de incidentes en un 25%	Incremento en reportes de incidentes, indicando transparencia	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Fábrica	Cultura de Innovación	Económico	Innovación	15/8/24	17/8/24	2000	Propuestas de mejora incrementadas en un 30%	Incremento en propuestas de mejora en fábrica para fomentar innovación	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Logística	Unidad y Colaboración	Espiritual/Económico	Unidad Familiar, Eficiencia Operativa	30/8/24	1/9/24	1500	Mejora en tiempos de entrega en un 10%	Mejora de tiempos de entrega y eficiencia en la cadena logística	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Logística	Optimización y Adaptabilidad	Económico	Eficiencia Operativa	14/9/24	16/9/24	1200	Reducción de errores en entregas en un 15%	Reducción de errores en entregas, promoviendo eficiencia y adaptabilidad	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Laboratorio	Precisión y Ética en Pruebas de Calidad	Ético	Responsabilidad Social, Transparencia	31/7/24	2/8/24	1700	Reducción de errores en pruebas de calidad en un 20%	Reducción de errores en pruebas de calidad, reforzando responsabilidad	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Recursos Humanos	Fomentando la Cultura y Respeto al Legado	Espiritual	Respeto al Legado	29/9/24	1/10/24	1400	Mejora en el clima organizacional en un 25%	Mejora del clima organizacional como reflejo del respeto al legado	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Recursos Humanos	Integración y Apoyo Mutuo	Emocional	Cohesión Familiar	14/10/24	16/10/24	1300	Aumento de colaboración entre departamentos en un 20%	Aumento en colaboración entre departamentos, reforzando cohesión familiar	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno
Dirección	Liderazgo Inspirador y Alineación con Valores	Espiritual	Respeto al Legado, Unidad Familiar	24/10/24	26/10/24	2000	Aumento en motivación y compromiso en el equipo en un 30%	Incremento en motivación y compromiso del equipo, promoviendo liderazgo	Bonus departamental y reconocimiento en boletín interno

Tabla 6: Programa completo de talleres de valores con KPI's evaluación

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 7: Itinerario de talleres por cada uno de los ejes cuatriaxiales.

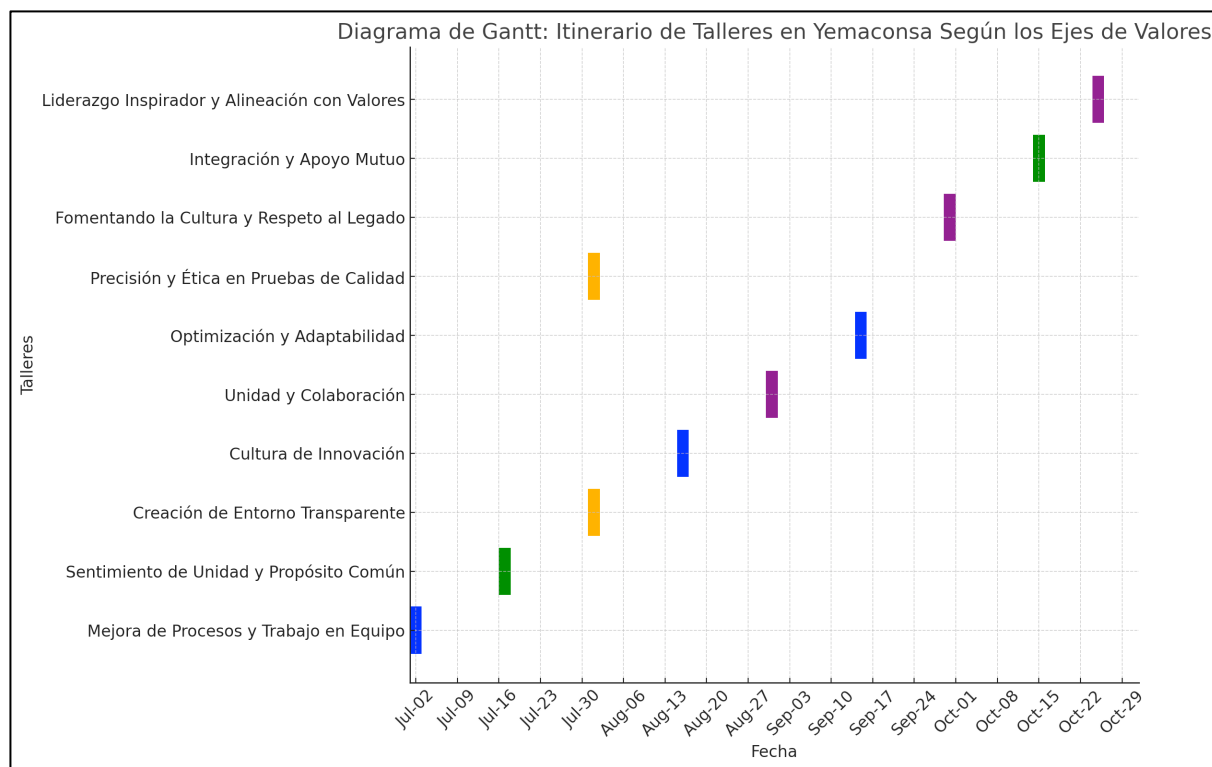


Gráfico 7: Itinerario talleres por rol y eje

Fuente: Elaboración propia

Sesiones de Role-Playing para Resolución de Conflictos

Se realizan sesiones de role-playing que presentan situaciones de conflicto y dilemas éticos comunes en el trabajo. A través de estas dinámicas, los empleados aplican los valores de respeto, cohesión y transparencia en un entorno controlado, lo cual fomenta una comprensión práctica de cómo gestionar desafíos reales.

El modelo de sesiones ha seguido la siguiente estructura:

1. Presentación y Objetivos (15 minutos)

- Introducir a los participantes a la dinámica de role-playing, explicando cómo se llevará a cabo y cuáles son los objetivos específicos.
- Recordar los valores de Yemaconsa (respeto, cohesión y transparencia) y explicar cómo se espera que estos valores guíen la toma de decisiones en las situaciones planteadas.



- Dividir a los participantes en pequeños grupos (de 4 a 6 personas), con un observador por grupo (idealmente un miembro de recursos humanos o un facilitador externo).

2. Ejercicio de Role-Playing (45 minutos)

Para cada departamento, se presentaron dos escenarios de conflicto o dilemas éticos comunes que se han identificado. Cada participante asume un rol específico en la situación, y deben actuar en función del conflicto presentado. Los escenarios permiten practicar la aplicación de los valores en situaciones críticas.

Escenario 1: Conflicto en la Línea de Producción

Contexto:

- Durante un turno en la fábrica, uno de los operarios reporta una falla en una de las máquinas. El Jefe de Fábrica, bajo presión para cumplir con el tiempo de entrega, sugiere que el problema sea ignorado para no detener la producción. Sin embargo, otro operario plantea que esto podría afectar la calidad del producto.

Roles:

- Jefe de Fábrica: Debe decidir entre cumplir con el tiempo de entrega o escuchar las preocupaciones de los operarios.
- Operario A: Propone solucionar el problema antes de continuar, preocupado por la calidad y el impacto a largo plazo.
- Operario B: Respalda al Jefe de Fábrica para cumplir con el tiempo de entrega y evitar posibles sanciones.
- Observador de Calidad (observador externo): Registra cómo se gestionan las interacciones y cómo se aplican los valores.

Objetivos de Aprendizaje:

- Transparencia: Facilitar la comunicación abierta sobre problemas operativos y sus consecuencias.
- Respeto: Escuchar y considerar las opiniones de todos los empleados involucrados.
- Cohesión: Buscar una solución que equilibre las preocupaciones de todos, fortaleciendo el trabajo en equipo.

Escenario 2: Dilema Ético en la Gestión de Inventario

Contexto:



- El Jefe de Logística descubre que los niveles de inventario reportados no son precisos. Aunque algunos empleados sugieren ajustar los números para cumplir con los objetivos mensuales, el Jefe de Logística considera que esta práctica va en contra de la transparencia de la empresa.

Roles:

- Jefe de Logística: Debe decidir si reportar el inventario de manera transparente, a pesar del impacto en los objetivos, o ajustar los números.
- Empleado de Inventario A: Sugiere ajustar los números para evitar problemas con la dirección.
- Empleado de Inventario B: Insiste en la transparencia y en informar la situación de manera veraz.
- Facilitador (observador externo): Evalúa cómo se gestionan las interacciones y si se alinean con los valores de Yemaconsa.

Objetivos de Aprendizaje:

- Transparencia: Fortalecer la importancia de reportar información veraz y precisa.
- Cohesión: Fomentar un sentido de unidad en la toma de decisiones éticas.
- Respeto: Asegurar que todas las opiniones y preocupaciones sean escuchadas antes de tomar una decisión.

3. Reflexión y Retroalimentación (30 minutos)

Tras el ejercicio, cada grupo se reúne para reflexionar sobre sus decisiones y el proceso de resolución de conflictos. Durante esta fase, los facilitadores proporcionan retroalimentación, guiando la reflexión en los siguientes aspectos:

- Aplicación de Valores: ¿Cómo se aplicaron los valores de respeto, cohesión y transparencia en las decisiones?
- Impacto de las Decisiones: ¿Qué consecuencias podrían haber tenido las decisiones en el equipo y en la empresa?
- Resistencia al Cambio: ¿Hubo resistencia en adoptar los valores en la decisión? ¿Qué habría cambiado en la práctica?

Los participantes completan una breve encuesta de autoevaluación para reflexionar sobre su propia comprensión y aplicación de los valores en el ejercicio.

4. Cierre y Plan de Acción (15 minutos)

- Cada grupo formula compromisos específicos sobre cómo aplicará los valores en su rol diario, especialmente en situaciones de conflicto.



- Los facilitadores recogen los compromisos y ofrecen orientación sobre cómo reforzar estos valores de manera continua.
- Reconocimiento: Se establece un sistema de reconocimiento para aquellos equipos que demuestren mejoras en la comunicación y resolución de conflictos, como menciones en reuniones de equipo o en boletines internos de la empresa.

Evaluación y KPIs de Seguimiento

Para medir la eficacia de las sesiones de role-playing, se implementaron los siguientes indicadores:

- KPI de Transparencia: Aumento en el reporte de problemas y errores en un 20% dentro de los tres meses posteriores.
- KPI de Cohesión: Mejora del 15% en las encuestas de satisfacción del equipo respecto a la cooperación y apoyo mutuo.
- KPI de Respeto: Reducción de conflictos interpersonales en un 10%, medido a través de reportes en Recursos Humanos.

Configuraciones Organizacionales

Aplicando principios de la sistémica de Bert Hellinger, Yemaconsa ha realizado sesiones de configuraciones organizacionales en las que se exploran y solucionan conflictos familiares o tensiones entre departamentos. Estas sesiones no solo ayudan a resolver problemas específicos subyacentes bajo la superficie, sino que también refuerzan los valores de respeto y cohesión en toda la organización.

Las 3 sesiones de configuraciones organizacionales en Yemaconsa fueron las siguientes:

Sesión 1: Conflicto Familiar entre la Dirección y los Empleados de Fábrica

Contexto:

- En Yemaconsa, algunos miembros familiares tenían roles tradicionales y fuertes en la dirección de la empresa, lo que provocaba tensiones con empleados que no pertenecían a la familia. Esto generaba conflictos no expresados, resentimientos y



resistencia al cambio en el equipo de producción, que sentía que sus opiniones y necesidades no eran tomadas en cuenta.

Proceso:

- Representación de Roles: Cada participante asumió un rol dentro de la estructura familiar o laboral, como el "padre fundador", "director general", "empleado de fábrica", etc.
- Exploración de Dinámicas: Se colocaron a los participantes en diferentes posiciones en el espacio, simulando la relación que tenían entre sí. El facilitador observó cómo se movían y reaccionaban los participantes, identificando las tensiones y patrones no expresados.
- Revelación de Conflictos Subyacentes: A través de la constelación, se evidenció una falta de comunicación entre los roles familiares de dirección y los empleados de fábrica. El fundador y la dirección familiar reconocieron cómo la postura rígida frente a ciertas decisiones impactaba la percepción de equidad y respeto en el equipo.

Resultado:

- La sesión permitió a la dirección y al equipo de fábrica reconocer la importancia de un liderazgo accesible. Como acción concreta, la dirección implementó reuniones quincenales donde los empleados de fábrica pueden plantear inquietudes directamente. Esta sesión reforzó el valor del respeto y la transparencia en el contexto organizacional.

Sesión 2: Tensión entre los Departamentos de Logística y Comercial

Contexto:

- Había una tensión constante entre el equipo de Logística, que supervisaba la gestión de entregas y tiempos, y el equipo Comercial, que comprometía los plazos de entrega en las promesas a los clientes. Esto generaba conflictos cuando los tiempos no se cumplían y afectaba la moral y cohesión de ambos equipos.

Proceso:

- Asignación de Roles: Se asignaron roles para representar al "cliente", "jefe de Logística", "jefe Comercial" y otros integrantes de ambos departamentos.



- Visualización de las Tensiones: Los participantes de ambos departamentos posicionaron simbólicamente al "cliente" y los equipos se observaron mutuamente para entender cómo sus roles y expectativas se entrelazaban. Los representantes del cliente, ubicados entre los dos departamentos, expresaban las necesidades de puntualidad y calidad.
- Movimientos y Resolución: A través de movimientos simbólicos y declaraciones, los miembros de Logística y Comercial expresaron sus frustraciones. Al final, ambos departamentos identificaron la necesidad de una comunicación previa a las promesas de entrega, acordando un protocolo de consulta.

Resultado:

- Esta sesión reforzó el valor de cohesión entre los departamentos y promovió un enfoque de colaboración. Ambos equipos se comprometieron a realizar reuniones de planificación antes de comprometer fechas con los clientes, minimizando conflictos futuros.

Sesión 3: Exploración de Tensiones y Respeto Intergeneracional en Recursos Humanos

Contexto:

- En el equipo de Recursos Humanos, había una tensión entre los enfoques tradicionales de la generación mayor y las ideas innovadoras propuestas por empleados más jóvenes. Esto generaba desacuerdos en las políticas y actividades del área, afectando la eficacia del departamento.

Proceso:

- Representación Generacional: Se representaron roles intergeneracionales: "empleado joven", "empleado senior", "jefa de RRHH" y "dirección general". Los participantes se colocaron en posiciones que reflejaban su influencia y relación de poder.
- Exploración de Conflictos Subyacentes: Los participantes visualizaron las expectativas y limitaciones de cada generación. Los empleados seniors reconocieron que, si bien valoraban las nuevas ideas, temían que éstas afectaran la estabilidad.



- Reconciliación y Respeto: Los participantes se movieron en el espacio para simbolizar el respeto mutuo, llegando a un consenso donde las innovaciones se implementarán de manera gradual, respetando las bases establecidas.

Resultado:

- Esta constelación permitió que los empleados jóvenes y séniores llegaran a un punto de entendimiento y respeto mutuo. El equipo de Recursos Humanos adoptó un sistema de “mentoría cruzada”, en el que los empleados mayores y jóvenes intercambian conocimientos y prácticas.

TABLA 7: Resumen talleres sistémicos hellinger en Yemaconsa

Sesión	Objetivo	Fecha	Duración	Participantes
Conflicto Familiar entre la Dirección y los Empleados de Fábrica	Revelar y abordar conflictos no expresados, mejorando el respeto al legado.	Julio 15, 2024	3 horas	Miembros de la familia en dirección, jefe de fábrica, empleados de fábrica, facilitador externo.
Tensión entre los Departamentos de Logística y Comercial	Mejorar la colaboración y transparencia entre Logística y Comercial.	Agosto 10, 2024	2.5 horas	Jefes de Logística y Comercial, empleados clave de ambos departamentos, facilitador externo.
Conflictos Generacionales en Recursos Humanos	Facilitar el entendimiento generacional en RRHH, promoviendo cohesión familiar.	Septiembre 5, 2024	2 horas	Jefa de Recursos Humanos, empleados sénior y junior, facilitador externo.
Sesión de Cierre: Alineamiento Final	Realizar un alineamiento integral de valores con todos los empleados de Yemaconsa.	Octubre 15, 2024	4 horas	Todos los empleados y miembros de la dirección de Yemaconsa, facilitador externo.

Tabla 7: Resumen talleres sistémicos hellinger en Yemaconsa

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 8: Cronograma de talleres sistémicos

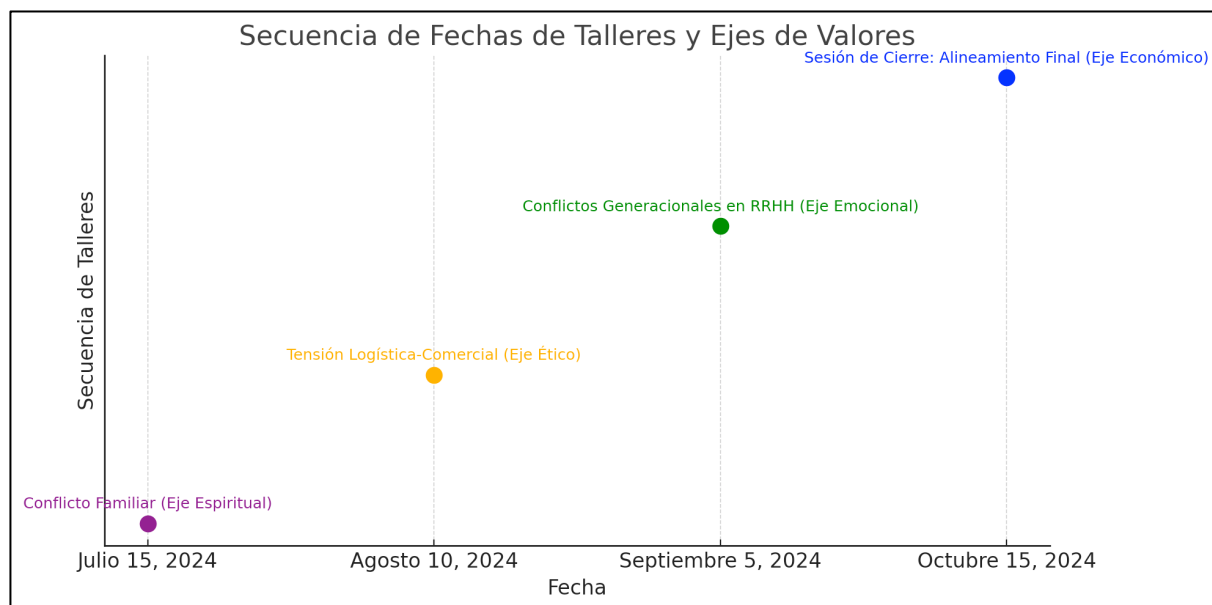


Gráfico 8: Cronograma talleres sistémicos Hellinger

Fuente: Elaboración propia

Evaluación y resultados de las configuraciones organizacionales

Para medir la eficacia de estas sesiones de configuraciones, se han utilizado varios indicadores:

- **Clima Laboral:** Aumento en el puntaje de clima organizacional en un 20% en las encuestas de satisfacción realizadas dos meses después de las configuraciones.
- **Reducción de Conflictos:** Disminución en el reporte de conflictos entre departamentos en un 30% tras la implementación de las acciones derivadas de las constelaciones.
- **Aumento en la Participación:** Mejora en la asistencia y participación de los empleados en las reuniones de planificación interdepartamental, especialmente entre Logística y Comercial.

Conclusión

Estas sesiones de configuraciones organizacionales en Yemaconsa no solo ayudaron a resolver conflictos subyacentes, sino que también consolidaron los valores de respeto y cohesión en la empresa. Las dinámicas permitieron que tanto los líderes familiares como los empleados no familiares encontraran un espacio de introspección, diálogo y comprensión,



fortaleciendo así el compromiso colectivo hacia un cambio organizacional armónico y sostenible.

Gráfico 9: Matriz de situación de los valores en Yemaconsa

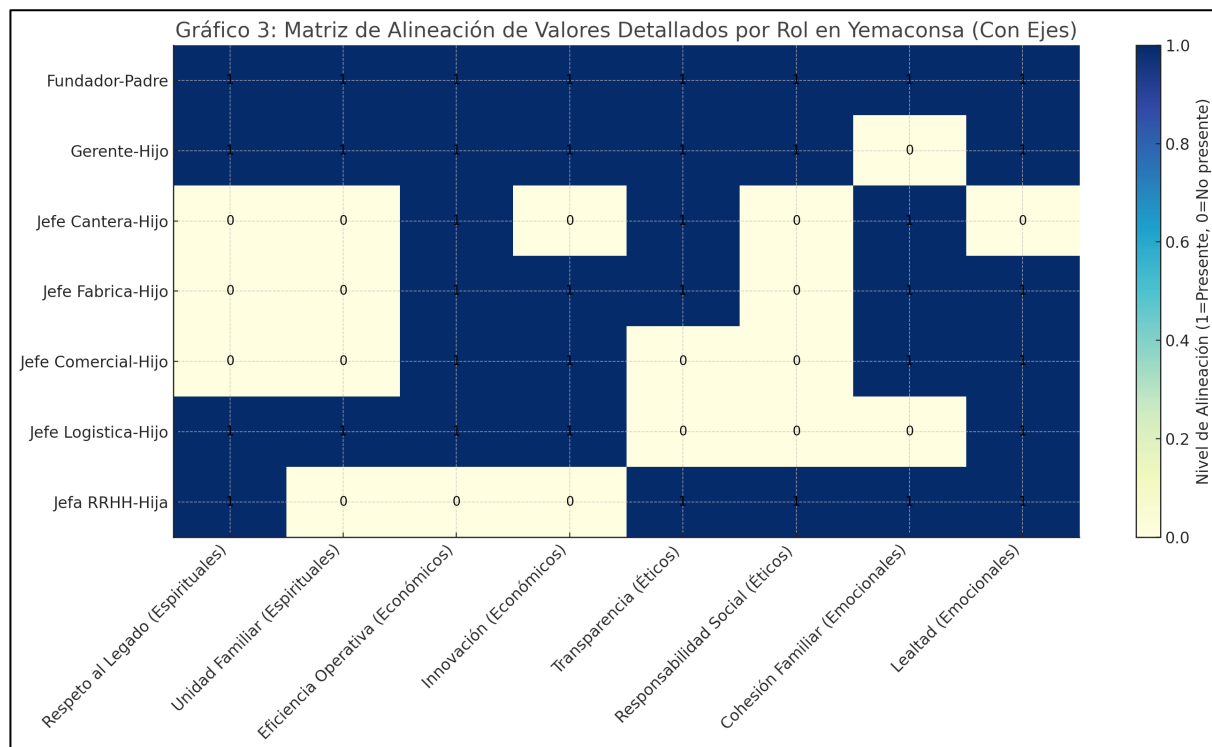


Gráfico 9: Matriz de situación de valores Yemaconsa

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra la alineación en Julio de 2024 de los valores espirituales, económicos, éticos y emocionales para cada uno de los roles clave en el organigrama de Yemaconsa. Los valores "1" indican una alineación presente y activa, mientras que los "0" señalan áreas donde estos valores requieren mayor énfasis. Esta matriz permite visualizar cómo cada rol se alinea con los distintos valores, facilitando la identificación de las áreas de fortalecimiento que necesitan ser trabajadas para cada eje de valores.

Gráfico 10: Comparativa entre la situación inicial y final del estado de valores

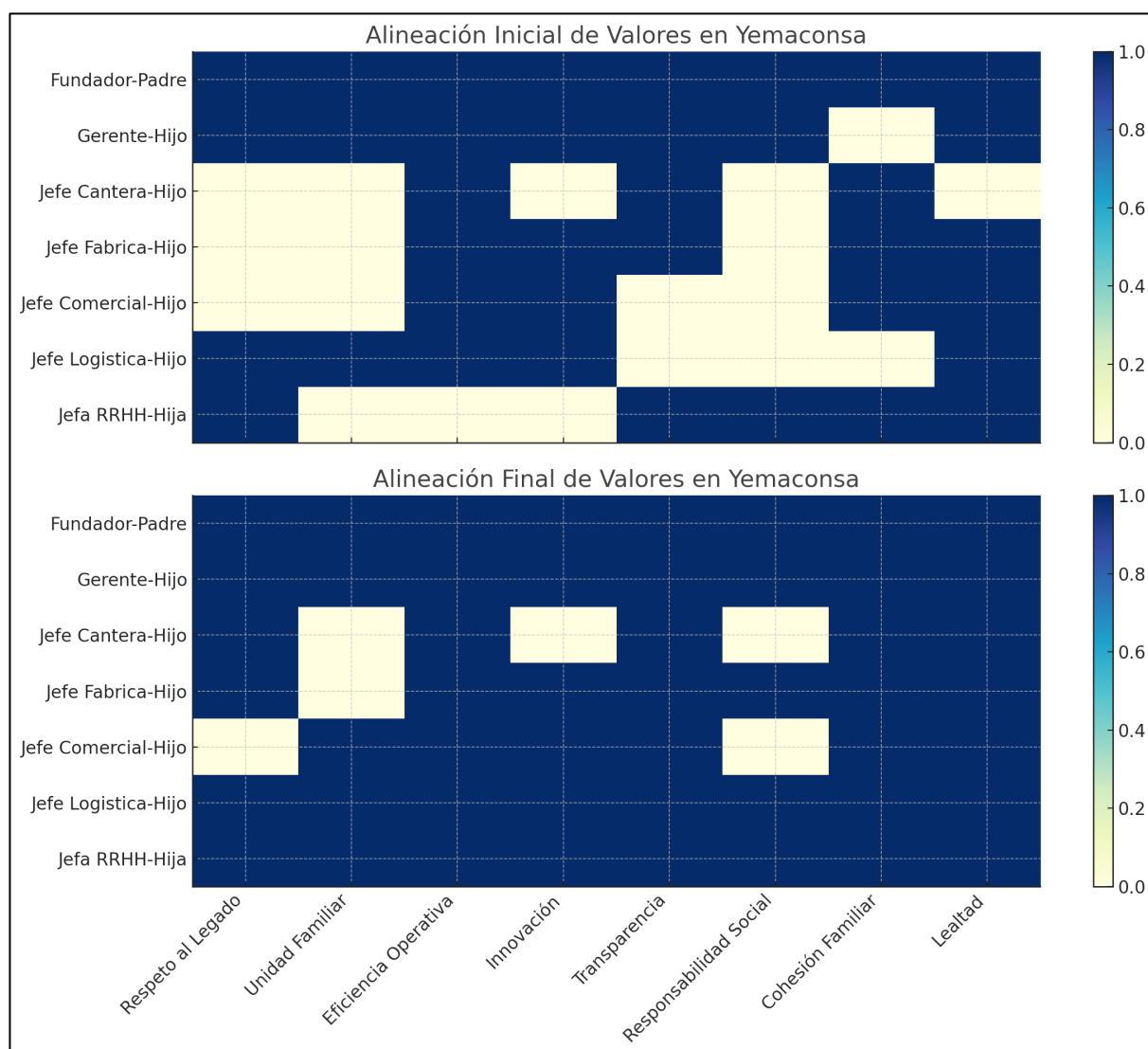


Gráfico 10: Comparativa situación inicial y final estado valores

Fuente: Elaboración propia

Este gráfico permite observar la comparación entre la alineación de valores en Yemaconsa (Julio – Octubre 2024) antes y después de las sesiones de desarrollo, talleres y configuraciones organizacionales.

- En la primera sección, se muestra la alineación inicial, donde algunos roles presentan alineaciones parciales en valores clave como cohesión, respeto al legado y transparencia.



- En la segunda sección, se observa la alineación final, donde la mayoría de los roles han logrado una alineación completa o mejorada en los valores, reflejando el impacto positivo de las intervenciones realizadas.

Gráfico 11: Evolución del crecimiento en la alineación de valores por Dirección

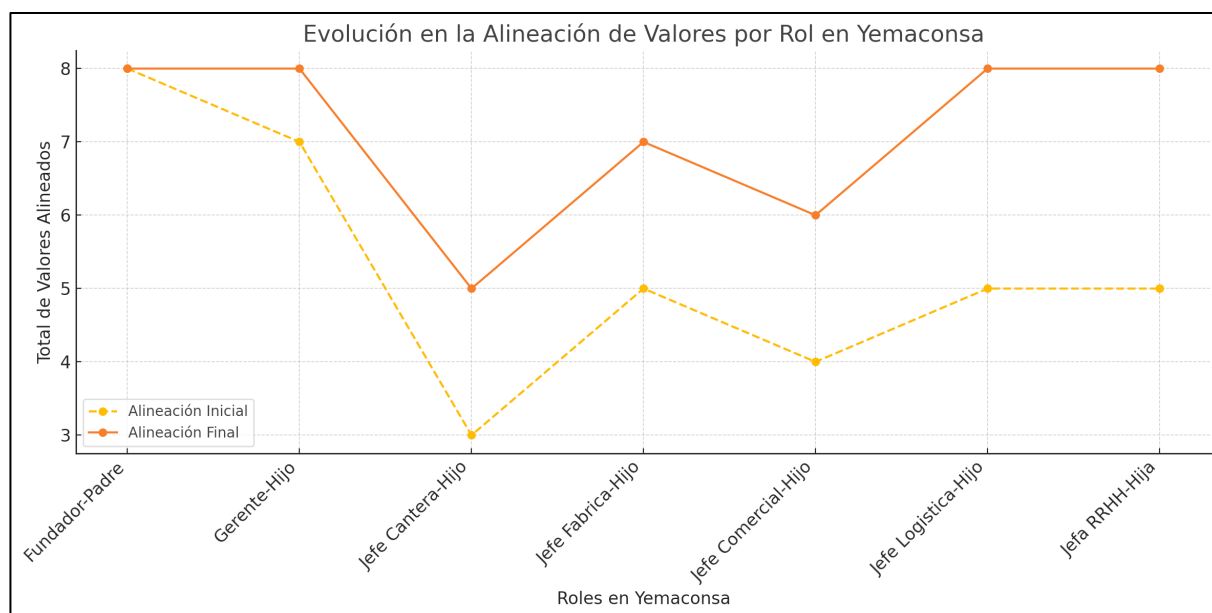


Gráfico 11: Evolución del crecimiento en la alineación de valores por rol

Fuente: Elaboración propia

Este gráfico permite apreciar de manera más clara la curva de mejora en la alineación de valores desde la fase inicial hasta la final, destacando el impacto positivo de las sesiones y talleres en cada uno de los roles.



Gráfico 12: Evolución de la alineación de valores específicos por el grupo

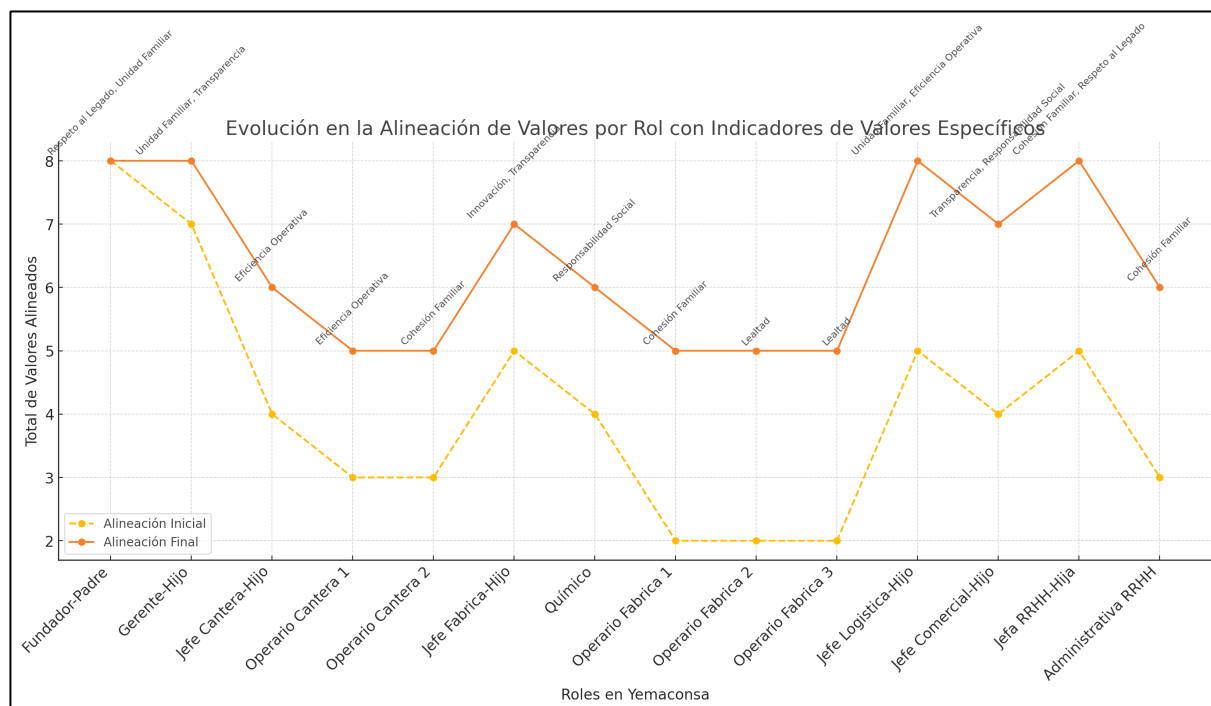


Gráfico 12: Evolución de la alineación de valores trabajadores grupo

Fuente: Elaboración propia

El gráfico el grado de evolución en la alineación de valores para cada rol de todos los empleados en el organigrama de la empresa, con anotaciones que indican los valores específicos asociados a cada trabajador. Este formato permite observar el progreso en la alineación de valores y los valores clave que se han trabajado y consolidado en cada posición. Esto facilita una comprensión más detallada de cómo cada rol contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional.



Gráfico 13: Comparación de alineación valores inicial más bajo en 3 roles

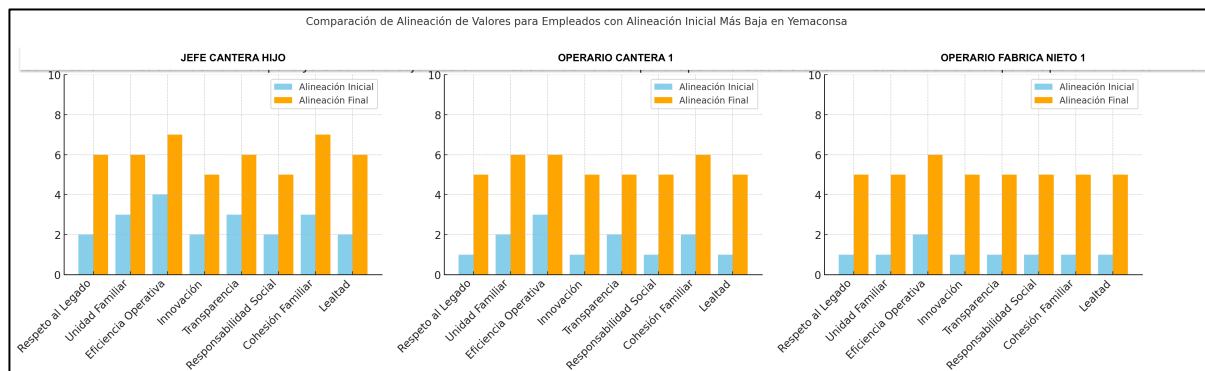


Gráfico 13: Comparación de alineación más bajo en 3 roles

Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra la evolución en la alineación de valores para los empleados en Yemaconsa que comenzaron el proceso con los valores más bajos. Este gráfico destaca el progreso significativo en la alineación de valores tras las sesiones de desarrollo, especialmente en roles como el Jefe Cantera-Hijo, Operario Cantera 1 y Operario Fabrica 1-Nieto. La mejora gradual en cada valor refleja el impacto de las intervenciones, acercando estos roles a un nivel de alineación mucho más alto



Resultados y discusión

La integración de ambos enfoques (Dolan + Hellinger)

La integración y complementariedad de ambos enfoques se realiza en varias etapas:

1º el MBV identifica, selecciona y trabaja los valores claros que guían las decisiones y la cultura de la empresa.

2º la Sistémica Hellingeriana se utiliza para identificar, analizar y resolver conflictos o dinámicas subyacentes que pueden surgir de la interacción entre los valores familiares y los objetivos empresariales. Las configuraciones organizacionales se emplean para poner de relieve las relaciones entre los miembros familiares y cómo estos valores impactan en sus roles y responsabilidades y el grado de aceptación o rechazo de cada uno.

Por ejemplo, en una sesión de configuración organizacional, los líderes familiares pueden constatar con preguntas potentes y figuras de madera cómo sus valores éticos y emocionales afectan el clima organizacional y el nivel de cohesión entre empleados. Esto permite alinear mucho mejor los valores familiares y empresariales con el MBV porque “se pone en palabras” emociones subyacentes según D. Goleman (1995), logrando una transición más armónica hacia la profesionalización.

La aplicación del enfoque de la Sistémica Hellingeriana es particularmente útil en situaciones de conflicto, como transiciones generacionales o cambios en el liderazgo o en los principio rectores. Estas transiciones suelen activar lealtades familiares que pueden obstaculizar el cambio organizacional, por lo que el uso de las configuraciones con maderas puede ayudar a desactivar estos bloqueos y asegurar una adaptación más fluida.

En una empresa familiar, los valores familiares suelen estar profundamente arraigados y pueden entrar en conflicto con los valores de profesionalización y eficiencia que el MBV promueve. La Sistémica Hellingeriana permite reconocer y sanar las lealtades inconscientes que puedan dificultar este proceso. Al integrar el MBV con la Sistémica Hellingeriana, se garantiza que el cambio no solo respete los valores familiares, sino que también resuelva conflictos subyacentes, promoviendo una cultura de trabajo basada en la afectividad y la efectividad.



Ventajas de la integración del MBV con la Sistémica Hellingeriana

La combinación de ambos enfoques permite:

- 1º. Identificar y resolver conflictos sistémicos: La Sistémica Hellingeriana ayuda a los líderes a identificar conflictos o bloqueos dentro de la familia que pueden impactar en la empresa.
- 2º. Alinear valores familiares y empresariales: El MBV ayuda a la empresa a adaptarse al mercado sin perder su identidad familiar.
- 3º. Facilitar la profesionalización respetando el legado: Los valores espirituales y emocionales del MBV, combinados con la comprensión sistémica de B. Hellinger con las configuraciones en 3D, facilitan una transición que respeta la historia familiar mientras se orienta hacia el crecimiento.

Conclusión

La integración del MBV de Dolan con la Sistémica Hellingeriana proporciona un enfoque único para el cambio en empresas familiares. Mientras que el MBV aporta un marco estructurado de valores económicos, éticos, emocionales y espirituales, la Sistémica Hellingeriana permite abordar conflictos y lealtades invisibles que afectan a la organización. Este enfoque dual garantiza que los cambios organizacionales sean sostenibles, respeten la identidad de la familia y promuevan un ambiente de trabajo equilibrado y armónico.



Conclusiones finales y recomendaciones

La implementación del MBV en Yemaconsa ha sido un proceso de transformación que involucra no solo la selección de valores clave, sino también su integración en cada nivel de la organización. Las estrategias de comunicación y los talleres de alineación de valores han ayudado a consolidar una cultura organizacional sólida y coherente, en la que todos los miembros de la empresa pueden ver cómo sus acciones contribuyen a los objetivos comunes. Esta integración de valores fortalece la cohesión y competitividad de Yemaconsa, facilitando un equilibrio entre el legado familiar y los objetivos de modernización, contribuyendo a la eliminación de resistencias y generando un cambio de cultura fluido hacia la transformación y a la profesionalización de la empresa.

Este trabajo de investigación y aplicación ha explorado la complejidad de implementar un modelo de gestión del cambio en una empresa familiar como Yemaconsa, enfocándose en los valores como base de los principios rectores de toda compañía que se precie y en el equilibrio entre afectividad y efectividad. La utilización del MBV ha demostrado ser una herramienta fundamental para alinear los valores personales y organizacionales, promoviendo una cultura basada en la cohesión, la transparencia y la responsabilidad. Este modelo ha permitido identificar y clasificar los valores de Yemaconsa en los cuatro ejes — económico, ético, emocional y espiritual—, estableciendo un marco claro para usar como “norte” en las tomas de las decisiones y acciones dentro de la empresa.

La transición de un enfoque afectivo a uno efectivo fue abordada respetando los principios rectores de la empresa familiar y asegurando que la cultura organizacional no solo apoye la rentabilidad y sostenibilidad, sino que también impulse un propósito y un legado que trasciendan generaciones.

A través de la implementación de talleres, sesiones de coaching por valores y configuraciones sistémicas, Yemaconsa ha podido visibilizar dinámicas familiares y organizativas que afectan tanto al clima laboral como a la operatividad. Los resultados obtenidos indican que fortalecer los valores de transparencia, cohesión y respeto al legado ha sido esencial para reducir resistencias al cambio y fomentar un compromiso genuino hacia los objetivos estratégicos de la empresa. El método GROW ha facilitado que los líderes y empleados de Yemaconsa desarrollen planes de acción concretos, alineados con



los valores de la organización y que impulsen una transición hacia una gestión más profesionalizada sin perder de vista la identidad familiar.

El desarrollo de un marco de evaluación y seguimiento basado en indicadores de rendimiento específicos ha permitido a Yemaconsa monitorear el impacto de esta alineación de valores en el rendimiento, el clima organizacional y la satisfacción de los empleados. La implementación de los valores éticos y emocionales ha reforzado el compromiso con prácticas empresariales responsables, mientras que los valores económicos aseguran una visión de crecimiento y optimización de recursos a largo plazo.

Sin embargo, es necesario reconocer ciertas limitaciones en la implementación del modelo de gestión por valores y en la aplicación del coaching sistémico en el contexto de una empresa familiar. La afectividad, tan arraigada en Yemaconsa y en otras muchas empresas familiares, puede interferir con la efectividad cuando los conflictos familiares no se gestionan adecuadamente. Para superar estos desafíos, se recomienda la incorporación continua de prácticas de acompañamiento con coaching sistémico hellingeriano, mentoring y la realización de sesiones de alineación de valores, asegurando una adaptación progresiva a las demandas del mercado y fortaleciendo la competitividad de la empresa.

En conclusión, el MBV y la sistémica no solo ayuda a Yemaconsa a responder a los desafíos actuales del mercado desde un enfoque holístico que integre afectividad y efectividad, sino que también posiciona a la empresa como un ejemplo de cómo las empresas familiares pueden adaptarse al cambio organizacional preservando su legado y consolidando una identidad sólida, resiliente y competitiva. Yemaconsa está mejor preparada para cumplir con las exigencias del entorno moderno, alineada con la Agenda 2030 y con una visión clara hacia el futuro.

De cara a futuras investigaciones en éste área sería interesante aportar luz en la relación entre los valores y la retención del talento. Examinar cómo los valores económicos y emocionales del MBV influyen en la motivación, satisfacción y retención de talento en empresas familiares. Otro área sería la posibilidad de comparación de modelos de gestión por valores entre culturas. Analizar las diferencias en la implementación y resultados del MBV en empresas familiares de diferentes contextos culturales y regiones.



Apéndices

Apéndice 1: Entrevistas

Para evaluar la alineación y aplicación de los valores de Yemaconsa en el contexto de gestión del cambio, se realizan entrevistas en profundidad con un guion enfocado en los 8 valores clave, con el fin de extraer conclusiones sobre cómo el personal percibe y aplica estos valores. El objetivo es asegurar una transición de la afectividad a la efectividad, manteniendo el equilibrio entre el legado familiar y la profesionalización efectiva de la organización.

1. Número de Entrevistas

Para obtener una visión completa, se realizan entre 15 y 20 entrevistas. Estas entrevistas incluyen a miembros de la alta dirección, mandos intermedios (como jefes de área), y empleados de nivel operativo. Este enfoque permite captar percepciones de cada nivel y obtener una perspectiva integral sobre cómo se entienden y aplican los valores en toda la organización.

2. Tipo de Preguntas

Las preguntas abiertas y reflexivas, diseñadas para que los entrevistados puedan expresar sus pensamientos y sentimientos de manera libre. Se enfocan en cómo cada persona percibe y aplica los valores en el trabajo, especialmente en momentos de cambio. También se busca captar posibles resistencias y comprender cómo los valores de Yemaconsa podrían reforzarse para lograr un cambio efectivo.

3. Guion de Entrevista

Sección 1: Introducción

- **Objetivo:** Explicar el propósito de la entrevista, destacando que el objetivo es comprender cómo se viven los valores de Yemaconsa en la práctica diaria y durante los cambios organizacionales.

Sección 2: Percepción de Valores

1. Respeto al Legado (Eje Espiritual)

- *Pregunta:* ¿Qué significa para ti el “respeto al legado” en tu trabajo diario en Yemaconsa?
- *Pregunta:* ¿Cómo ves que este valor influye en las decisiones de la empresa?

2. Unidad Familiar (Eje Espiritual)



- *Pregunta:* ¿De qué manera percibes la “unidad familiar” dentro de tu equipo y en la empresa en general?
- *Pregunta:* ¿En qué situaciones crees que esta unidad se fortalece o se debilita?

3. Eficiencia Operativa (Eje Económico)

- *Pregunta:* ¿Cómo consideras que se aplica el valor de eficiencia en tus tareas diarias y en el trabajo de tu equipo?
- *Pregunta:* ¿Qué desafíos encuentras para lograr la eficiencia en un contexto de cambio?

4. Innovación (Eje Económico)

- *Pregunta:* ¿Sientes que tienes el espacio necesario para proponer ideas y soluciones innovadoras?
- *Pregunta:* ¿Cómo percibes el apoyo de la empresa hacia la innovación y qué barreras identificas?

5. Transparencia (Eje Ético)

- *Pregunta:* ¿Cómo calificarías la transparencia en la comunicación entre departamentos?
- *Pregunta:* ¿De qué manera crees que una mayor transparencia podría facilitar la adaptación a los cambios?

6. Responsabilidad Social (Eje Ético)

- *Pregunta:* ¿Qué tan presente consideras que está el valor de la responsabilidad social en las decisiones de Yemaconsa?
- *Pregunta:* ¿Qué acciones podrían reforzar este valor en tu área de trabajo?

7. Cohesión Familiar (Eje Emocional)

- *Pregunta:* ¿Cómo se promueve la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados y equipos?
- *Pregunta:* ¿Cómo afecta la cohesión del equipo a tu motivación y compromiso en tiempos de cambio?

8. Lealtad (Eje Emocional)

- *Pregunta:* ¿De qué manera la lealtad a la empresa influye en tu disposición hacia los cambios que se están implementando?
- *Pregunta:* ¿Sientes que la empresa valora y promueve la lealtad entre los empleados?



Sección 3: Valores en la Gestión del Cambio

- Pregunta: ¿Cuál de los valores de Yemaconsa consideras que es más importante para apoyar los cambios organizacionales?
- Pregunta: ¿Hay algún valor que creas que podría ser un obstáculo para el cambio? ¿Por qué?
- Pregunta: ¿Qué valores te ayudan a sentirte respaldado y seguro en tu trabajo, especialmente cuando se introducen nuevas políticas o procesos?
- Pregunta: ¿Qué apoyo adicional necesitarías de la empresa para implementar estos valores de manera efectiva durante el cambio?

Sección 4: Reflexión Final y Cierre

- Pregunta: Si pudieras sugerir una acción concreta para reforzar uno de los valores de Yemaconsa en el contexto del cambio, ¿cuál sería y por qué?
- Pregunta: ¿Te gustaría añadir algún comentario sobre cómo Yemaconsa puede mejorar en la aplicación de sus valores para facilitar el cambio?

4. Metodología y Análisis de Resultados

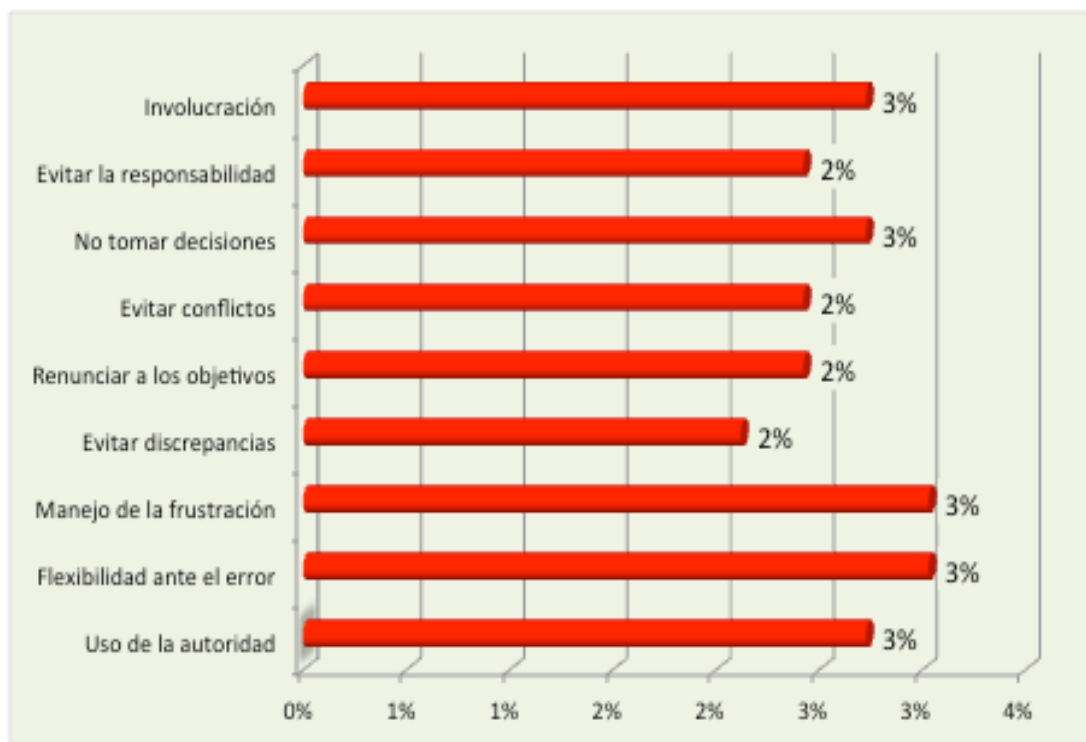
- Análisis Cualitativo: Las respuestas se analizan para identificar temas recurrentes y patrones en la percepción y aplicación de los valores.
- Desafíos y Oportunidades: Se elabora un informe con las conclusiones y se destacan los valores más críticos para mejorar la efectividad y reducir resistencias al cambio.
- Plan de Acción: Los resultados sirven como base para diseñar los talleres y sesiones de coaching sistémico y ontológico para reforzar los valores y acompañar a los empleados en su transición de la afectividad a la efectividad.

Este guion permitió explorar en profundidad cómo el equipo de Yemaconsa vive y aplica los valores de la organización, y cómo estos pueden servir como palanca para facilitar la adaptación al cambio organizacional.



Apéndice 2: Cuestionarios de comportamiento M-CPI®

Resultado comportamiento bloqueador (Ejemplo - Jefe Comercial)



Trato de no posicionarme cuando hay opiniones enfrentadas

A veces presiono a mis compañeros cuando los resultados no son los esperados

A veces muestro mi enfado cuando me siento frustrado

A veces me enfado cuando no se hace lo que se debe hacer

A veces critico a la gente

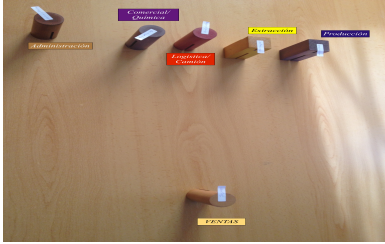
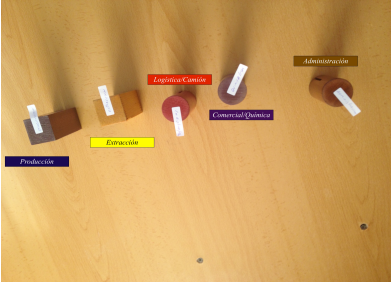
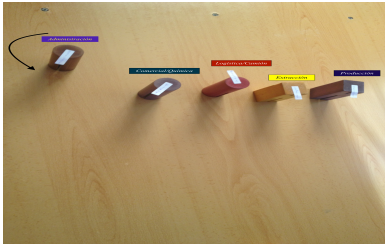
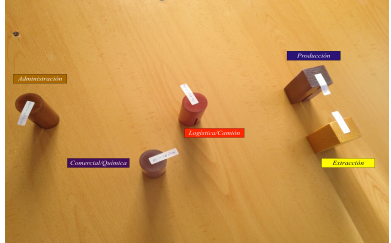
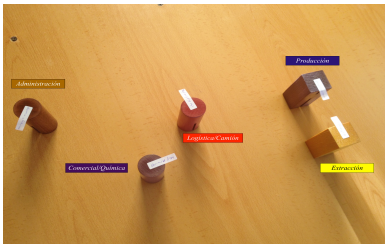
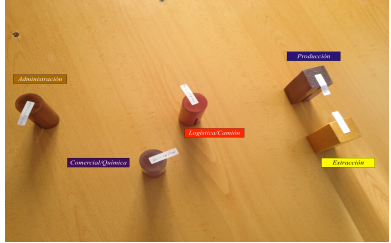
Procuro dar mi opinión cuando es positiva pero evito hacerlo si es negativa

A veces me guardo información para usarla en mi provecho

A veces intento que la gente me tenga un poco de miedo



Apéndice 3: Algunas muestras de las configuraciones sistémicas trabajadas durante el proceso.

CONFIGURACION INICIAL FUNDADOR 	
1ª	2ª
COMERCIAL/QUÍMICA 	EXTRACCIÓN 
3ª	4ª
PRODUCCIÓN: +COMUNICACIÓN CON EXTRACCIÓN 	LOGÍSTICA 
5ª	6ª
ADMINISTRACIÓN RESPETO 	ALINEACIÓN VENTAS + RESPETO 
7ª	8ª



El Plan de acción se ejecuta bajo el modelo G.R.O.W¹



Nota

En el coaching sistémico de base hellinger, el uso de figuras de madera tridimensional tiene el propósito de representar personas, valores o elementos significativos de un sistema (como una familia o una organización) de forma visual y tangible. Estas figuras permiten al cliente externalizar y observar sus relaciones con estos elementos, facilitando la identificación de dinámicas invisibles y patrones ocultos dentro del sistema.

Razones técnicas para el Uso de Figuras de Madera en Coaching Sistémico

1. Visualización de Relaciones y Estructuras: Las figuras ayudan a visualizar conexiones y distancias emocionales entre elementos del sistema, permitiendo al cliente reconocer el contexto de sus interacciones de manera objetiva.
2. Exploración de Emociones y Perspectivas: Al ubicar una figura en un espacio, el cliente proyecta emociones y percepciones, facilitando una comprensión más profunda de sus sentimientos y pensamientos respecto a cada elemento.
3. Facilitación de la Perspectiva Externa: El uso de figuras permite a los clientes “observar” sus problemas desde fuera, lo que facilita la exploración de posibles soluciones y la reevaluación de sus percepciones dentro del sistema.
4. Claridad en Dinámicas Sistémicas: Las figuras ayudan a hacer visibles las dinámicas de poder, autoridad y roles dentro del sistema. Esto permite al cliente tomar decisiones informadas y mejorar la funcionalidad de su rol en el contexto que esté trabajando.



Epílogo

Agradecimiento al Consejo de Administración y al Staff de Yemaconsa, S.L.

Al concluir este trabajo fin de máster, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todo el personal de Yemaconsa, S.L. y especialmente a Juan Antonio Salguero y Rosario Salguero, cuya colaboración y apoyo han sido fundamentales para llevar a cabo esta investigación. Gracias por abrirme las puertas de la empresa, permitiéndome no solo profundizar en el conocimiento de una organización familiar en crecimiento, sino también vivir en primera persona los retos y oportunidades de la gestión del cambio en este tipo de compañías.

Agradezco a Yemaconsa por brindarme la oportunidad de aplicar y enriquecer mis conocimientos en un contexto real, contribuyendo a mi desarrollo profesional y personal. La disposición de todo el equipo, desde la dirección hasta cada uno de los colaboradores, ha sido ejemplar, y su compromiso y pasión han sido una fuente constante de inspiración para este trabajo.

Este proyecto es el resultado de muchas horas de análisis y reflexión compartidas, y no habría sido posible sin el respaldo de una empresa que valora la innovación y el crecimiento como parte de su esencia. Confío en que los resultados de este TFM puedan ser útiles para Yemaconsa en su camino hacia un futuro sostenible, equilibrando afectividad y efectividad en su gestión y consolidándose como una empresa familiar sólida y exitosa.



Bibliografía

- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice Hall.
- Astrachan, J. H. (2018). *Family Business Theory and Practice*. Springer.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Bermejo Sánchez, M. (2019). *Gente de Bien: Emprendedores y Empresas Familiares*. LID Editorial.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3ª ed.). Da Capo Press.
- Burke, W. W. (2017). *Organizational change: Theory and practice* (5ª ed.). Sage Publications.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page.
- Carlock, R., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Palgrave Macmillan.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations*. Pearson Education.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41-57.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10ª ed.). Cengage Learning.
- Davis, J. A., & Taguri, R. (1982). The three-circle model of the family business system. *Harvard Business School*.
- Dolan, S. L. (2006). *Dirección por valores: Innovación y sostenibilidad más allá de la ética empresarial*. McGraw-Hill.
- Dolan, S. L. (2011). *Coaching por valores: La revolución en el mundo del coaching*. Planeta.
- Dolan, S. L. (2015). *Más coaching por valores: Acompañar el cambio con confianza y compromiso*. Planeta.



- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). *La gestión del cambio y la gestión por valores en las organizaciones familiares*. Springer.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2017). *Beyond Business: The Moral Roots of a Business*. Springer.
- Gallo, M. Á. (1995). *Empresa familiar: texto y casos*. McGraw-Hill.
- García, S., & Gallo, M. Á. (2004). *Claves de la continuidad en la empresa familiar*. Deusto.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hellinger, B. (1998). *Órdenes del amor: Un manual para la realización personal y profesional mediante constelaciones familiares*. Editorial Herder.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *Datos sobre la empresa familiar en España*. IEF.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- López Ramos, A. (2010). Diseño metodológico para la creación y desarrollo de organizaciones innovadoras. *Universidad Politécnica de Madrid*.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.
- Poza, E. J. (2013). *Family Business*. Cengage Learning.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.



- Sharma, P., & Chua, J. H. (2013). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Springer.
- Stam, J. J. (2020). *Alas para un cambio: Fundamentos de las constelaciones organizacionales*. Editorial Gestalt.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Weinhold, J. (2010). *Systemic Coaching and Constellations: The Principles, Practices, and Application for Individuals and Teams*.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (4ª ed.). Nicholas Brealey Publishing.