



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LA CULTURA CORPORATIVA Y LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA: DOS CASOS PRÁCTICOS

Carla Benavides Escudero, Pilar Chirinos-
Bouillon

Lima, 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Benavides, C. y Chirinos, P. (2016). *Influencia de los estilos de dirección en la cultura corporativa y la conciliación trabajo-familia: dos casos prácticos* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LA CULTURA
CORPORATIVA Y LA CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA: DOS CASOS
PRÁCTICOS
(CONFIDENCIAL)**

Carla Benavides
Pilar Chirinos

Lima, 2016

Índice General

Introducción	I
Parte I: Casos sobre Conflicto Trabajo–Familia	1
1. La empresa: Mishki Wasi.....	1
2. Cambios de CEO.....	4
3. Área de Planeamiento Financiero.....	5
4. Caso: Camila Benitez	8
a) ¿Quién es Camila?	8
b) Carrera profesional	10
c) Historia del problema: Camila Benitez y Mishki Wasi	11
d) Desenlace.....	14
5. Caso: Mariela Cruz	15
a) ¿Quién es Mariela?	15
b) Carrera Profesional.....	16
c) Historia del problema: Mariela Cruz y Mishki Wasi.....	16
d) Desenlace.....	18
Parte II: Marco Teórico y Análisis de los Casos	20
1. Conflicto trabajo-familia	20
a) La familia: aspectos teóricos fundamentales.....	20
b) Relación trabajo-familia.....	22
2. Conclusiones	23

Parte III: <i>Teaching Note</i>	25
1. Análisis del Octógono de la Empresa	25
2. Marco General	29
3. Fases de la Cultura – Cambios de CEO	33
4. Análisis Personal	34
Anexos	39
Bibliografía.....	41

Introducción

La presente tesis nace con la finalidad de analizar en dos casos reales cómo el cambio de líderes en las organizaciones genera cambios en la definición de objetivos y cultura organizacional, impactando en la calidad motivacional de sus colaboradores.

Los casos que presentaremos mostrarán el cambio en la orientación de la empresa desde un enfoque en las personas hacia un enfoque en los resultados. Para el análisis partiremos del conocimiento de Mishki Wasi, empresa donde transcurren las dos historias de colaboradores del Área de Planeamiento Financiero, cuya experiencia en este proceso de cambio hará evidente el conflicto trabajo-familia que se puede generar cuando las organizaciones pierden el enfoque en las personas, conflicto que afecta a cualquier colaborador, independientemente de su estado civil, sexo o posición dentro de la empresa.

El aprendizaje obtenido con el estudio de estos casos es que las empresas se encuentran en un péndulo entre la orientación hacia las personas, por un lado, y hacia los resultados, por el otro, ya que lograr un equilibrio entre ambas requiere del compromiso estructurado y continuo de los líderes de la organización. Las empresas deben comprender que es mejor propiciar una conciliación entre la vida profesional y familiar, ya que ello repercutirá en la productividad. Por otro lado, los colaboradores

deben tener claro qué clase de vida quieren tener e incentivar cambios al interior de la empresa en la que laboran.

Parte I: Casos sobre Conflicto Trabajo-Familia

1. La Empresa: Mishki Wasi

Mishki Wasi, con cuarenta y cinco años en el mercado, se dedica a la industria, exportación, importación, distribución y comercialización de productos de consumo masivo, principalmente alimenticios y de limpieza, en sus más variadas formas; en especial, los que corresponden a la industria oleaginosa, del cuidado del hogar, de higiene y limpieza personal, y productos afines a todas ellas. Igualmente, a la industria y comercio del trigo y/o cualquier cereal, en sus más variadas formas de harinas, fideos, galletas y toda clase de productos y subproductos harineros. Su enfoque estratégico es «ser la compañía líder en Latinoamérica de marcas de consumo masivo».

Actualmente, la matriz está en Perú y exporta sus productos a más de veintitrés países; asimismo, tiene operaciones en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, a través de sus dos negocios:

- Mercado masivo: 131 marcas de alimentación, cuidado del hogar y cuidado personal.
- Mishki Wasi B2B: 33 marcas que son usadas como ingredientes e insumos por los sectores de panificación, *food service* y gran industria.

Mishki Wasi tiene una clara idea de lo que quiere para el futuro: «hacia el 2021 vamos a triplicar el valor de la compañía». Esa visión es la que le permitirá alcanzar un crecimiento sostenido que es retador, «porque en Mishki Wasi arriesgamos para ganar».

¿Qué cosa busca Mishki Wasi? Su gerente general indica: «Nuestra misión es crear marcas líderes que transformen mercados, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Estamos en constante movimiento, buscando innovar para generar valor y bienestar en la sociedad. Significa crear productos nuevos que les den a nuestros consumidores lo que estaban necesitando. Por ello, cuando en Mishki Wasi hacemos un producto, transformamos vidas, convertimos lo común en algo extraordinario. Queremos hacer un bien, dándoles a nuestros consumidores la posibilidad de mejorar su calidad de vida y la de sus familias con nuestras marcas; compartiendo con la sociedad y el país nuestro desarrollo, particularmente en las localidades en las que tenemos presencia; siendo un buen lugar para trabajar para nuestros colaboradores, un lugar en donde cuenten con las herramientas para el desarrollo de todo su potencial y talento».

En cuanto al personal, a diciembre del 2015 la compañía tiene 3000 colaboradores permanentes y 500 eventuales; el organigrama de la primera línea se muestra en el anexo n.º 1.

Este año la empresa —subiendo dos posiciones respecto del año 2015— obtuvo el tercer lugar en el *ranking* Empresas con Talento Perú 2016, el que es realizado por Merco Perú (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Este *ranking* se elaboró desde un punto de vista multi-*stakeholders* y consideró distintas variables, como la calidad laboral, la marca empleador y la reputación interna. Asimismo,

contempló siete perspectivas: trabajadores de las cien empresas Merco, universitarios, alumnos de escuelas de negocios, población en general, expertos y *headhunters*, responsables de recursos humanos y un *benchmarking* de gestión de personas.

Mishki Wasi es una de las mayores empresas peruanas en el rubro de alimentos: a diciembre del 2015 tuvo una utilidad neta de S/ 153 MM (3.9% de las ventas netas), mayor a los S/ 10 MM (0.3% de las ventas netas) obtenidos a diciembre del 2014. Las ventas netas durante el año 2015 alcanzaron S/ 3913 MM, ligeramente por debajo a las obtenidas en el año 2014, que fueron S/ 3926 MM.

La utilidad operativa en el año 2015 fue de S/ 291 MM (7.4% de las ventas netas), aumentando en 105.2%, en comparación con el año 2014, en el cual alcanzó S/ 142 MM (3.6% de las ventas netas). Este aumento se debió principalmente a la mayor utilidad bruta y a la disminución de la pérdida por resultados de operaciones con derivados de materias primas.

En la información publicada para los inversionistas a finales del 2015, la compañía definió los siguientes lineamientos para el 2016:

	2015	Guidance 2016
Crecimiento de Ventas (PEN)	4.7%	5.0% - 7.0%
CAPEX	S/. 175.9 MM	S/.200 - 220 MM
Margen EBITDA	11.0%	11.0% - 12.0%
Deuda Neta / EBITDA	2.71x	2.20x -2.40x
Margen Neto	2.4%	4.0% - 5.0%

Estos lineamientos responden al crecimiento sostenido que se busca para lograr el objetivo de triplicar el valor de la empresa al 2021.

Durante el período 2011-2016, casi cada año se reemplazó a varios de los ejecutivos de primera línea y al CEO, involucrados en el caso. Es así que los cambios de CEO han ido marcando la cultura de la empresa en tres fases diferentes:

Año	CEO	VP Finanzas	VP Mercado Masivo Perú MMP
2011	Leonel Pérez	Dante Reyna	Gustavo Pardo
2012	Pedro Santorini	Dante Reyna	Ángel Castro
2013	Pedro Santorini	Dante Reyna	Moisés Rosas
2014	Pedro Santorini	Dante Reyna	Moisés Rosas
2015	Adrián Paz	Dante Reyna	Pablo Jalisco
2016	Adrián Paz	Paolo Marini	Pablo Jalisco

2. Cambios de CEO

Fases de la cultura – cambios de CEO

Leonel Pérez (hasta el año 2011). Tenía un estilo paternalista con los colaboradores, era bastante condescendiente y toleraba el error como componente del aprendizaje, pese a que nunca dejaba de exigir más y mejores resultados. Se le consideraba un referente y la gente lo admiraba por su calidad de persona y líder. Durante los veinte años de su gestión se realizaron varias adquisiciones de empresas nacionales poco profesionalizadas y con trabajadores de muchos años de antigüedad.

Pedro Santorini (del 2012 al 2014). Empezó a contratar personas de empresas transnacionales, con la finalidad de profesionalizar a la empresa y propulsar el cambio, lo que inyectó dinamismo y energía a la organización. Tenía cercanía con la gente, conocía por nombre a los colaboradores; se involucraba en las labores

cotidianas, enfocado en los resultados, pero sin perder la perspectiva de la gente. El aprendizaje se daba a través de la prueba-error. Durante su permanencia la empresa continuó de una forma más agresiva la adquisición de empresas, tanto nacionales como extranjeras.

Adrián Paz (desde el 2015 a la fecha). Fue VP financiero de Mishki Wasi del 2005 al 2009. Ha delegado la dirección de los negocios en sus vicepresidentes, sin involucrarse mayormente en su manejo; como consecuencia, cada negocio ha empezado a vivir su propia cultura, dejando de lado aquella impulsada por Pedro.

Para la VP de MMP el estilo de su actual vicepresidente, Pablo Jalisco, ha marcado una forma de trabajar enfocada en resultados y en cómo conseguirlos de manera exitosa; es por eso que el error no es permitido, haciendo que el nivel de exigencia vaya en desmedro de la forma de lograr los resultados. El costo de esto ha sido quitarle prioridad al largo plazo, el desgaste del equipo y la pérdida de tiempo en enfocarse en el detalle y la búsqueda del culpable.

3. Área de Planeamiento Financiero

Las empresas necesitan de un Área de Planeamiento Financiero, con la finalidad de prever una buena gestión a futuro; no basta con saber que se tiene dinero disponible, es necesario prever probables faltas o excesos del mismo. La herramienta principal de esta área es el presupuesto financiero, la cual permite anticipar posibles déficits, desarrollar estrategias para cubrirlos y analizar posibles desembolsos por inversión.

El Área de Planeamiento Financiero de Mishki Wasi (ver organigrama, anexo n.º 2) es la encargada de:

- Elaborar la proyección anual y mensual de los resultados de las plataformas

del Negocio de Mercado Masivo Perú (estados de resultados), en coordinación con las diferentes áreas de la compañía.

- Analizar las variaciones de los resultados reales y proyectados vs. objetivo.
- Evaluar las iniciativas de *marketing* asociadas al lanzamiento y relanzamiento de productos, entre otros.
- Brindar iniciativas de eficiencia.
- Elaborar presentaciones para las gerencias de la empresa.
- Preparar y analizar indicadores de gestión.
- Desarrollar presentaciones diversas que solicite el VP de Finanzas.

Entre los años 2011 y 2016, el Área de Planeamiento Financiero ha tenido cambios de estructura cada año, al igual que los cambios del vicepresidente del Área de Negocio de Mercado Masivo Perú, a la que reporta matricialmente (como *Business Partner*). La cronología de los cambios de responsables del Área de Planeamiento Financiero y vicepresidente de negocio, así como el área funcional a la cual reporta es la siguiente:

Año	Jefe directo Área de Planeamiento Financiero	Cargo	VP a la que pertenece el Área de Planeamiento Financiero	VP Mercado Masivo Perú
2011	Carlos Rojas	Jefe de Planeamiento Financiero	VP Finanzas	Gustavo Pardo
2012	José Salina (temporal)	Director de Planeamiento Financiero Corporativo	VP Finanzas	Ángel Castro
2013	José Salina(temporal)	Director de Planeamiento Financiero Corporativo	VP Finanzas	Moisés Rosas
2013	Christopher Madueño (tres meses)	Gerente de Planeamiento Financiero	VP Finanzas	Moisés Rosas
2014	Dante Reyna (temporal)	VP Finanzas	VP Finanzas	Moisés Rosas
2015	Alejandro Martínez	Gerente de Planeamiento Financiero	VP de MMP	Pablo Jalisco
2016	Carolina Carrión	Gerente de Planeamiento Financiero	VP de MMP	Pablo Jalisco

El Área de Planeamiento Financiero es responsable de la proyección y el control del presupuesto de S/ 511 MM de EBITDA y se encarga directamente de la proyección y monitoreo de la facturación anual, que suma S/ 2400 MM. Del 2011 al 2012 el negocio alcanzó el presupuesto planeado; sin embargo, durante los años 2013 y

2014 el resultado del negocio cerró por debajo del mismo, alcanzándolo nuevamente en el 2015.

Entre los años 2011 y 2014, el área pasó de tener un jefe de Planeamiento Financiero y tres analistas, que tenían entre cinco y diez años en la compañía, a tener solo una analista, contratada en el 2011, quien reportaba directamente a posiciones temporales; durante esos años de modificación en su estructura, el área fue cambiando de responsabilidades: pasó de tener un rol de reportes y simulaciones de resultados, a partir de modelos y procesos bastante operativos y simples, a gestionar los procesos que originan los *input* para las simulaciones, generar información analizada para la toma de decisiones del negocio, así como una mejora en la presentación de las proyecciones y resultados financieros del negocio, a través de gráficos y presentaciones; esto se logró a partir de la automatización de reportes, redefinición de tareas y procesos, así como la definición de metodologías para el análisis de las desviaciones de los resultados. Aunque fueron años de muchos cambios, los tiempos los marcaba la misma área, con lo cual, si bien había muchas horas de trabajo, la presión moderada daba espacio a la creatividad y motivación para crear herramientas nuevas y dar visibilidad de todas las áreas de oportunidad que, por cuestión de recursos, no se podían atender. Todo ello resultaba ser bastante estimulante y permitió que la analista tenga mucha exposición, siendo ascendida a jefa del área, con un analista y un *trainee* a cargo.

Durante el 2014, se contrató a un gerente de Planeamiento Financiero, dentro de la Vicepresidencia de Mercado Masivo Perú (en adelante, VP de MMP), Alejandro Martínez, quien a su vez contrató a dos gerentes *junior* (al igual que la jefa, le reportaban) y a un grupo de analistas y *trainees*. Con esta estructura se fortaleció el área, pasando a asumir muchas más responsabilidades de control y generación de

información. Si bien el área creció, también aumentó la presión y el enfoque en el resultado; pese a que se automatizaron más procesos, la demanda por parte de los líderes del negocio creció exponencialmente —no solo en temas relevantes, sino también en cualquier tipo de demanda ocasionada por la ansiedad del logro del presupuesto—, generándose un ambiente de mucho estrés y carga laboral, lo que era sobrellevado por la buena relación del equipo, tanto dentro como fuera del trabajo. Sin embargo, a mediados del 2015 Alejandro pasó a una nueva posición en una subsidiaria en Brasil, contratándose a Carolina Carrión como gerente de Planeamiento Financiero; este nuevo ingreso mantuvo el enfoque en el resultado, pero impactó en el clima del área, ya que su estilo era menos cercano al equipo, haciendo más notorio el ambiente de estrés y sobrecarga de trabajo, lo que originó la renuncia de dos de los analistas y la reducción de la motivación del equipo.

Cuando el área estaba a cargo de Alejandro, teniendo como cabeza a Dante Reyna, VP de Finanzas, se notaba una preocupación por los colaboradores y por el clima laboral de una forma más cercana. Cuando Dante se fue y quedó Alejandro con Pablo Jalisco, la presión de entregables comenzó a impactar mucho más, teniendo que dedicar más horas del día al trabajo. Esto fue un poco agotador para el equipo, pero dentro de todo se manejaban espacios compensatorios, se priorizaba lo que se podía y se tenía el continuo apoyo del jefe directo. Ya la ecuación llegó a su tope con el ingreso de Carolina como jefa. Esto no impactó en el desempeño del equipo, pero sí en su motivación dentro de la empresa.

4. Caso: Camila Benitez

a) ¿Quién es Camila? Ella culminó en el 2006, en el quinto superior, la carrera de Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú; a los

pocos años cursó una especialización en Finanzas en la Universidad del Pacífico, financiada por la empresa donde trabaja, Mishki Wasi, quienes también le financiaron el MBA en el PAD. Una de las cosas que ella siempre valoró de las empresas en las que ha trabajado es la inversión que hacen en ella para el desarrollo de sus competencias y conocimientos técnicos.

Camila tiene hoy treinta y dos años y cuenta con diez años de experiencia laboral en empresas trasnacionales del sector de consumo masivo, dentro de las áreas de Finanzas, Planeamiento, Control de Gestión y Planeamiento Estratégico. Debido a su desempeño, dentro de las empresas donde trabajó siempre obtuvo reconocimientos (capacitaciones, premios al desempeño, bonos por cumplimiento de resultados, etc.) y movimientos de posición horizontal y/o vertical, cada dos años, aproximadamente. Estos saltos fueron perseguidos por ella trabajando en la consolidación de sus posiciones, pero siempre con la mira en el siguiente paso, adelantando competencias y habilidades técnicas necesarias para pasar al siguiente nivel. Es así que los cinco años laborales transcurridos en Mishki Wasi son en su carrera el periodo más largo de permanencia en una sola empresa y, si bien su experiencia siempre fue en la misma área, tantos cambios de jefes (y jefes de sus jefes), así como el financiamiento de estudios y el continuo ascenso en su línea de carrera, han hecho que el tiempo pase y que no se vea inquieta por buscar otras opciones en el mercado.

Camila se caracterizó en cada trabajo por ser un puente entre el Área de Finanzas y el Área Comercial o de Negocio, las que, por lo general, chocan o funcionan como «policía y ladrón», debido a sus enfoques; sin embargo, ella a través de su empatía y proactividad supo llegar a las personas para ganarse su confianza y a partir de eso

construir procesos y equipos de trabajo que permitan al Área de Finanzas y a la de Negocio, entenderse y tomar mejores decisiones en base al trabajo en conjunto.

Cuando Camila comenzó a trabajar en Mishki Wasi, se encontraba iniciando una relación con Isaac, quien hasta entonces había sido su compañero de trabajo; con la alta demanda de tiempo que el trabajo requería en algunos periodos de tiempo, él siempre le dio apoyo y comprensión. Con el tiempo, la relación se fue consolidando y finalmente se casaron en el 2013; sin embargo, dada la convivencia y los planes de tener hijos, ella requería de mayor tiempo de dedicación a su familia, situación que muchas veces ha sido motivo de discusión, ya que la demanda de tiempo y disponibilidad que hoy le han pedido de 24x7, ha hecho que su esposo le pida que busque otras opciones en el mercado laboral, con mucha más urgencia ahora que ellos están esperando a su primer hijo.

b) Carrera profesional. Camila entró a trabajar a Mishki Wasi hace cinco años (2011), durante los cuales ha sido partícipe de los cambios de ejecutivos y su correspondiente cambio cultural.

Ingresó a la empresa en marzo del 2011, como parte de un proceso de cambio de perfil del Área de Planeamiento Financiero, liderada por el VP de Finanzas, Dante Reyna, quien al contratarla como analista *senior* le ofreció una línea de carrera bastante interesante, porque su vicepresidencia estaba en plena reestructuración; la obtención de un futuro ascenso dependería de sus resultados, dado que el área tenía un gran potencial de crecimiento por la perspectiva de convertirse en *Business Partner* del Negocio de MMP. Para ello se necesitaban colaboradores de un perfil con conocimientos técnicos en finanzas y que al mismo tiempo tenga las competencias de liderazgo para involucrarse con la dinámica del negocio y las áreas funcionales que la rodean, de tal manera que pueda influir en las decisiones de la

unidad de negocio, siendo su principal objetivo velar por la rentabilidad del negocio y garantizar el cumplimiento de sus objetivos financieros.

c) Historia del problema: Camila Benitez y Mishki Wasi. Durante los cinco años en la empresa hubo cambios de sus jefes directos en finanzas aproximadamente una vez por año, así como de los VP del negocio, a quienes les reportaba matricialmente; llegó, incluso, a no tener jefe directo durante varios periodos. Cada nuevo jefe significó empezar de cero en su evaluación de desempeño, necesaria para demostrar su buen rendimiento y escalar en la línea de la carrera anhelada.

2011-2012. En este periodo de tiempo, Camila tuvo como jefe a Carlos Rojas, quien contaba con diez años de experiencia en la compañía; sin embargo, a los pocos meses, Carlos fue despedido y los pares de Camila, reubicados en otra área, quedando Camila como responsable de la planificación financiera de la VP de MMP, reportando directamente al director de Planeamiento Financiero, José Salina, quien a su vez tenía a su cargo los equipos de planeamiento de las otras dos unidades de negocio. Durante este periodo, Camila trabajó entregando buenos resultados, a costa de madrugadas, fines de semana; es decir, sacrificando tiempo de su vida personal (se encontraba en etapa de noviazgo). En ese contexto, siendo analista *senior*, debido al desgaste y a la aparición de una nueva oportunidad laboral de una jefatura en la empresa Unilever, en diciembre del 2012, presentó su carta de renuncia al director de Planeamiento Financiero, ya que la posición de su jefe directo estaba vacante; sin embargo, al enterarse el gerente general, intervino y conjuntamente con Recursos Humanos elaboraron la contraoferta, que implicaba un incremento de sueldo a partir del siguiente mes y un ascenso, ofrecido para febrero del siguiente año. Es así que en febrero del 2013, Camila fue ascendida a jefa de

Planeamiento Financiero de la VP de MMP, reportando al director de Planeamiento Financiero. A los pocos meses contrató a un analista y a un *trainee*, organizando un equipo de alto desempeño conformado por tres, con lo cual mejoró aún más los resultados que venía entregando.

2013. En el segundo semestre del 2013, el director de Planeamiento Financiero le comunicó a Camila que el Área de Planeamiento Financiero de la VP de MMP necesitaba una estructura más robusta y que, si bien su manejo de esta venía dando buenos resultados, era necesario tener un gerente que lidere los nuevos procesos y proyectos que la compañía requería. Es así que, en julio, ingresó Christopher Madueño, MBA del MIT, quien luego de varios años de experiencia en empresas de telecomunicaciones en Estados Unidos vino a Perú para ingresar a trabajar a Mishki Wasi. Luego de tres meses, Carlos renunció debido a que el ritmo y carga laboral no eran lo que esperaba, coincidiendo con el inicio del proceso de presupuesto anual, periodo pico de trabajo del área.

2014-2015. Camila continuó reportando al director de Planeamiento Financiero y, si bien contaba con un equipo más consolidado, con el que pudo mejorar y optimizar varios procesos, la demanda laboral continuaba siendo alta y ella era consciente de que el área necesitaba crecer en estructura para atender los requerimientos del negocio, sobre todo debido a que eran años en los que resultaba bastante difícil cumplir con el presupuesto.

A inicios del 2014, el vicepresidente de Finanzas, Dante Reyna, la convocó a una reunión junto con el director de Planeamiento Financiero, para solicitarle una vez más su compromiso y apoyo con los nuevos cambios, dado que el área crecería y se fortalecería. La nueva estructura estaría liderada por un gerente de Planeamiento Financiero, a quien le reportaría la jefatura de Camila, y dos nuevas gerencias de

segunda línea; asimismo, a Camila le darían dos analistas adicionales. En esa conversación el vicepresidente le manifestó que estaba más que satisfecho con su desempeño y que ella se encontraba lista para una posición de gerencia, pero la política interna dictaba que los gerentes tengan o estuvieran en proceso de obtener un MBA y que la empresa podría apoyarla, financiando un 50% de la inversión para ello, si así lo deseaba. Camila aceptó la propuesta y decidió estudiar el MBA en el PAD a mediados del 2014, postergando sus planes personales, con la finalidad de conseguir la promoción. En abril ingresó el nuevo jefe de Camila, Alejandro Martínez, como gerente de Planeamiento Financiero, quien a los pocos meses contrató a Mariela Cruz e Ignacio Garrido como gerentes de segunda línea, pares de Camila. Alejandro, MBA de Stanford, venía de trabajar casi cinco años en McKinsey, en las sedes de Nueva York y Boston.

A inicios del 2015, el vicepresidente de Finanzas que la contrató y que conocía de su trayectoria fue separado de la compañía por su responsabilidad en los bajos resultados financieros obtenidos al cierre del año 2014.

En ese momento, el área liderada por Alejandro pasó a reportar directamente a la VP de MMP, teniendo como cabeza a Pablo Jalisco. Transcurrieron los meses y Camila no veía esfuerzos de Alejandro por conseguir su ascenso, ya que en cada *feedback* se establecían nuevas competencias a desarrollar para sustentar el ascenso ante Recursos Humanos. Pasó un año y Alejandro fue transferido a otro país, en abril del 2015, siendo reemplazado por Carolina Carrión, quien se reinsertaba al mercado laboral luego de tres años, pero contaba con diez años de experiencia en Procter. A los pocos meses, en una conversación con Camila, Carolina le dijo estar satisfecha con sus resultados, pero le hizo saber que la única duda que tenía para darle el ascenso era su «disponibilidad 24x7».

d) Desenlace. En febrero del 2016, Camila tuvo una conversación con el vicepresidente de MMP, en la que este le confirmó que la expectativa que tenía del área era la disponibilidad 24x7 en las posiciones claves y que él esperaba que la carga laboral de su equipo financiero sea mayor a la del resto de sus equipos; con ello dejó claramente establecidos los requisitos para obtener el ascenso que anhelaba. Esta situación fue evaluada y aceptada en ese momento por Camila, siendo reconocida y promovida finalmente a la posición de gerente en mayo (*upgrade* de su posición); asimismo, le asignarían un analista adicional para que se redistribuya la carga laboral y mejore la calidad de vida de su equipo; sin embargo, dos meses después, por motivos de recorte de presupuesto, decidieron cancelar la búsqueda del analista adicional. Hoy Camila se encuentra evaluando la conveniencia de su decisión, dado que duda poder sostenerla en el tiempo por las condiciones que este rol requiere, más aún tomando en cuenta la incompatibilidad con sus planes personales de tener hijos.

En la actualidad, los resultados de rotación de personal y de las encuestas de clima organizacional dentro de la VP de MMP, han evidenciado que esta nueva cultura de la unidad de negocios no conversa con la cultura corporativa que Mishki Wasi promueve, presentando una baja motivación en varios de sus colaboradores. Dos de sus analistas renunciaron entre fines del 2015 e inicios del 2016 debido a la sobrecarga de trabajo, alta presión y poca evidencia —en acciones concretas— de preocupación por las personas y sus expectativas en cuanto a línea de carrera, incremento de sueldos y calidad de vida.

Desde la perspectiva de la VP de MMP, la empresa está en un proceso de cambio desde el permisivismo del error hacia su inaceptabilidad y búsqueda del responsable. Entonces, dado que la prioridad es el resultado por encima de todo, los

esfuerzos deben ir enfocados hacia ello, lo que implica la disponibilidad 24x7, así como la mayor carga laboral para el Área de Planeamiento Financiero. Esto conlleva a que el área deba tener cuidado y hasta desconfianza de la información que recibe, ya que esta finalmente resultará en un análisis o recomendación del área; por otro lado, se tiene el desgaste físico y motivacional por la carga laboral del día a día que incluso ha llevado a las personas a almorzar en su propio sitio para aprovechar el tiempo y no tener que quedarse hasta mucho más tarde.

5. Caso Mariela Cruz

a) ¿Quién es Mariela? Ella estudió Economía y Administración, con énfasis en Finanzas, en la Universidad Latina de Costa Rica, donde vivió por seis años debido a motivos familiares.

Un año antes de ingresar a Mishki Wasi, en el 2013, estudió el Full Time Master in Business Administration (MBA) en el IE Business School (Instituto de Empresa, Top #8 MBA *ranking* de Financial Times), obteniendo la beca Supporting Woman Leadership Team; también fue escogida *leader* del proyecto ICP (International Consulting Project) para el *headquarter* de Unilever.

Es una profesional con nueve años de experiencia en áreas de planeamiento financiero, finanzas estratégicas y gerenciamiento de proyectos, liderando equipos multifuncionales y IT en empresas líderes de los sectores de consumo masivo (PepsiCo y actualmente en Mishki Wasi), tecnología (HP) y consultoría financiera (E&Y). Su experiencia está enfocada en América Latina, incluyendo proyectos en Brasil, Perú y Costa Rica. Es políglota y cuenta con habilidades para el análisis, toma de decisiones y manejo de equipos y proyectos.

Mariela tiene treinta y tres años y, dado que la mayor parte de su vida transcurrió fuera del país, gusta de viajar para conocer nuevos lugares, culturas y reencontrarse con sus amigos. Por lo menos una vez cada dos meses intenta realizar un viaje relámpago, para lo cual requiere compensar días de trabajo.

Es soltera y vive en su propio departamento; hace deporte diariamente, principalmente para liberar el estrés, ya que este le genera problemas de salud.

b) Carrera profesional. En el año 2014, ingresó a Mishki Wasi como gerente de Análisis y Planeamiento Financiero Comercial (par de Camila Benitez), contratada por Dante Reyna, quien en ese entonces se desempeñaba como vicepresidente de Finanzas. El objetivo de su contratación fue fortalecer el Área de Planeamiento Financiero y liderar proyectos comerciales como *pricing*, reportando al gerente de Planeamiento Financiero, Alejandro Martínez.

Durante su trayectoria en Mishki Wasi se desempeñó como gerente de Finanzas de Global Alimentos; líder del proyecto *Estado de Ganancias y Pérdidas de Gestión*, herramienta que permite una profundidad de análisis, gestión y optimización del Negocio de Mercado Masivo, con detalle, para la toma de decisiones; encargada del Área Estratégica y de Gestión Financiera de la Dirección Comercial; responsable de gerenciar y proyectar los gastos operativos del Negocio de Mercado Masivo, liderando, entre otros temas, el presupuesto, ahorros y nuevas oportunidades de eficiencia.

c) Historia del problema: Mariela Cruz y Mishki Wasi. En el 2014, cuando el área estaba a cargo de Alejandro, teniendo como cabeza a Dante, se notaba una preocupación por los colaboradores y por el clima laboral, de una forma más cercana. A inicios del 2015, cuando Dante se fue y quedó Alejandro con Pablo, la presión de entregables comenzó a incrementarse, teniendo que dedicar más horas

del día al trabajo. Esto fue un poco agotador para el equipo, pero dentro de todo se manejaban tiempos libres que lo compensaban, se priorizaba lo que se podía y se tenía el continuo apoyo del jefe directo. Ya la situación llegó a su tope con el ingreso de Carolina como jefa, a mediados del 2015. Esto no impactó su desempeño ni el de su equipo, pero sí su motivación dentro de la empresa.

La relación entre Carolina y ella era mínima. La diferencia en el trato, con relación a su jefe anterior fue abismal y donde Mariela lo notó más fue cuando no encontraba con quién cruzar ideas innovadoras, *inputs* estratégicos y temas de crecimiento profesional; es decir, todo lo que ella más valoraba de un líder. Esto se vio agravado cuando su equipo y ella tuvieron descanso médico por exceso de trabajo durante la elaboración del presupuesto del ejercicio siguiente, en donde el área tiene la mayor carga laboral.

Aun con descanso médico, no hubo una preocupación real expresada en acciones claras por el lado de Carolina, ya que le solicitaban información innecesaria o que podían obtener sin contactarla, y por lo cual Mariela tenía que conectarse constantemente a la laptop, agravando su estado. Por el contrario —como ella piensa que debería de ser—, cuando su analista tuvo descanso médico también por un cuadro de estrés, no permitió que trabajara en ningún momento hasta que le dieron de alta e inclusive cuando se reincorporó cuidó que la reconexión laboral fuera gradual.

Mariela espera que su jefe directo sea una persona mucho más humana, ya que si bien acepta que el área a la que pertenece tiene más carga (horas) de trabajo que otras y que es normal que la gente se sienta más cansada, sobre todo en los periodos pico del mes (elaboración del presupuesto anual del siguiente año), el hecho de que la empresa a través de sus jefes se preocupe por el equipo, hace que

en el día a día los colaboradores estén más motivados, sintiendo su trabajo como algo deseado, generando consecuentemente un mejor desempeño; esto, en un segundo momento, puede llegar a generar mejores compensaciones, ascensos, entre otros.

Tiempo después del descanso médico, Mariela sintió que ya había llegado a su tope en el área y estaba en búsqueda de nuevos retos y una mayor remuneración, idealmente dentro de Mishki Wasi. Sin embargo, después de hablar en diversas ocasiones con su jefa y sin ver mucho cambio o posibilidades de cambio a futuro por parte de ella, habló con otros líderes de la empresa para intentar entender si realmente no había oportunidades dentro de Mishki Wasi para ella o era que no estaba dirigiéndose a las personas adecuadas. En el interín de las conversaciones, Mariela estuvo en tres procesos laborales importantes fuera de Mishki Wasi, por lo que la directora de Recursos Humanos, el VP de MMP y el Director Comercial decidieron tomar medidas rápidamente para no perder su talento. Esta preocupación se manifestó a través de conversaciones continuas, elaboración de un plan de ajuste salarial y búsqueda de otras oportunidades dentro de Mishki Wasi.

d) Desenlace. En paralelo a estas tres posiciones a las que postulaba, Mariela buscó a Dante Reyna —quien ya no laboraba en Mishki Wasi—, con quien aspiraba a trabajar. Su búsqueda era más la de un líder que la de un puesto. Efectivamente, Mariela quería una mejor remuneración después de dos años de salario fijo constante y de variable no cumplida, pero estaba dispuesta a ceder un poco más en este punto, con tal de tener un jefe ideal. Dante, finalmente, le propuso una posición bastante retadora dentro de la empresa en la que él laboraba. Sin embargo, en Mishki Wasi se perfilaba una oportunidad más interesante; se trataba de una posición de gerencia dentro de una nueva dirección, denominada Eficiencias, a

cargo de un director cuya reputación como profesional y ser humano eran bastante positivas. Es así que Mariela aceptó el reto, rechazando la oferta externa y apostando nuevamente por Mishki Wasi, con una alta expectativa de entrar a un área con nuevos desafíos y donde la calidad humana es valorada, a la par de los resultados.

Parte II: Marco Teórico y Análisis de los Casos

1. Conflicto Trabajo-Familia

a) La familia: aspectos teóricos fundamentales. Antes de entrar a describir qué se entiende por familia, empezaremos por comprender qué es el matrimonio.

Una fundamentación teológica la podemos encontrar en el Génesis, donde desde el inicio de la creación existe una experiencia de soledad en el hombre, que radica en la consciencia de la existencia del otro, ya que al ser diferente al resto de las especies con las que convive se encuentra solo. Es ante esa realidad que Dios crea a un ser semejante a él, que no es cualquier ser, ya que «Hombre y mujer los creó» (Génesis 1:27, Biblia Latinoamericana), dejando claro que son distintos en características específicas, pero que a su vez están unidos en una misma consciencia de creación, complementándose.

Desde el punto de vista antropológico, el hombre es un ser de muchas dimensiones, con lo cual la complementariedad de varón y mujer se da con esta misma complejidad; es decir, en muchas dimensiones y dinamismos. Es así que, por ejemplo, la complementariedad física permite dar continuidad a la especie; sin embargo, dado que el ser persona da unidad a ese ser que es cuerpo y espíritu, no queda solo en un hecho físico, sino que es una expresión y consolidación del amor

que se tienen entre sí. Por lo tanto, la apertura a la procreación responde a los significados del acto conyugal: unitivo y procreador.

Producto de esta apertura a la procreación es que nace la familia; el papa Francisco, en su mensaje con ocasión del I Congreso Latinoamericano Pastoral Familiar, celebrado en agosto de 2014, nos dice:

Más allá de sus acuciantes problemas y de sus necesidades perentorias, la familia es un 'centro de amor', donde reina la ley del respeto y de la comunión, capaz de resistir a los embates de la manipulación y de la dominación de los 'centros de poder' mundanos.

En el hogar familiar, la persona se integra natural y armónicamente en un grupo humano, superando la falsa oposición entre individuo y sociedad. En el seno de la familia, nadie es descartado: tanto el anciano como el niño hallan acogida. La cultura del encuentro y el diálogo, la apertura a la solidaridad y a la trascendencia tienen en ella su cuna.

Por lo tanto, podemos concluir que el matrimonio es el sustento natural de la familia y esta es el sustento natural de la sociedad.

Las principales características de la familia son:

- Sienten amor y respeto mutuo entre todos los miembros que la conforman.
- Comparten valores.
- Son capaces de hacer sacrificios por el bienestar de los otros, no son egoístas.
- Existe una buena comunicación, con lo cual se contribuye a la resolución de problemas de manera cordial.
- Comparten metas, tienen un plan familiar.
- Se tienen confianza, base de la unión familiar.
- Pasan tiempo juntos. No solo es calidad de tiempo, sino cantidad; nada sustituye el compartir como familia, conversar, jugar, pasear.

— La pareja tiene una vida sexual satisfactoria.

La familia no solo es buena para los miembros que la conforman, sino también es el fundamento de la sociedad desde el punto de vista biológico, pues es en donde esta nace, crece, se educa y se renueva; desde el punto de vista moral, es en donde se desarrollan los valores, la fe, la justicia, el amor al prójimo. Desde el punto de vista económico, la familia contribuye con la actividad productiva de la sociedad y desde un punto de vista cultural, diremos que es donde se transmiten las costumbres de la sociedad en la que viven.

b) Relación trabajo-familia. La persona es un ser único que se desenvuelve en diferentes ámbitos: laboral, familiar y social; por lo tanto, la experiencia vivida en alguno de ellos impacta en los otros dos. Por ejemplo, si se tiene alegría, preocupación o tristeza en el ámbito personal, estas emociones repercutirán en los ámbitos laboral y social.

La línea de carrera, la falta de empleo, la competencia profesional, entre otros, son factores que hacen que las personas le den prioridad al trabajo y no a formar una familia o, cuando deciden formarla y tener hijos, este no les permite pasar mucho tiempo con ellos; como consecuencia, tenemos disminución en la natalidad, jóvenes inestables e incremento en los índices de divorcio.

Conciliar el trabajo y la vida familiar es más difícil para la mujer —aunque hoy en día los hombres también han tomado protagonismo en el hogar—, pues es quien emocionalmente se ve más ligada a los hijos y al cuidado del hogar. Su compromiso con los hijos se forja desde el momento de la concepción; la mujer cambia en cuerpo y sentimientos, lo cual repercute en su vida laboral, porque como hemos mencionado en el primer párrafo, el ser humano es un ser único.

Por lo tanto, es responsabilidad de los verdaderos líderes empresariales no solo velar por los resultados cuantitativos de la organización, sino también por el desarrollo personal de los empleados y, dentro de ello, dar las facilidades para que puedan conciliar el trabajo en la empresa con su vida personal, lo que repercutirá en una mejor productividad en la empresa. Las habilidades técnicas no son suficientes y es necesario que el colaborador tenga inteligencia emocional, que se sienta tranquilo para poder desempeñar un mejor trabajo. Entonces, el trabajo influye en la familia y la familia influye en el trabajo.

2. Conclusiones

Los cambios organizacionales de la primera línea y mandos medios son propios de la naturaleza de las empresas, ya que continuamente se toman decisiones para afrontar los nuevos desafíos del mercado; más aún en sectores dinámicos y agresivos como el de consumo masivo, donde cada centavo suma y el centavo que no vendes hoy, la competencia no lo deja pasar. La presión por los resultados, sobre todo siendo una empresa líder como Mishki Wasi, la ha llevado a que se enfoque principalmente en la eficacia, especialmente dentro de un contexto macroeconómico que presenta un crecimiento desacelerado que se ve reflejado en la empresa.

La cultura organizacional determina cómo funciona una empresa y esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización, basada en valores y normas, permite a cada uno de los individuos que la conforman identificarse con ellos y poseer conductas positivas, obteniendo mayor productividad, tanto dentro como fuera de la empresa, mostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfechos que se sienten en ella.

El clima organizacional reside en la percepción de los empleados respecto del ambiente que se vive en el contexto empresarial, pudiendo este repercutir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la organización. Existen diferentes variables que forman el clima organizacional, como son las físicas, estructurales, sociales, personales, entre otras. Estas son percibidas por el individuo y definen su forma de intervenir en la organización.

Dadas las condiciones del sector y la frecuente sustitución de los directivos de Mishki Wasi, la cultura ha ido cambiando y esto repercute en la manera en que las personas ven y sienten su trabajo, ya que al orientarse a una cultura enfocada al resultado se presenta una pérdida de autonomía y consciencia de la vida personal, espacio vital para el logro de la plenitud de las personas y que solo les pertenece a cada una de ellas. Sin embargo, este tipo de cultura paga bien, en cuanto balancea perfectamente la eficacia con la compensación económica, estatus, etc., pero que a la larga deriva en que la vida personal puede ir en caída libre.

Las dificultades que conlleva equilibrar la vida personal con la laboral, no solo afectan a los colaboradores, sino que tiene consecuencias negativas para las empresas, las que ya empiezan a ser conscientes de que el bienestar de sus colaboradores está directamente relacionado con su rendimiento y que estos rinden más cuando sus necesidades de vida familiar y personal están cubiertas. Es por ello, que las empresas deben contribuir a la conciliación de la vida laboral y familiar, asumiendo un compromiso de manera estructurada y continua para el logro de ese equilibrio. Por otro lado, los colaboradores deben ser conscientes del tipo de trabajo que quieren tener frente a la clase de vida que desean llevar.

Parte III: *Teaching Note*

1. Análisis del Octógono de la Empresa

1.1. Entorno externo. Sector de consumo masivo (alimentos y materiales de limpieza); su principal competencia son cuatro empresas transnacionales: Unilever, P&G, Mondelest y Nestlé.

La empresa compite en el rubro de productos de consumo masivo y productos industriales. El principal *driver* de la industria está dado por el precio internacional del trigo y de la soya, que han presentado gran volatilidad en los últimos años debido a cambios climáticos. Mishki Wasi es el principal importador de trigo y soya del país y sus costos de producción se ven afectados puesto que estos insumos representan el 60% de sus costos de ventas.

Mishki Wasi enfrenta a sus competidores o empresas que ingresan en la categoría a través de una agresiva publicidad y *marketing*, como fue la de guerra de los detergentes.

1.2. Estrategia. Mishki Wasi tiene la visión, al 2021, de triplicar el valor de la compañía, a través de una estrategia de crecimiento a largo plazo, apalancado en:

(a) el crecimiento orgánico e inorgánico en la zona de Sudamérica, desarrollando nuevos negocios/industrias y (b) hacer más ágiles y eficientes las operaciones vía automatización y mejora de procesos que le permitan mejorar y mantener márgenes, sobre todo en las categorías *core*.

1.3. Sistemas de dirección. La compañía maneja un modelo para evaluar el desempeño de sus trabajadores e incluye metas cuantitativas y cualitativas; las cuantitativas, basadas en las proyecciones financieras anuales que le permiten desglosar la visión de largo plazo en objetivos de corto y mediano plazo, y medición de indicadores de clima, y las cualitativas, como la evaluación de competencias, que son evaluaciones subjetivas de los jefes de vital importancia al momento de evaluarse futuros ascensos. La evaluación de desempeño es usada para decidir los incrementos de sueldo, futuras promociones y asignación del bono anual.

Con relación a las remuneraciones, la compañía tiene una política de compensaciones reactiva y, al ser una compañía tan grande, si bien no hay mucha claridad respecto a la línea de carrera, sí se dan oportunidades de crecimiento.

Por otro lado, la empresa maneja sistemas de información que han ido mejorando en el tiempo, pero que todavía requieren reprocesos y trabajo manual.

1.4. Estructura formal. Mishki Wasi tiene una estructura funcional compuesta por las unidades de negocios y los *business partners* (Finanzas, *Supply*, RR. HH.). Los rangos, luego del CEO, son vicepresidentes, directores, gerentes, jefes y coordinadores/analistas.

1.5. Saber distintivo. Desde hace unos cinco años, Mishki Wasi ha entrado en un proceso de renovación a todo nivel —desde directivos hasta analistas—, en su mayoría provenientes de empresas multinacionales del sector; con ello, el equipo

está compuesto por personas con muchos años de trayectoria, que vienen desde las primeras adquisiciones, así como de nuevos colaboradores, que vienen más alineados a la nueva cultura.

El equipo que compone el Área de Planeamiento Financiero tiene a Camila Benitez como la colaboradora más antigua y el perfil del área se caracteriza por tener conocimientos técnicos en el área financiera, así como conocimientos del manejo del negocio y sus estrategias.

1.6. Estilos de dirección. Pablo Jalisco es un directivo estratégico, enfocado 100% al resultado, por lo que no permite el error, requiere tener el control de la información y exige que se maneje el detalle de la misma; asimismo, no le agrada que se opongan a sus decisiones y demanda disponibilidad 24x7, sobre todo del Área de Planeamiento Financiero que le reporta.

Carolina Carrión, tiene un estilo absorbente y demandante, exige a su equipo el mínimo detalle en la información y coloca la mayor parte de los entregables como prioridad; tiene interés por saber cómo se siente el equipo con toda la demanda de entregables, pero sus acciones son de bajo impacto en la calidad motivacional del equipo.

1.7. Estructura real. En los últimos cinco años, el Área de Planeamiento Financiero ha tenido seis jefes directos y cuatro VP de MMP, cada uno con un estilo de liderazgo y objetivos diferentes para el área, lo que hace que los colaboradores como Camila tengan que volver a empezar y acomodarse a los requerimientos de los nuevos jefes, así como esforzarse aún más para evidenciar la calidad de su trabajo y demostrar que tiene las habilidades requeridas para ser promovida de su cargo. Camila tolera estos cambios extremos, porque tiene la aspiración de hacer

una línea de carrera en Mishki Wasi, empresa líder del sector, y porque le apasiona su trabajo.

1.8. Misión externa. Generar experiencias extraordinarias en sus consumidores, estar en constante movimiento, buscando innovar para generar valor y bienestar en la sociedad. Tiene como misión darles a los consumidores la posibilidad de mejorar su calidad de vida y la de sus familias a través de sus marcas renombradas, así como compartir con la sociedad y el país su desarrollo, apostando por iniciativas que incentiven el desarrollo de lugar en donde tiene presencia.

Mishki Wasi está comprometido con el medio ambiente, utilizando productos reciclados, generando ahorros de energía eléctrica, reduciendo la cantidad de plástico PET utilizado en la confección de botellas de aceite, disminuyendo el peso del pote de margarina, entre otros.

1.9. Valores. Pablo y Carolina tienen motivación racional por motivos extrínsecos: se valora el compromiso hacia los resultados, sin prestar mucho interés en el costo para lograrlos.

1.10. Misión interna. La compañía tiene una escala de remuneración por encima del promedio y otorga incrementos discrecionales, de acuerdo al rendimiento del colaborador y también con la finalidad de retener a su personal clave.

Tiene por política que los mandos medios expongan en las reuniones con sus superiores sus análisis, conclusiones y recomendaciones, lo que les da cierta exposición ante las gerencias.

Por otro lado, dentro de la VP de MMP, se tiene una baja motivación del personal, producto de los cambios de cultura en donde antes el error era permitido y ahora existe un excesivo control y búsqueda del culpable. Esta filosofía no conversa con la

cultura organizativa de Mishki Wasi, en la que se busca mantener constantemente motivados a sus colaboradores, en un entorno que los inspire a lograr más; tal es así, que en el año 2014 lograron el 70% de satisfacción en el índice de Great Place to Work.

1.11. Entorno interno. Camila inició una relación estable con el que ahora es su esposo; tienen dos años de casados y durante todo el tiempo él ha entendido y apoyado a Camila, pues comprende su motivación. Hoy quieren formar una familia y se cuestionan si podrán seguir con este ritmo de trabajo solicitado por la jefa de Camila (entre otros, disponibilidad de trabajo 24x7) o si ya es hora de buscar otras alternativas laborales que le permitan tener una vida en equilibrio.

Por otra parte, Mariela y su equipo vieron deteriorada su salud por la excesiva carga laboral; además, dejó de lado proponer mejoras o hacer sugerencias, con la finalidad de cumplir con su labor en el plazo establecido.

2. Marco General

La presente tesis nace con la finalidad de analizar cómo el cambio de líderes en las organizaciones genera cambios en la definición de objetivos y cultura organizacional, impactando en la calidad motivacional de sus colaboradores y en la conciliación de la vida profesional y familiar.

Presentamos dos casos reales en donde se evidencia el cambio en la orientación de la empresa, desde un enfoque en las personas hacia un enfoque en los resultados. Para el análisis partimos del conocimiento de Mishki Wasi, empresa donde transcurren las dos historias de colaboradores del Área de Planeamiento Financiero; así mismo, entrevistamos a las dos colaboradoras para poder entender su experiencia y aprendizaje en todo este proceso de cambio que hace evidente el

conflicto trabajo-familia que se puede generar cuando las organizaciones pierden el enfoque en las personas, conflicto que afecta a cualquier colaborador, independientemente de su estado civil, género o posición dentro de la empresa. Investigamos lo que significa el matrimonio y su importancia en la sociedad, tanto desde el punto de vista antropológico, como de la Iglesia católica, así como sobre la conciliación vida-familia.

El aprendizaje obtenido con el estudio de estos casos es que las empresas se encuentran en un péndulo entre la orientación hacia las personas, por un lado, y hacia los resultados, por el otro, ya que lograr un equilibrio entre ambas requiere del compromiso estructurado y continuo de los líderes de la organización. Las empresas deben comprender que es mejor propiciar una conciliación entre la vida profesional y familiar, ya que ello repercutirá en la productividad. Por otro lado, los colaboradores deben tener claro qué clase de trabajo quieren tener e incentivar cambios al interior de la organización.

La empresa está formada por un conjunto de personas cuya finalidad no solo debe ser generar riqueza, sino también promover el desarrollo personal en un ambiente en donde estas se sientan motivadas para contribuir con la continuidad de la organización; por lo tanto, se hace necesario que las empresas sean socialmente responsables, propiciando que el trabajo, la familia y la vida personal se enriquezcan mutuamente.

Para complementar nuestro análisis y examinar cómo el estilo del líder impacta en fomentar una empresa socialmente responsable, hemos tomado el estudio del IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), instrumento de diagnóstico de la organización creado por el ICWF (International Center for Work and Family) de IESE

Business School, Universidad de Navarra, en 1999, producto de la investigación realizada por las profesoras Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras, el cual analiza el nivel de responsabilidad familiar corporativa en las empresas y su impacto en las personas y la organización. Actualmente, se cuenta con los resultados del año 2012 (IFREI 3.0), cuyos datos obtenidos de los más de veinte países estudiados, demuestra que el 70% de los empleados tiene miedo a pedir flexibilidad, aunque la empresa haya puesto políticas de conciliación, lo que es un problema que radica en los jefes y en la cultura de la empresa. El IFREI 3.0 analiza la flexibilidad y la responsabilidad familiar corporativa en cada una de las áreas de la empresa, poniendo énfasis en los jefes, valorando su visión de la organización y la percepción de sus colaboradores.

Dependiendo del estilo de liderazgo que el directivo ejerza, facilitará o dificultará las políticas de responsabilidad familiar corporativas; en ese sentido, el estudio ha identificado cuatro entornos:

— Enriquecedor: cuando el entorno es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso por parte del colaborador.

— Favorable: cuando el entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal, pero existen conflictos ocasionales que los colaboradores y jefes van solucionando.

— Desfavorable: cuando el entorno laboral entorpece ocasionalmente la integración trabajo-familia-vida personal, generando conflictos, falta de apoyo de la organización y por lo tanto, un alto grado de insatisfacción del empleado.

— Contaminante: cuando el entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración trabajo-familia-vida personal, ocasionando que empleados y jefes entren en conflicto, lo que favorece la desmotivación y deseo de dejar la empresa.

El IFREI 1.5, un estudio anterior desarrollado en Argentina a través de un cuestionario *online*, entre enero y marzo del 2013, permitió obtener un análisis sobre el estado de la responsabilidad familiar corporativa en dicho país; estos son los resultados que obtuvieron de las respuestas recibidas de 330 participantes:

11% ENRIQUECEDOR Percibe que su entorno sistemáticamente facilita la conciliación	24% FAVORABLE Percibe que su entorno ocasionalmente facilita la conciliación
20% CONTAMINANTE Percibe que su entorno sistemáticamente dificulta la conciliación	45% DESFAVORABLE Percibe que su entorno ocasionalmente dificulta la conciliación

Como se puede observar, las políticas por sí mismas no generan un cambio en la organización que permita la integración del trabajo y la familia, pues ello depende también del estilo de dirección del responsable de implementarlas.

Por otro lado, para poder conciliar la vida-trabajo-familia en la sociedad actual en que ambos cónyuges deben trabajar —bien sea por dinero y/o por desarrollo profesional—, son fundamentales la comprensión y el apoyo mutuo de las parejas en el manejo del hogar.

3. Fases de la Cultura – Cambios de CEO

Leonel Pérez (hasta el año 2011). Tenía un estilo paternalista con los colaboradores, era bastante condescendiente y se toleraba el error como componente del aprendizaje. Se le consideraba un referente, bastante cercano, amigable y la gente lo admiraba por su calidad de persona y líder. Consolidó Mishki Wasi durante los veinte años de su gestión, cuando la empresa ya era grande, pero aún no estaba profesionalizada, debido a que los colaboradores, provenientes de las adquisiciones de otras empresas, tenían muchos años de antigüedad.

Pedro Santorini (del 2012 al 2014). Empezó a traer personas de transnacionales con la finalidad de profesionalizar a la empresa y propulsar el cambio, lo que inyectó un toque de energía. Tenía cercanía con la gente, conocía por nombre a los colaboradores; se involucraba en las labores cotidianas, enfocado en los resultados, pero sin perder la perspectiva de la gente. El aprendizaje se daba a través de la prueba-error.

Adrián Paz (desde el 2015 a la fecha). Fue VP financiero de Mishki Wasi y ha delegado la dirección de los negocio en sus vicepresidentes, sin involucrarse mayormente en su manejo. Así, como cada negocio ha empezado a vivir su propia cultura —al estilo de su VP—, la cultura impulsada por Pedro ha perdido fuerza porque.

Para la VP de MMP el estilo de su vicepresidente, Pablo Jalisco, ha marcado una forma de trabajar enfocado en resultados y en cómo conseguirlos de manera exitosa; es por eso que el error no es permitido, haciendo que el nivel de exigencia vaya en desmedro de la forma de lograr los resultados. El costo de esto ha sido quitarle prioridad al largo plazo, el desgaste del equipo y la pérdida de tiempo en

enfocarse en el detalle y la búsqueda del culpable, cuando la perspectiva debería ser más estratégica.

4. Análisis Personal

Camila Benitez. La experiencia vivida en Mishki Wasi le ha traído muchos aprendizajes, no solo en el plano del conocimiento técnico, sino también en la adquisición de competencias directivas como el manejo de equipo, la capacidad de escucha y la planificación. Sin embargo, los principales aprendizajes que se lleva son: el primero es que las personas contribuyen al clima laboral, por lo que un cambio de jefe o de equipo impactará en el clima e incluso en la cultura laboral, si esta no es muy fuerte; por lo tanto, sí importa quién y cómo es quien dirige la compañía y quien te dirige. El segundo es que los tiempos de la empresa no son los mismos que los de las personas y el manejo de expectativas es clave para que, a través de la comunicación, ambas se alineen o, en todo caso, cualquiera de las dos pueda tomar decisiones sensatas. El tercer aprendizaje es que para un equipo de alta presión es clave el clima organizacional, ya que al estar tantas horas juntos como equipo en el ambiente de la oficina las buenas relaciones, confianza y respeto contribuyen a que no sea pesado. Finalmente, el cuarto aprendizaje es que los planes de la vida familiar y personal no deben condicionarse a la coyuntura o a las decisiones que toma la empresa, ya que esta cambiará de decisión en función a lo que sea mejor para ella, por lo que, de la misma manera, las decisiones personales deben estar en función a lo que es mejor para la persona y su familia.

Aprendizaje.

Nivel	Carolina (jefa)	Camila
I Eficacia	Atender los requerimientos de información en el momento en que se los soliciten, especialmente si vienen de cargos superiores, sin importar la disponibilidad del equipo, magnitud de la información o relevancia del pedido.	Baja motivación extrínseca, porque se le está dando el ascenso (1. ^{er} nivel) a cambio de capacidad de sacrificio (3. ^{er} nivel).
II Atractividad	Tiene un estilo de dirección controlador, delega pero al mismo tiempo necesita saber qué es lo que están haciendo sus subordinados. Exige llegar hasta el mínimo detalle de la información. Falta de priorización.	Motivación intrínseca intermedia, porque si bien se desarrolla el ingenio para poder responder a las demandas de información, esta tarea no siempre es enriquecedora.
III Unidad	Se interesa por saber si el equipo se siente bien, pero no toma ninguna medida al respecto.	Baja motivación trascendente, dado que la demanda de tiempo va en desmedro del tiempo que le dedica a su familia.

Mariela Cruz. Para ella, los principales aprendizajes obtenidos en su trayectoria en Mishki Wasi son, en primer lugar, que tanto el trabajo como la vida personal debe tener su espacio y tiempo y para eso es necesario que uno mismo establezca esos límites y los respete. El segundo aprendizaje es que no se siente cómoda con el *micromanagment* y prefiere más bien un estilo de trabajo orientado a objetivos, en donde más allá del control de las formas, lo que interesa sea el entregable final. El tercer aprendizaje es que a raíz de todos los cambios de jefe que ha tenido, ha podido conocer otros estilos de liderazgo, de los cuales prefiere, sin perder el foco en los resultados, el de tener un interés genuino por las personas, poniéndolas en primer lugar. El cuarto aprendizaje es que ha podido reconocer que es sobreprotectora con su equipo de trabajo y que el estilo de liderazgo de sus jefes impacta en la motivación que pueda tener.

Aprendizaje.

Nivel	Carolina (jefa)	Mariela
I Eficacia	Se caracteriza por la búsqueda del detalle por el detalle, sin distinguir las prioridades. Asimismo, el error no es admitido y la búsqueda del culpable se convirtió en un emblema de la gestión.	Baja motivación extrínseca, porque no existía una compensación justa entre los resultados de su desempeño y su remuneración.
II Atractividad	Pasó de tener un estilo de dirección controlador a la delegación total, manteniendo un mínimo de contacto con el área de Mariela.	Baja motivación intrínseca, porque no tiene tiempo para proponer mejoras, hacer sugerencias y solo puede cumplir con su labor diaria.
III Unidad	Se interesa por saber cómo se encuentra el equipo, pero sus acciones no siempre han sido coherentes con ese interés.	Baja motivación trascendente, porque al darle prioridad a sus entregables, su salud se veía perjudicada

a) Influencia del conflicto trabajo-familia en Camila Benitez. Para ella los primeros años en Mishki Wasi fueron de mucho trabajo y desgaste, pero esto a su vez era compensado por el horario flexible y libertad de acción, así como por el aprendizaje; asimismo, ella se encontraba en plena curva de crecimiento profesional, situación que era comprendida por su familia cercana y por quien en ese entonces era su enamorado, ya que la veían contenta y motivada con su trabajo. Si bien el balance de tiempo no era equitativo, sobre todo los fines de semana, se entendía que era una situación coyuntural debido a todos los cambios organizacionales de sus jefes. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, las mejoras esperadas en cuanto a calidad de vida se vieron frustradas con la llegada de sus dos últimos jefes, Carolina y Alejandro, ya que si bien las horas laborales se habían reducido parcialmente, ya no contaba con la flexibilidad de horario ni la libertad de acción de antes; esto, sumado al hecho de haber dejado de tener la exposición de la que venía gozando, daba como resultado una ecuación poco atractiva. Justamente es en este

periodo que Camila se compromete y finalmente se casa con quien fue su enamorado durante todo el tiempo que estuvo en Mishki Wasi; ya de casada, la extensión del horario laboral fue generando situaciones de conflicto, pues la mayor parte de la semana ella llegaba más tarde que él y uno o dos de esos días incluso seguía conectada al trabajo desde la casa; algunas noches o fines de semana, dada su disponibilidad 24x7, estaba en comunicación por el celular por temas de trabajo. Había días en los que, debido a su baja motivación y frustración por la demora del ascenso, el malhumor se trasladaba a la casa, sobrepasando así los límites que su esposo estaba dispuesto a tolerar. En ese sentido, él le pidió en un momento que buscara otro trabajo urgentemente, lo que ella optó por postergar. ya que veía que su ascenso a gerente se acercaba. Una vez que el ascenso llegó, él le ha insistido con el cambio de trabajo, lo que hoy se ha vuelto un dilema para ella, que se encuentra evaluando, dado que están esperando la llegada de su primer hijo.

b) Influencia del conflicto trabajo-familia en Mariela Cruz. Durante el tiempo en que Alejandro fue su jefe, pudo compensar la exigencia y el horario adicional que le requería su trabajo demandante con horarios flexibles que le permitían hacer actividades durante la semana, como ir al gimnasio o asistir a sus terapias; incluso, pudo tomarse días enteros sin ir a la oficina, trabajando desde casa, para cuidar a su mamá, quien estuvo enferma por un período largo. También contaba con la flexibilidad de, por lo menos una vez al mes, hacer viajes cortos de cuatro días (incluyendo fin de semana) para visitar a las amistades que ha hecho alrededor del mundo durante todo el tiempo que vivió fuera del país. Toda esa disponibilidad de tiempo hizo que Mariela pueda sobrellevar el estrés del trabajo, sin que afecte su vida personal.

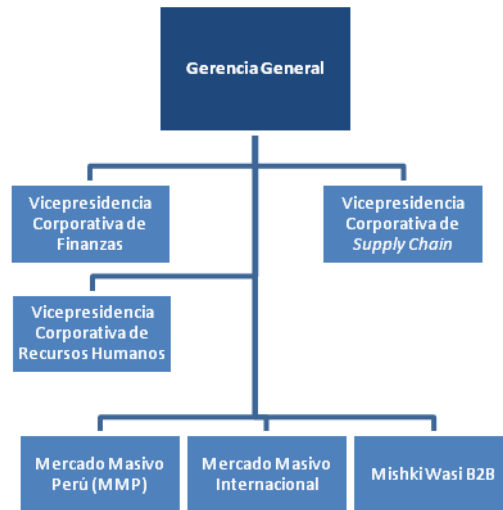
Con la llegada de Carolina al área, hubo un cambio en el estilo de dirección, orientado ahora al control del detalle y continua revisión de temas puntuales (*micromanagement*); ello impidió que Mariela pueda contar con la misma flexibilidad del manejo de sus tiempos y ya no podía programar sus viajes con tanta frecuencia; dejó de hacer deporte y concentró todo su tiempo en el trabajo. Es así que, cuando llegó la época de elaboración del presupuesto del siguiente año (período pico de sus labores), el estrés empezó a impactar en su salud originándole migrañas, reacciones alérgicas —debido a su baja defensas—, y laberintitis, motivo por el cual tuvo que tomar descanso médico. Esta situación la llevó al límite de su resistencia y manejo del estrés, lo que le hizo preguntarse si ese era el tipo de trabajo que quería y llegó a la conclusión de que prefería un trabajo que le permitiera laborar por objetivos, de tal forma que contara con la disponibilidad de hacer uso de su tiempo libre en las actividades que la ayudan a manejar el estrés y el equilibrio que necesita para sentirse motivada.

Adicionalmente, durante este tiempo Mariela no tuvo ninguna relación de pareja, porque su vida se centró en el trabajo; con todo este aprendizaje, se ha dado el tiempo y oportunidad y ha iniciado una relación sentimental.

Anexos

Anexo n.º 1

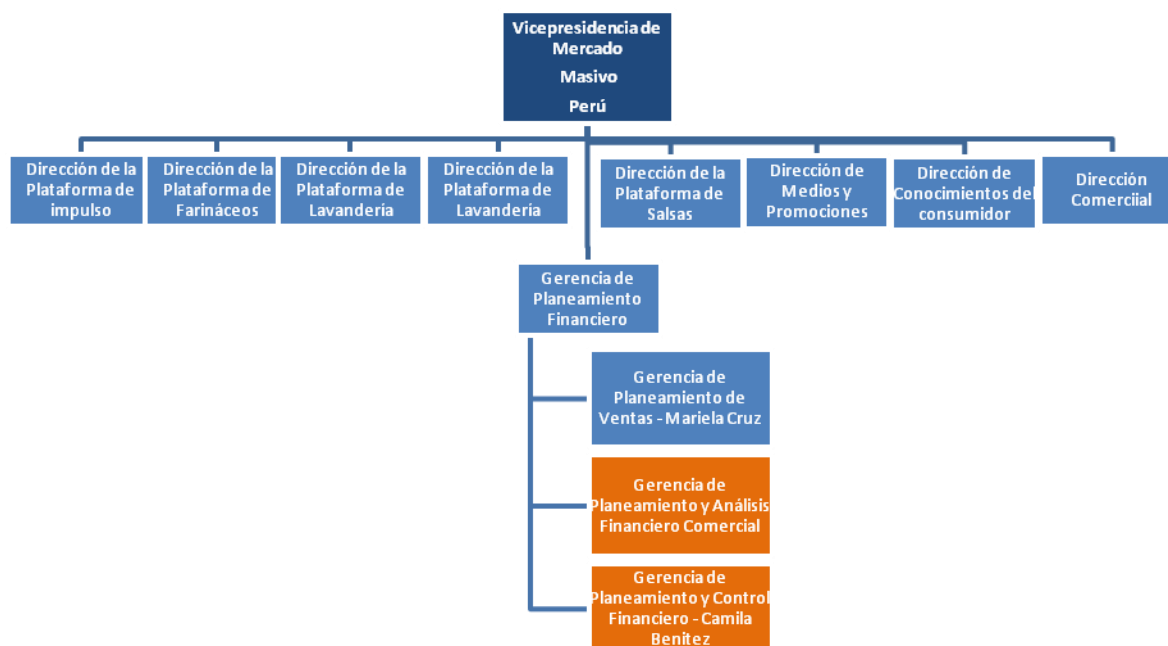
Organigrama de la Primera Línea



Fuente: Elaboración propia con datos de Mishki Wasi.

Anexo n.º 2

Organigrama de la Vicepresidencia de Mercado Masivo Perú



Fuente: Elaboración propia con datos de Mishki Wasi.

Bibliografía

- Chinchilla, N., Jiménez, E. (2013). Flexibilidad empresarial y la responsabilidad familiar corporativa. En P. Debeljuh, A. Destéfano, *Hacia la responsabilidad familiar corporativa: guía de buenas prácticas* (pp. 62-83). Buenos Aires: IAE Publishing.
- Chinchilla, N., León, C. (2004). *La ambición femenina: cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Santillana Ediciones Generales S.L.
- Francisco. (2014, agosto). *Mensaje del Santo Padre Francisco*. Documento presentado en el I Congreso Latinoamericano de Pastoral Familiar, Panamá. Recuperado de https://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2014/documents/papa-francesco_20140508_messaggio-i-congresso-celam-pastorale-familiare.html
- IESE Business School. [adagarriga]. (2013, 17 de octubre). IESE Women's Lobby Prof.Nuria Chinchilla [archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ZZWDqbNkWEg>
- Juan Pablo II. (2011). *Varón y mujer, teología del cuerpo*. Madrid: Ediciones Palabra S.A.

Librería Editrice Vaticana. (1994). *Cartas a las familias de Juan Pablo II*. Madrid:

Autor. Recuperado de https://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/letters/1994/documents/hf_jp-ii_let_02021994_families.html