



Caso de estudio: Giacomo Mancini

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

José Fernando Hidalgo Floríndez
Giancarlo Martinelli Vargas

Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, octubre de 2021

Dedicatoria

A mi esposa Carmen, a mis hijas Macarena y María Paz y a mi hijo Juan Pablo quienes me apoyaron durante toda la maestría, comprendieron la importancia de las horas dedicadas al aprendizaje y estudio.

José Hidalgo

A mis padres por su formación, a mi esposa e hijos por su amor y amistad, al PAD y al Profesor Juan Carlos Pacheco, por su asesoría y pragmáticos consejos que hicieron posible esta tesis.

Giancarlo Martinelli



Resumen ejecutivo

El presente caso cuenta la historia de Giacomo Mancini, quien trabaja desde hace siete años en Canadian Petroleum, una empresa petrolera multinacional. Después de varios sucesos, Giacomo decide renunciar a la compañía e ir a trabajar a otra empresa del sector.

Giacomo se desempeñaba como subgerente de Operaciones y hasta nueve meses antes de su renuncia, era pieza fundamental de un proyecto de exploración y explotación de petróleo en Ucayali. La relación de Giacomo con los directivos de la matriz de la compañía en Canadá era muy buena. Su trabajo fue reconocido por el Vicepresidente de Operaciones Globales quien propuso ascenderlo a gerente de Operaciones. Dicho ascenso se haría efectivo cuando su jefe y Director de Operaciones, Álvaro Gómez, decida el mejor momento.

Con la propuesta de su ascenso, Giacomo empezó a notar que Álvaro, dejó de compartirle información relevante para el buen cumplimiento de sus funciones y a no convocarlo a reuniones con las diferentes áreas de la empresa. También recibió la indicación de no continuar participando en las reuniones de coordinación del proyecto de la cuenca del Ucayali, con la excusa de que en el área de operaciones tenían otras prioridades que atender.

Después de tres meses sobrellevando esta situación, se da la reunión de *feedback* con el equipo. En esta reunión, Giacomo le pregunta a Álvaro sobre su proyección profesional dentro de la empresa y le solicita que lo vuelva a involucrar en el proyecto del Ucayali. La respuesta de Álvaro fue que, en siete años, con su jubilación, Giacomo podía asumir su puesto y decidir las prioridades del área. Además, le aseguró que no veía necesario la creación del puesto de gerente de operaciones. Sin un ascenso a corto plazo y sin proyectos importantes a su cargo, Giacomo decide buscar otras alternativas laborales.

Cinco meses después, Giacomo presenta su renuncia –sin exoneración de los 30 días de acuerdo a ley– y le informa a Álvaro que ha aceptado una oferta en otra empresa. Para Álvaro, la renuncia de Giacomo es un acto desleal a la empresa y la relación laboral de ambos se vuelve nula.

Giacomo empieza a trabajar en la nueva empresa, ahora tiene nuevas responsabilidades, un mejor salario y beneficios. Sin embargo, tenía un punto desfavorable, salir de Lima y ver a su familia únicamente los fines de semana.

Antes de aceptar el nuevo empleo, Giacomo y su esposa, Giuliana, evaluaron la situación laboral en Canadian Petroleum versus la nueva empresa. También evaluaron el impacto familiar, de darse el cambio de trabajo. Ambos decidieron que Giuliana deje de trabajar para estar a tiempo completo en el cuidado de sus hijos.

Palabras clave: gobierno de personas, relaciones laborales, toma de decisiones, negociación, petróleo.

Abstract

This case tells the story of Giacomo Mancini, who has been working for the last seven years at Canadian Petroleum, a multinational oil company. After several events, Giacomo decided to resign and go work for another company in the same industry.

Giacomo was the deputy Operations Manager and until nine months before his resignation, he was a fundamental part in an oil exploration project in Ucayali.

Giacomo's relationship with the senior management executives at the company's Canadian headquarters was strong. His work was recognized by the Vice-President of Global Operations who proposed to promote him to Operations Manager. The promotion would take effect when his Director, Álvaro Gómez, decides the best moment to implement it.

With the promotion proposal, Giacomo began to notice that Alvaro stopped sharing relevant information related directly to the proper performance of his duties and did not include him in meetings with different areas of the company. He also was instructed by Alvaro to not continue participating in the coordination meetings of the Ucayali Basin Project, with the excuse that the Operations Department had other priorities to manage.

After three months of coping with this situation, a feedback meeting was held with the team. At this meeting, Giacomo asked Alvaro about his professional projection in the company and asked him to include him again in the Ucayali Project. Alvaro's answer was vague: that in seven years, after his retirement, Giacomo could take up his position and decide the area's priorities. He also assured him that he did not think necessary that the position of Operations Manager needed to be created. With no promotion in the short term and no major projects under his responsibility, Giacomo decided to look for other job alternatives.

Five months later, Giacomo resigned - without the 30 days' notice required by law - and informed Alvaro that he had accepted an offer from another company. For Alvaro, Giacomo's resignation was an act of disloyalty to the company and their working relationship became almost non-existent.

Giacomo starts working in the new company, where now he has new responsibilities, a better salary and benefits. However, he had one drawback, leaving Lima and seeing his family only on the weekends. Before accepting the new job, Giacomo and his wife, Giuliana, evaluated the work situation at Canadian Petroleum versus the new company. They also assessed the family impact and if the job change should occur. They both decided that Giuliana should stop working in order to be taking care of their children full time.

Keywords: *people management, labor relations, decision-making, negotiation, oil.*

Tabla de contenido

Capítulo 1. Caso: Giacomo Mancini.....	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.2. Tipos de hidrocarburos y usos.....	18
1.3. Operaciones de Canadian Petroleum.....	18
1.4. El proyecto en la cuenca del Ucayali	19
1.5. Cultura de la empresa	21
1.6. El área de operaciones	21
1.7. Organigrama del área de Operaciones.....	21
1.8. Álvaro Gómez	22
1.9. Giacomo Mancini.....	23
1.10. La propuesta de ascenso	23
1.11. Sistemas de evaluación del desempeño.....	24
1.12. Proceso formal de feedback.....	25
1.13. Proceso formal de ascenso	25
1.14. Reacción de Álvaro	26
1.15. La decisión de renunciar.....	27
1.16. La nueva empresa.....	29
1.17. Giuliana.....	30
Anexos	31
Anexo 1. Principales extractores de petróleo en el mundo	31
Anexo 2. Países con presencia de Canadian Petroleum.....	32
Anexo 3. Diagnóstico de la situación de riesgo en cuenca del Ucayali	33
Anexo 4. Línea de tiempo de los principales hechos	34
Anexo 5. Evaluación de desempeño 1er. semestre 2019 de Giacomo Mancini	35
Anexo 6. Punto de vista de Giuliana, esposa de Giacomo	36
Anexo 7. Punto de vista del gerente de Exploraciones Petroleras	39
Capítulo 2. Teaching note.....	41
2.1. Resumen del caso	41
2.2. Estructura de análisis.....	42
2.3. Octógono	43
2.3.1. Marco teórico	43
2.3.2. Estilos de dirección	44
2.3.3. Análisis del caso.....	49

2.3.4.	Conclusión del análisis.....	50
2.4.	¿Por qué Giacomo Mancini renuncia a la empresa?.....	50
2.4.1.	Marco teórico – motivos	50
2.4.2.	Análisis del marco teórico – motivos.....	52
2.4.3.	Conclusión – motivos.....	53
2.4.4.	Marco teórico – motivación: espontánea y racional.....	53
2.4.5.	Análisis del marco teórico – motivación.....	54
2.4.6.	Conclusión – motivación.....	54
2.4.7.	Análisis de la entrevista a Giuliana (esposa de Giacomo)	55
2.4.8.	Conclusión	56
2.5.	¿Por qué el jefe, Álvaro Gómez, permite que Giacomo renuncie a la compañía?.....	56
2.5.1.	Análisis del marco teórico – motivos.....	56
2.5.2.	Conclusiones – motivos	57
2.5.3.	Análisis del marco teórico – motivación.....	57
2.5.3.	Conclusión – motivación.....	58
2.6.	¿La empresa tenía los sistemas necesarios para evitar la fuga de talento?	58
2.6.1.	Análisis de los procesos	58
2.6.2.	Proceso de feedback.....	59
2.6.3.	Proceso de ascenso	60
2.6.4.	Conclusión del sistema formal vs. el sistema espontáneo	60
2.7.	Epílogo del caso	61
2.7.1.	¿Qué pasó después?.....	61
	Conclusiones.....	63
	Listado de referencias bibliográficas.....	65

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo entre Canadian Petroleum y la nueva empresa	30
Tabla 2. Análisis del caso según el Octógono	45
Tabla 3. Calificación de Giacomo Mancini.....	49
Tabla 4. Variables evaluadas para la toma de decisión.....	52
Tabla 5. Evaluación de Giacomo según grupo evaluador.....	59



Índice de figuras

Figura 1. Cadena de valor del hidrocarburo.....	18
Figura 2. Organigrama del área de Operaciones.....	22
Figura 3. Partes del Octógono	43
Figura 4. Análisis de la motivación espontánea vs. la motivación racional de Giacomo	54
Figura 5. Análisis de la motivación espontánea vs. la motivación racional de Álvaro	58



El “Caso de estudio: Giacomo Mancini” pretende analizar la problemática referente a las relaciones laborales y la toma de decisiones, desde el punto de vista del octógono, motivos y motivaciones.

Examina los procesos formales con respecto a evaluaciones de desempeño y sesiones de *feedback* y lo compara con el sistema espontáneo.

Evalúa la premisa que, si en una empresa –sin importar el tamaño, facturación o presencia a nivel global– el sistema formal y el espontáneo no coinciden, el espontáneo se impone.

También revisa la cadena de valor de la actividad petrolera, desde su exploración, producción, procesamiento, refinación, transporte, comercialización, generación eléctrica y exportación (*upstream, midstream y downstream*).



Capítulo 1. Caso: Giacomo Mancini

A las 7:30 a.m. del 3 de diciembre del 2019, Giacomo Mancini esperaba que su director, Álvaro Gómez, llegue al trabajo para poder comentarle personalmente, su decisión de renunciar a la compañía. Luego de 7 años como subgerente de operaciones de Canadian Petroleum, Giacomo había estado durante los últimos cuatro meses en un proceso de selección, para pasar a otra empresa del rubro.

1.1 Antecedentes

Canadian Petroleum (2019)¹ es una petrolera multinacional con matriz en Canadá, país ubicado entre los mayores productores de petróleo del mundo (ver Anexo 1).

Opera en el Perú desde 1997, realiza actividades de exploración y explotación de petróleo y gas natural. Cuenta con más de 700 empleados y en etapas de exploración y mantenimientos mayores, mantiene relación directa con aproximadamente 3500 contratistas de empresas nacionales e internacionales.

A nivel internacional tiene presencia en 20 países (ver Anexo 2).

Dependiendo del país, puede participar en diferentes etapas de la cadena de valor del hidrocarburo:

- En la etapa de exploración y producción.
- En la etapa de procesamiento, refinación y transporte.
- En toda la cadena logística, la comercialización y distribución en el mercado interno y en la exportación.

¹ Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha cambiado información de los documentos originales.

Figura 1*Cadena de valor del hidrocarburo*Fuente: Canadian Petroleum (2019)²

1.2 Tipos de hidrocarburos y usos

Los hidrocarburos se dividen en tres tipos:

- El petróleo o crudo y el proceso de refinación de éste, en gasolinas, diésel, lubricantes, asfaltos, parafinas, grasas para vehículos y productos de uso industrial.
- El gas natural licuado (GNL o LNG, por sus siglas en inglés), el metano y etano, que al ser más livianos que el aire, no producen olor, color, ni elementos contaminantes. Es el combustible más amigable para el medio ambiente y limpio para procesos energéticos. Es utilizado en generación eléctrica y uso vehicular entre otros.
- Finalmente, el líquido de gas natural (LGN o NGL, por sus siglas en inglés), es usado en generación térmica, petroquímica, nafta, combustible vehicular (GLP), en la fabricación de cerámica, cemento, metalurgia y papeleras, entre otros.

1.3 Operaciones de Canadian Petroleum

Parte de las proyecciones de crecimiento de la empresa era desarrollar nuevos proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos. Esta es una de las etapas más riesgosas y costosas de la

² Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha cambiado información de los documentos originales.

cadena de valor, ya que siempre existe la posibilidad de encontrar un pozo seco³. En el Perú, esta inversión puede ir entre los 80 y 300 millones de dólares por proyecto exploratorio. Cada proyecto cuenta con 4 fases las cuales se explican a continuación:

En la Fase 0, el área de Geología analiza la zona geográfica en donde se realizará la perforación y búsqueda del hidrocarburo. Realiza un estudio de gabinete y parte del trabajo consiste en reprocesar campañas sísmicas adquiridas, realizar interpretaciones sísmicas, análisis geoquímico, evaluación de núcleos, evaluación de esquejes de perforación, inclusión de fluidos y estudios de inversión sísmica.

Mientras el área de Geología realiza los estudios en coordinación con los organismos del estado, el área de operaciones donde trabajan Álvaro y Giacomo, se encarga de realizar el análisis de riesgo en la zona. Analizan la factibilidad de la operación, accesos, logística disponible, contratación de personal local, relación con las comunidades adyacentes al proyecto y los costos de las medidas de mitigación propuestas para hacer una operación segura. El análisis de riesgo se debe realizar antes del ingreso de cualquier empleado o contratista al área.

En la Fase 1, se analiza la facilidad de llevar los recursos necesarios a la zona de trabajo. Para esto se realiza un estudio preliminar de factibilidad logística en la exploración de los lotes, basados en estudios de gabinete, ingresos iniciales, ingresos para estudios de línea base y Estudio de Impacto Ambiental (EIA), el ingreso de personal por cortos periodos y cargas puntuales.

En la Fase 2, se realiza una prueba sísmica, que consiste en enviar energía acústica en forma de ondas a la zona a explorar, para obtener una imagen de lo que se encuentra debajo de la superficie. En esta fase ingresa personal en grandes grupos, carga para las pruebas sísmicas, víveres y campamentos volantes.

En la Fase 3, se inicia la perforación. En esta fase también ingresan grandes grupos de personas, realizando relevos programados en la zona, así como gran cantidad de carga.

1.4 El proyecto en la cuenca del Ucayali

A inicios del 2019, Canadian Petroleum firmó un acuerdo de evaluación técnica con el Estado peruano, representado por PERUPETRO para explorar un posible yacimiento de petróleo y gas natural, ubicado en la cuenca del Ucayali.

Una vez que se cumplieran los compromisos técnicos, Canadian Petroleum tendría la primera opción de negociar un contrato de licencia con el estado para explorar y explotar el hidrocarburo en el área.

³ Se conoce como pozo seco al yacimiento donde no se encontró el hidrocarburo, petróleo y gas natural, en cantidades económicamente producibles.

Giacomo conocía muy bien la zona propuesta para la exploración. Años atrás, había trabajado para otra empresa que realizó un proyecto similar y contaba con gran información al respecto; así mismo, conocía a las comunidades adyacentes, las rutas de acceso y había interrelacionado con los organismos del estado con presencia en la zona.

El área determinada estaba declarada por el Estado peruano como “Zona en Estado de Emergencia”⁴, debido a la presencia de remanentes terroristas de Sendero Luminoso⁵, su relación con el narcotráfico, la tala ilegal de madera, minería ilegal, delincuencia y, finalmente, era una zona con frecuentes conflictos sociales (ejemplo el Anexo 3).

Esto llevó, en un inicio, a la matriz en Canadá a evaluar el no seguir con el proceso de evaluación técnica y evitar contingencias mayores para los empleados y contratistas, así como el riesgo reputacional por la alta probabilidad de mantener oposición de las comunidades adyacentes. Recientemente, comunidades de Ucayali habían bloqueado el cauce del río, reteniendo embarcaciones de una empresa petrolera que transitaba por la zona, acusándola de extraer los recursos naturales del país.

Cuando la etapa de evaluación de riesgos terminó, Giacomo expuso a la Gerencia General y a los ejecutivos de la casa matriz, la factibilidad del proyecto y un plan de dos años que era el tiempo que duraría la etapa documentaria antes de ingresar un mayor número de personas a la zona.

El plan incluía acercamientos con las comunidades adyacentes en la zona de influencia, implicaba escuchar y detectar sus principales necesidades, implementar programas de desarrollo social sostenible mediante obras por impuestos, acercamientos y asesorías con las autoridades locales, regionales y principales ministerios del Estado con presencia en la zona, entre otras acciones.

También era necesario en paralelo, coordinar con las fuerzas del orden para levantar información puntual en la zona y asegurar la seguridad de los trabajos, así como rutas de acceso y áreas para los campamentos.

Finalmente, mediante convenios con el Ministerio de Educación y las autoridades locales, capacitar al personal de la comunidad para trabajar en el proyecto, tanto en la etapa de exploración como en la etapa de explotación del hidrocarburo. La intención era involucrar a todos los participantes en la cultura de la empresa y que sientan, desde el primer día, que eran parte del proyecto y entiendan como esta interacción con la empresa mejoraría sus economías y traería desarrollo en el área.

⁴ Área determinada por el Estado donde por su peligrosidad y alto riesgo, se restringen ciertos derechos como libre tránsito, libre reunión o la inviolabilidad del domicilio.

⁵ Sendero Luminoso es una organización terrorista formada en 1960 y responsable por crímenes de lesa humanidad y la muerte de más de 50 mil personas, actualmente aliada con el narcotráfico y con remanentes en la selva central del Perú.

Un proyecto petrolero, dependiendo del tipo y cantidad del hidrocarburo encontrado, puede producir fuentes de empleo por más de 30 años, logrando un importante desarrollo en la región.

La empresa aprobó el plan y la Gerencia General organizó reuniones semanales para exponer a la matriz los avances. Giacomo participaba activamente de las reuniones y aprovechando su experiencia en la zona, apoyaba a otras áreas como logística, geología y relaciones comunitarias.

1.5 Cultura de la empresa

La cultura organizacional en Canadian Petroleum era impecable, la matriz tenía mucha cercanía con las operaciones en el país, el clima laboral siempre era muy agradable y horizontal. Canadian Petroleum, ponía mucho interés en la cultura organizacional y en que todos se sintieran como una gran familia.

Cuando un empleado estaba de cumpleaños, tenía en su oficina muchos carteles de felicitación y globos, recibía diversas llamadas, correos electrónicos, y la mayoría de los empleados pasaba por su oficina a saludarle. La empresa se preocupaba mucho en hacerle sentir en familia y cada uno era consecuente con esa cultura, cuidando de igual manera a los compañeros de trabajo, a la empresa y a la continuidad de negocio.

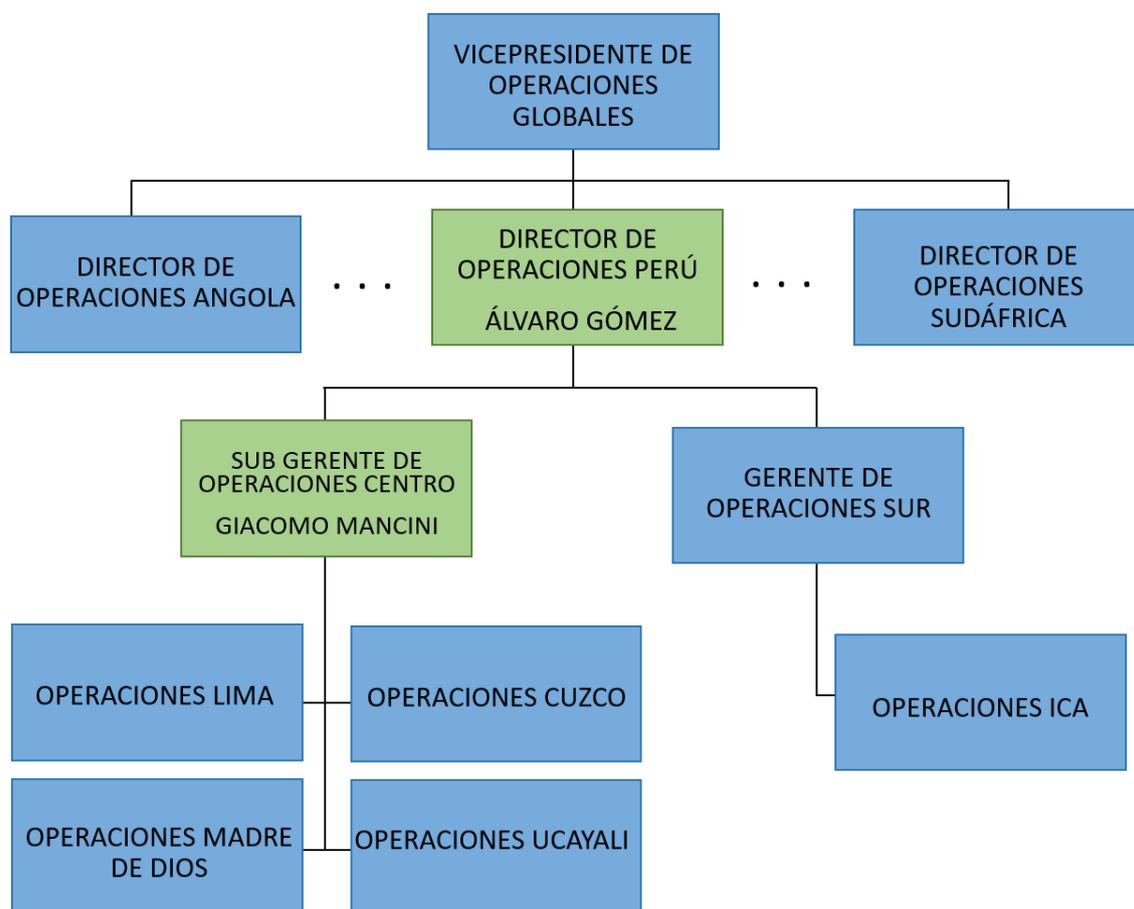
1.6 El área de operaciones

El departamento de operaciones era un área sensitiva por el tipo de información que manejaba, teniendo una estrecha relación con la matriz en Alberta, Canadá, así como con los organismos del gobierno, comunidades en el área de influencia directa a las operaciones y con los departamentos de operaciones de los diferentes países de la corporación. Era percibido por el resto de los empleados como un área muy profesional, confidencial y altamente productiva. Contaba con 25 empleados y un aproximado de 100 contratistas, distribuidos en diferentes partes del país.

Era común que empleados pasaran por las oficinas de operaciones para solicitar asesorías en problemas complejos e incluso personales referentes a seguridad y manejo de conflictos.

1.7 Organigrama del área de Operaciones

En la Figura 2 se presenta el organigrama del área de Operaciones de Canadian Petroleum.

Figura 2*Organigrama del área de Operaciones*

Fuente: Canadian Petroleum (2019)
Elaboración propia

1.8 Álvaro Gómez

Con 61 años de edad y tres años trabajando para la empresa, Álvaro era director del departamento de Operaciones. Dentro de su trayectoria laboral, se incluían empresas del sector Petrolero, Minero y de Energía. Tenía un gran conocimiento del sector, debido a los años de experiencia.

Mantén una forma de trabajo del tipo delegativo, ante un problema o trabajo determinado, lo delegaba, solicitaba la información y la presentaba a la Gerencia General. No le gustaba el trabajo en equipo con empleados que no mantengan el mismo cargo de director o gerente, consideraba que reuniones con personas de puestos inferiores eran una pérdida de tiempo.

No era de relacionarse mucho con los empleados, en ocasiones cuando un empleado de menor jerarquía lo buscaba para solicitarle información o en búsqueda de solución para un problema, Álvaro

le indicaba que era su director o gerente el que debía contactarlo. Además, que él evaluaría dependiendo de la solicitud de información si contaba con la disponibilidad de tiempo para atenderlo.

Sin embargo, sabía elegir bien con qué personas ser muy colaborativo, principalmente con la Vicepresidencia Regional y algunos puestos que consideraba claves dentro de la empresa.

1.9 Giacomo Mancini

Con siete años en Canadian Petroleum y experiencia en la gestión de información, negociación de conflictos y operaciones, Giacomo se encargaba de realizar los análisis de riesgos, mitigando posibles conflictos y peligros, protegiendo a los empleados, activos, las operaciones, información y reputación de la empresa.

El desempeño en la carrera profesional de Giacomo a lo largo del tiempo fue muy bueno y se vio reflejado en el crecimiento de la cantidad de áreas que pasaron a reportarle y a las responsabilidades que se le fueron asignando. Empezó liderando las operaciones de Lima, y luego las operaciones de Cuzco, Madre de Dios y Ucayali. Sin embargo, el puesto de subgerente que ocupaba no varió a lo largo del tiempo, pero sí se realizaron ajustes salariales de aproximadamente 5%, alineado a resultados de evaluación del desempeño.

Giacomo era considerado por los miembros de su equipo como una persona transparente, proactiva y comprometida con su trabajo. Continuamente cumplía con los objetivos cuantitativos de su área. Impulsaba el desarrollo de los integrantes de su equipo, conocía sus capacidades y buscaba siempre estimularlos a dar lo mejor de sí. Además, se preocupaba por recordar detalles de cada persona con la que trabajaba. Llevaba el registro no sólo de los cumpleaños y fechas importantes de los empleados, sino también el de los hijos de éstos, así podía asegurarse que, en esas fechas, los miembros de su equipo no salieran tarde de la oficina.

Una de las características más resaltantes de Giacomo era saludar cada día por su nombre al personal de vigilancia, al personal de limpieza y a cada persona con quien se cruzaba. Mantenía buena relación con todos los niveles jerárquicos y también con su jefe directo, Álvaro Gómez. Tenía buena capacidad analítica, habilidades de negociación y facilidad para trabajar bajo presión.

Giacomo está casado hace 13 años y tiene dos hijos en edad escolar.

1.10 La propuesta de ascenso

Giacomo, al tener buen tiempo en la empresa, mantenía muy buena relación con las operaciones de otros países y participaba activamente en las reuniones de planeamiento con la matriz en Canadá.

En un periodo de tiempo, cuando el puesto de director estuvo vacante debido a la salida de Andrés Rivadeneira – su jefe anterior –, tuvo a su cargo interinamente el departamento, realizando las coordinaciones con los departamentos de operaciones de los diferentes países y con la matriz. Durante este periodo, la buena relación de Giacomo con los directivos de la casa matriz creció aún más, debido

al sentido de urgencia y atención al detalle que le ponía a los temas que lo involucraban. Este cargo implicaba reportar directamente a la matriz y para eso se le asignó un celular con línea canadiense que estaba destinado al director, solo tres puestos en la compañía tenían esa asignación de celulares.

Transcurrido el cargo interino, Giacomo entregó el teléfono al nuevo director de operaciones, Álvaro Gómez; pero el vicepresidente de Operaciones Globales quiso seguir manteniendo contacto con Giacomo y le envió otro celular a fin de mantener el reporte directo. Esta acción le incomodó a Álvaro.

En el último viaje a la matriz, en marzo del 2019, el vicepresidente [VP] de Operaciones Globales lo invitó a desayunar y le comentó que estaba muy a gusto con su trabajo. Le dijo que sus reportes de desempeño eran sobresalientes y que estaba al tanto del excelente trabajo que había realizado como parte del proyecto de exploración en Ucayali. Finalmente le indicó que lo estaba proponiendo para un ascenso al puesto de gerente de Operaciones en Perú. Seguiría reportando al director de Operaciones; sin embargo, se le asignarían mayores responsabilidades y mayores beneficios.

El año anterior, en octubre del 2018, el mismo VP designó a Giacomo para viajar con él a Ciudad de México y acompañar al *Executive Chairman* a una serie de reuniones en temas energéticos entre Canadá y México, donde evaluarían proyectos en zonas con alto riesgo.

La propuesta incluía adicionar México a sus responsabilidades futuras.

El VP le indicó que la decisión de ascenso estaba tomada en la matriz, ya había sido conversada con RR. HH. y Gerencia General de Perú, pero que conversarían con Álvaro a fin de que, como jefe directo, plantee el mejor momento para hacer efectivo el ascenso.

1.11 Sistemas de evaluación del desempeño

La empresa realizaba evaluaciones semestrales a todo el personal. La evaluación consistía en el llenado de una ficha en la que se medían competencias y habilidades inherentes al puesto que cada empleado desempeñaba. Para el caso de los puestos de líderes (puestos con personal a cargo) se evaluaban 5 dimensiones estratégicas de gestión (Eficiencia, Comunicación y trabajo en equipo, Adaptabilidad, Empoderamiento y toma de decisiones y Liderazgo). Las encuestas 360 eran enviadas por correo electrónico en formato Excel al jefe directo, los subordinados y los gerentes de las áreas a las cuales el empleado brindaba servicio directo, para que éstos las contesten. En cada dimensión se mostraban 3 enunciados, los cuales debían ser evaluados mediante un puntaje en una escala del 1 al 5 según la siguiente leyenda:

1. No cumple.
2. Se acerca al objetivo.
3. Satisfactorio.
4. Excede.

5. Excede por mucho.

Cada dimensión pesaba el 20% del puntaje asignado por cada grupo evaluador. El peso de cada grupo evaluador era el siguiente:

- Otras áreas: 33%.
- Subordinados: 33%.
- Jefe: 34%.

Al promediarse estos resultados se obtenía el puntaje final del evaluado.

Los resultados obtenidos en estas evaluaciones eran considerados para el desarrollo de línea de carrera, así como el *feedback* cualitativo del jefe inmediato superior, cumplimiento de objetivos y capacitaciones realizadas.

El Anexo 5 muestra la evaluación de desempeño de Giacomo Mancini para el primer semestre de 2019, el puntaje final obtenido fue de 3.48, sobre el promedio de los demás subgerentes cuyo promedio fue de 3.20.

Cabe resaltar que Giacomo también había cumplido los objetivos cuantitativos de su gestión.

1.12 Proceso formal de feedback

El proceso formal de *feedback* comprendía una reunión agendada como mínimo, con una semana de anticipación. En esta reunión, el área de RR. HH., el reporte directo y la persona evaluada, revisaban el formato de evaluación, comentaban los puntos fuertes y los puntos de mejora del evaluado y establecían el plan de acción.

Cuando el desempeño general era bajo, se realizaba un plan de mejora con un plazo de tiempo determinado; teniendo reuniones de seguimiento con su reporte directo, cada dos meses, con el objetivo de llegar a la siguiente evaluación semestral con los puntos a desarrollar, superados.

Cuando el desempeño era sobre el promedio y era consistente en los últimos años, el evaluado era propuesto como *high potential*⁶. Luego de ser validado por la dirección de RR. HH. y la Gerencia General, ingresaba al programa donde era capacitado para asumir posiciones de mayor responsabilidad en un futuro cercano.

1.13 Proceso formal de ascenso

El proceso de ascenso en Canadian Petroleum no estaba formalmente definido, ni escrito como política de la empresa. Sin embargo, en la práctica, para cada ascenso se cumplían los siguientes requisitos:

- El candidato debería estar por encima del promedio del puntaje para su puesto.

⁶ Programa donde el área de RR. HH. capacita a ciertos empleados, potenciando sus capacidades directivas y preparándolos para asumir mayores retos.

- Debía haber cumplido con sus objetivos cuantitativos en el último año.
- Debía contar con el visto bueno de su jefe directo.
- Debía contar con el visto bueno de RR. HH. y Gerencia General.

1.14 Reacción de Álvaro

Una vez en Lima, en abril del 2019, Giacomo notó una gran incomodidad por parte de Álvaro. De un momento a otro dejó de compartir información que, como director, recibía del resto de Gerencias; progresivamente le indicó que deje de participar en reuniones externas con empresas del sector y organismos del Estado.

Transcurrían las semanas y Giacomo participaba cada vez menos en reuniones con diferentes áreas de la empresa. Álvaro dejó de considerarlo en los nuevos proyectos y cuando se presentaba un problema, su opinión ya no era considerada.

Un día, Álvaro le indicó que deje de participar en las reuniones semanales del proyecto de exploración en Ucayali, indicando que tenían otras prioridades en el departamento.

Los viajes a la matriz, a diferentes áreas de la operación y la participación con comités externos de la empresa, fueron algunas de las tareas que Álvaro decidió que Giacomo ya no debía realizar. También le prohibió reunirse con algunos directivos de la empresa.

Estas nuevas medidas ocasionaron diferentes problemas, al no tener contacto con el resto de las áreas u organismos externos, se originaron vacíos de información e incumplimiento de trabajos. Dejaron de ver al departamento como un área proactiva y comprometida con los objetivos de la empresa. La percepción de algunos empleados era que existía un problema interno en el departamento.

En la reunión de *feedback* de medio año, realizada en julio del 2019, Giacomo le comentó a Álvaro que le gustaría retomar los proyectos en los que había estado trabajando, principalmente, en el de exploración en la cuenca del Ucayali. La respuesta que le dio Álvaro fue la siguiente:

- “Giacomo a mí me quedan todavía unos 6 o 7 años antes de jubilarme, una vez que eso ocurra y tú asumas mi puesto, podrás elegir los proyectos que consideres prioritarios”.

Después de esta respuesta, Giacomo le preguntó acerca de la propuesta de ascenso que le hizo el VP de Operaciones Globales en marzo de ese año:

- “Álvaro, hace 4 meses el VP de Operaciones Globales me indicó que desde la matriz habían recomendado mi ascenso al puesto de gerente de Operaciones, y que lo único que faltaba para que se ejecute era que tú, como jefe directo, determines la fecha para que se haga efectivo. Por favor, ¿podrías confirmarme cómo va el proceso?”

Álvaro contestó:

- “No tengo contemplado ningún cambio en la estructura organizacional del área, estamos funcionando adecuadamente con la estructura actual y por el momento no necesitamos un gerente de Operaciones. Por esta razón, el ascenso ofrecido queda en *stand by*”.

Luego de la reunión, Giacomo tenía de primera mano el bloqueo del ascenso propuesto por la matriz, así como la confirmación de que no se realizarían cambios con referencia al manejo de proyectos y la forma de trabajo hasta que Álvaro se jubile. Por lo que decide buscar un nuevo puesto laboral fuera de Canadian Petroleum.

1.15 La decisión de renunciar

Cuando Álvaro llegó a la oficina, Giacomo le pidió un momento para conversar. Tenía redactada la carta de renuncia desde el día anterior; la decisión, que le costó mucho tiempo analizar, ya estaba tomada.

- “Álvaro quería comentarte mi decisión de renunciar a la compañía, estuve analizando una propuesta muy interesante y decidí tomarla”.

Desde la reunión de *feedback*, Giacomo venía buscando activamente otras oportunidades de trabajo.

- “Sé que buscar un reemplazo tomará algunas semanas, por lo que no solicitaré la exoneración de los 30 días calendarios de trabajo que exige la ley; por el contrario, ofrezco permanecer trabajando durante dos meses más para cumplir con los proyectos en curso y poder relevar con la nueva persona todos los trabajos”.
- “Giacomo, ¿hace cuánto tiempo estás en este proceso de selección?”, preguntó Álvaro.

Giacomo respondió:

- “Decidí que debía cambiar de empresa en julio, luego de la reunión de *feedback*, y desde ese momento busqué otras oportunidades. Desde agosto estoy en un proceso de selección”.

Álvaro replicó:

- “¡Debiste avisarme ni bien empezaste a buscar trabajo para poder encontrar tu reemplazo!”
- “Álvaro, recién ayer recibí formalmente la propuesta laboral, la analicé detenidamente y hoy a primera hora estoy hablando contigo”, respondió Giacomo.
- “No” – replicó Álvaro –, “tú debiste avisarme con tiempo; lo que haces es un acto de deslealtad”.

Álvaro, de pie y sin hacer otro comentario, se dirigió hacia su oficina.

Habiendo terminado la reunión, Giacomo procedió a firmar y entregar su carta de renuncia a la Gerencia General. Sabía que, por política interna, la empresa no ofrecía retenciones ni contra propuestas. En la carta indicaba que su último día de trabajo sería el 31 de enero del 2020.

Giacomo dejaba Canadian Petroleum en muy buenos términos, debido a las buenas relaciones que tenía con los directivos canadienses, con la Gerencia General y con sus compañeros de trabajo.

Los días siguientes, Álvaro y Giacomo interactuaron lo mínimo indispensable. Álvaro se mantenía trabajando con la puerta cerrada y cuando pasaba por la oficina de Giacomo, continuaba su camino sin realizar ningún comentario. Era clara la tensión que se sentía en el área generada por la falta de comunicación entre ambos, pero Giacomo se centró en dar soporte al equipo y en dar continuidad a la operación, en lugar de preocuparse por lo que Álvaro pensara de él. Además, Giacomo dedicó tiempo a preparar a la persona que lo reemplazaría interinamente en las funciones que realizaba.

Pasaron las fiestas navideñas y de año nuevo; con los nuevos aires del 2020 ambos se sentaron a conversar.

Álvaro:

- “Quiero saber exactamente el motivo por el que te estás yendo de la empresa, tu trabajo aquí es muy bien valorado y estás dentro de los empleados con alto potencial directivo, incluso el departamento de recursos humanos te incluyó en el programa de *high potential* y empezaste una serie de capacitaciones. El día que yo deje de trabajar, el siguiente en la línea serías tú. Así mismo, tenemos varios proyectos en curso que podrían ampliar las operaciones en el país y en la región”.

A lo que Giacomo respondió:

- “Efectivamente, sé que estamos con varios proyectos interesantes y, como habrás notado por mis informes y trabajos de campo, estoy muy entusiasmado por que se concreten. Pero también es cierto que, de un tiempo a hoy, empezaste a limitar mi participación en muchas reuniones importantes, sacándome de varios proyectos y obviando mis puntos de vista en temas que venía trabajando mucho tiempo atrás, llegando incluso a prohibirme reunirme con algunos directivos cuando tú te encontrabas fuera del país. Además, siento que no tengo actualmente una línea de carrera en la empresa”.

Álvaro replicó:

- “Sobre la línea de carrera, efectivamente yo recibí en dos oportunidades el requerimiento de la matriz, para ascenderte a gerente de Operaciones, pero les indiqué que aún no estabas listo y que te faltaba tiempo en la empresa y manejo de personal”.

Giacomo notó que muchas actitudes negativas de su jefe empezaron después de la visita a la matriz y, principalmente, luego de una visita corporativa a Lima; por lo que las limitaciones y prohibiciones guardaban sentido con la propuesta del ascenso y la disconformidad de Álvaro.

Giacomo respondió:

- “El año anterior fui el subgerente mejor calificado de la empresa en la evaluación del equipo y otras áreas de la compañía. Lidero a un gran grupo humano de profesionales, y como equipo hemos cumplido todos los objetivos propuestos. Con respecto al tiempo en la empresa, tú

tienes mucho menos tiempo y eso no te hace mejor o peor profesional que el resto de los empleados. Esto sólo refuerza el hecho de que es momento de cambiar de empresa, gracias por todo, me voy muy agradecido por la oportunidad de trabajar aquí y espero que te vaya muy bien”.

En estos años, Giacomo se había comprometido mucho con la cultura de Canadian Petroleum y su relación con el resto de los empleados eran muy buena. En las últimas semanas de trabajo, tuvo muchas muestras de cariño y respeto por parte de su equipo y por parte de los empleados de diferentes áreas, incluyendo la matriz.

1.16. La nueva empresa

A finales del 2019, el sector Minero y de Hidrocarburos, tuvo un incremento importante. Si bien es cierto que la empresa a la que iba Giacomo también era una transnacional reconocida en el rubro, como toda decisión, tenía pros y contras. El paso a la nueva empresa traía una serie de cambios.

Profesionalmente pasaba de ser el número dos del departamento a dirigir el área reportando a la Vicepresidencia. Su remuneración anual se incrementaría considerablemente casi al triple de lo que percibía, junto a un seguro médico completo tanto nacional como internacional, entre otros beneficios. Tendría una mayor exposición, manteniendo una coordinación estrecha con los diferentes países de la región y la matriz.

Las operaciones eran de una complejidad diferente, siendo muy frecuente la atención de problemas de gran magnitud a cualquier hora del día.

Uno de los puntos en contra era que debía mudarse fuera de la ciudad de Lima, ya que sus nuevas funciones implicaban constantes viajes fuera de la ciudad, viendo a su familia sólo los fines de semana. Este era un punto importante por considerar, debido a que en Canadian Petroleum, trabajaba con sede en Lima y retornaba a su casa todos los días.

A continuación, en la Tabla 1, se muestra el cuadro comparativo y valoración que Giacomo realizó entre su situación actual en Canadian Petroleum y la propuesta recibida por la nueva empresa.

Tabla 1

Cuadro comparativo entre Canadian Petroleum y la nueva empresa

	Peso	Canadian Petroleum	Puntaje	Ponderado	Nueva Empresa	Puntaje	Ponderado
Relación con Jefe	15%	Desgastada	1	0.15	Nueva	3	0.45
Tiempo en Familia	10%	Todas las noches y fines de semana	2	0.2	Viernes en la tarde, sábados y domingos	2	0.2
Reporte Directo	8%	Director de Operaciones Perú	2	0.16	VP de Operaciones Regional	3	0.24
Salario anual	8%	X	2	0.16	3X	3	0.24
Sector	8%	Hidrocarburos	2	0.16	Minería	2	0.16
Posición	8%	Sub Gerente de Operaciones	2	0.16	Gerente de Operaciones	3	0.24
Ubicación del puesto	7%	Oficina	2	0.14	Mina	1	0.07
Secuencia	7%	Lunes a Viernes	2	0.14	Lunes a jueves y viernes hasta el medio día	1	0.07
Locación de la sede	7%	Lima	2	0.14	Cajamarca	1	0.07
Personas a cargo	7%	60 personas	2	0.14	170 personas	3	0.21
Seguro Médico	5%	Nacional	2	0.1	Nacional e Internacional	3	0.15
Nivel de conflictividad social	5%	Medio	2	0.1	Alto	2	0.1
Transporte	5%	No	2	0.1	Si	3	0.15
	100%		25	1.85		30	2.35

Fuente: elaboración propia

1.17. Giuliana

Su esposa, Giuliana, era su mejor amiga. Se conocían desde el colegio y sabía de los últimos cambios en su trabajo actual. Es profesional y ha trabajado desde que terminó la universidad.

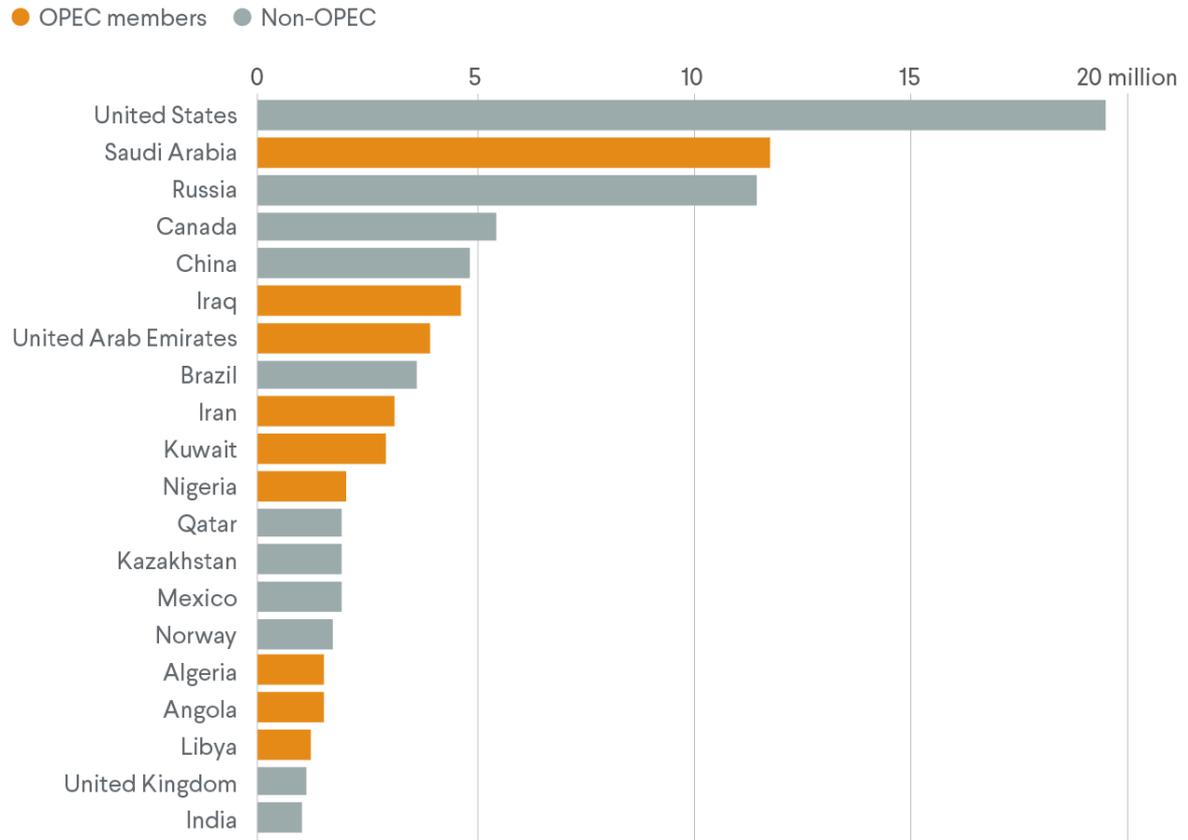
Giuliana fue parte fundamental en todo el proceso vivido por Giacomo, así como en la toma de decisión de cambio de trabajo. El punto de vista de Giuliana es recogido en el Anexo 6.

En las conversaciones previas a la renuncia, Giacomo y Giuliana evaluaron si la familia debía mudarse con él fuera de Lima o si era mejor que sólo Giacomo viajara y se vean únicamente a su regreso, los fines de semana. Finalmente, acordaron que Giuliana debía renunciar a su empleo y enfocarse en los hijos, apoyándolos en esta etapa de transición lejos del papá.

Anexos

Anexo 1. Principales extractores de petróleo en el mundo

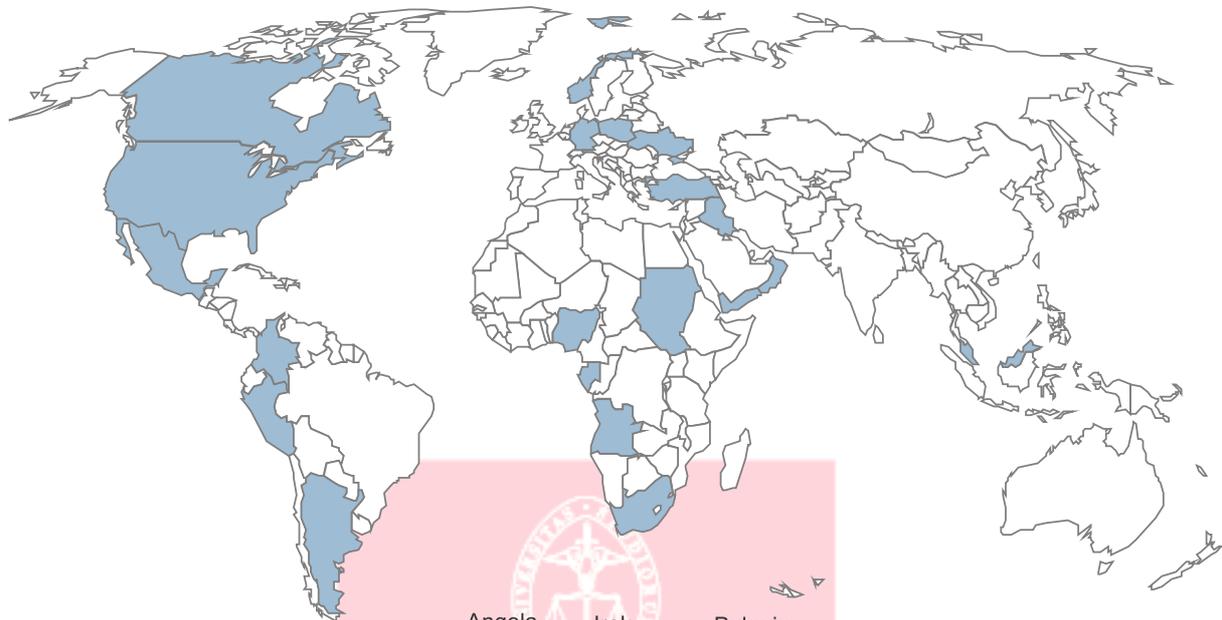
(Calculado al 2019, en barriles por día)



Fuente: Chatzky y Siripurapu (2020), gráfico 3

Anexo 2. Países con presencia de Canadian Petroleum

(En operaciones de exploración, operación y comercialización)



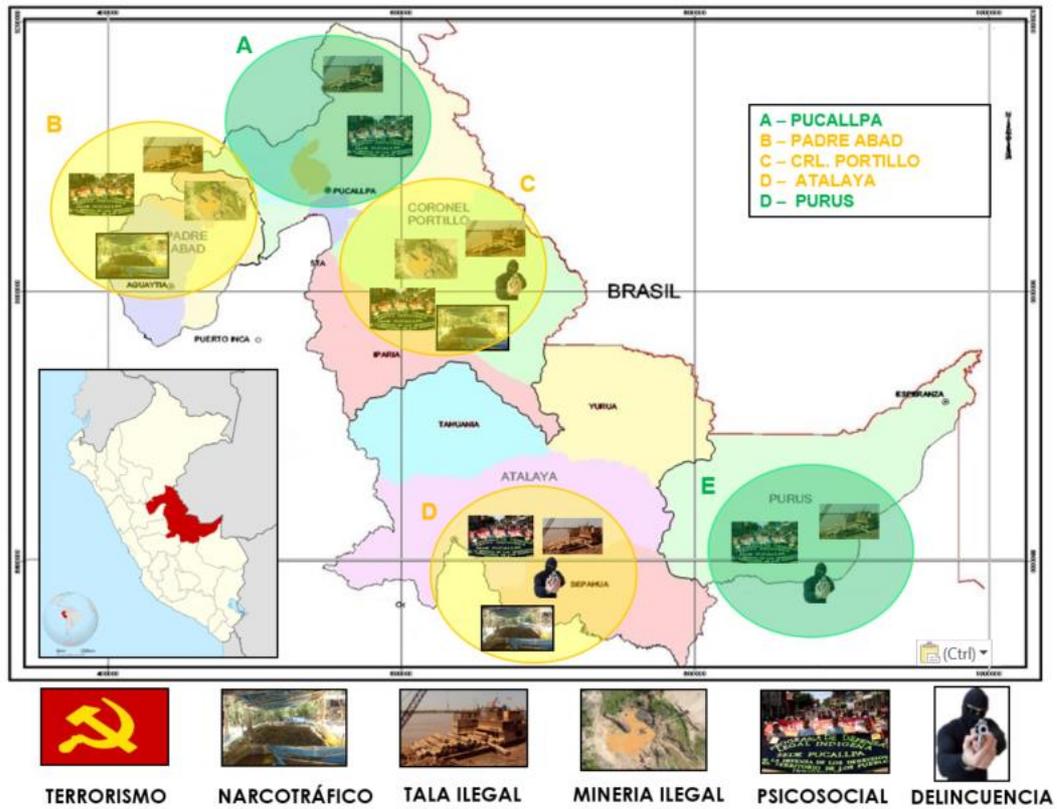
Angola	Irak	Polonia
Argentina	Malasia	Rumanoa
Barhain	Mexico	Sudafrica
Canadá	Nigeria	Sudán
Colombia	Noruega	turkia
EEUU	Oman	Yemen
Gabón	Perú	

Fuente: Canadian Petroleum (2019)



Anexo 3. Diagnóstico de la situación de riesgo en la cuenca del Ucayali

(Principales riesgos en el área)



Legenda:

- Riesgo Bajo
- Riesgo Medio
- Riesgo Alto

Fuente: Canadian Petroleum (2019)

Anexo 4. Línea de tiempo de los principales hechos

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Evaluación de desempeño 1er. semestre 2019 de Giacomo Mancini

Evaluación del Desempeño Período 2019		Puntaje:	1	No cumple
			2	Se acerca al objetivo
			3	Satisfactorio
			4	Excede
			5	Excede por mucho
20.0%	EFICIENCIA	Otras áreas	Subordinados	Jefe
		Giacomo Mancini	Giacomo Mancini	Giacomo Mancini
	a) Construye una relación cercana con las áreas con las que interactúa, basada en confiabilidad, transparencia y respeto.	4	4	3
	b) Cumple con los requerimientos realizados por su jefe y las diferentes áreas en forma y plazo.	3	3	3
	c) La información entregada a su jefe y a las áreas con las que interactúa es correcta y exacta.	4	3	3
	3.67	3.33	3.00	
20.0%	COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Otras áreas	Subordinados	Jefe
		Giacomo Mancini	Giacomo Mancini	Giacomo Mancini
	a) Trabaja en equipo y contribuye con el logro de objetivos comunes, construyendo relaciones colaborativas con pares, subordinados, jefes y todas las áreas con las cuales interactúa, sin barreras jerárquicas o funcionales.	4	4	3
	b) Incorpora en su trabajo distintas opiniones y puntos de vista que generen valor; es abierto al feedback.	4	5	3
	c) Se comunica oportunamente, compartiendo información, conocimientos y experiencias para agregar valor, inclusive más allá de su equipo de trabajo.	3	3	3
	3.67	4.00	3.00	
20.0%	ADAPTABILIDAD	Otras áreas	Subordinados	Jefe
		Giacomo Mancini	Giacomo Mancini	Giacomo Mancini
	a) Cuestiona y propone nuevas formas para hacer las cosas, está dispuesto a experimentar, capitalizando el error en aprendizaje.	3	4	3
	b) Incorpora el expertise de otros, considerando la visión de distintas áreas para proponer mejoras y/o nuevas soluciones que aporten valor.	4	4	3
	c) Brinda soporte activo a los cambios. Se adapta rápidamente a nuevas situaciones y formas de trabajo.	3	3	3
	3.33	3.67	3.00	
20.0%	EMPODERAMIENTO Y TOMA DE DECISIONES	Otras áreas	Subordinados	Jefe
		Giacomo Mancini	Giacomo Mancini	Giacomo Mancini
	a) Es influyente, perseverante y moviliza a su entorno. Asume los retos con energía, compromiso y sentido de urgencia.	4	5	3
	b) Toma decisiones y resuelve los problemas optimizando los recursos con los que dispone.	4	4	4
	c) Busca sinergias con los diferentes equipos y/o áreas de la compañía para impactar positivamente en los resultados del negocio.	4	4	3
	4.00	4.33	3.33	
20.0%	LIDERAZGO	Otras áreas	Subordinados	Jefe
		Giacomo Mancini	Giacomo Mancini	Giacomo Mancini
	a) Impulsa el desarrollo personal y profesional de su equipo. Se preocupa genuinamente por el bienestar de las personas.	3	5	3
	b) Valora y promueve el feedback bidireccional promoviendo al entorno a ir más allá de sus roles	3	4	3
	c) Maneja adecuadamente al personal a su cargo, buscando siempre ser objetivo y justo. Busca el equilibrio de beneficio entre empresa y empleado.	3	4	2
	3.00	4.33	2.67	
Promedio		3.53	3.93	3.00
		33%	33%	34%
		Puntaje final Ponderado		
		3.48		
		100%		

Nota: el promedio del resultado de los demás subgerentes fue de 3.20

Fuente: Canadian Petroleum (2019)

Anexo 6. Punto de vista de Giuliana, esposa de Giacomo

Las siguientes preguntas tienen como objetivo contar con el punto de vista de Giuliana, esposa de Giacomo, en cada etapa de los sucesos ocurridos en el caso.

El VP recomienda a Giacomo para el ascenso:

- ¿Cuál fue tu reacción cuando Giacomo te contó que el VP lo había recomendado para un ascenso?

Me sentí muy contenta y orgullosa porque realmente se había esforzado mucho y considero que merecía el ascenso. Giacomo siempre hacía más de lo que le pedían para que las cosas salieran muy bien.

- ¿Le diste alguna recomendación a Giacomo? Si la respuesta fuera afirmativa, ¿cuál fue la recomendación y por qué?

Sí. Le dije que debía tener paciencia, que esperara tranquilo que se dé la confirmación del ascenso, ya que su buen trabajo estaba demostrado y el puesto nuevo, ofrecido.

- ¿Cómo crees que impactaría el ascenso de Giacomo?
 - A tus hijos: cuando se diera el ascenso nuestros hijos sentirían más admiración por su papá de la que ya sentían.
 - A ti: hubiese estado feliz de ver que todo su esfuerzo se vio recompensado.
 - A ustedes como pareja: hubiese sido un momento de mucha alegría, además de liberar esa tensión e incertidumbre que tenía Giacomo, debido a la demora en el ascenso.
 - A ustedes como familia: un tiempo feliz cosechando lo sembrado.

Álvaro Gómez empieza a quitarle exposición a Giacomo:

- ¿Cómo te sentiste cuando Giacomo te contó que su jefe le estaba quitando funciones y exposición?

Sentí impotencia, porque él ya había demostrado lo capaz que era. Me incomodaba pensar como hay personas que a pesar de ocupar puestos altos no les gusta que los demás sigan creciendo. Lamentablemente hay personas que creen que si dejan "brillar" a su equipo ellos serán opacados cuando es todo lo contrario, no hay nada mejor que tener gente buena y eficiente para lograr entre todos un gran equipo con resultados extraordinarios.

- ¿Le diste alguna recomendación a Giacomo? Si la respuesta fuera afirmativa, ¿cuál fue la recomendación y por qué?

Sí, que tenga paciencia, que todo caería por su propio peso y que pronto los demás se darían cuenta de la situación. Le recomendé también que siga haciendo las cosas bien sin que le afecte lo que le hacía Álvaro.

- ¿Notaste algún cambio en el estado de ánimo de Giacomo?
Sí, el cambio de ánimo en Giacomo fue muy notorio, antes iba y regresaba feliz de trabajar, en esa época por el contrario regresaba fastidiado y sintiéndose que día a día empeoraba más el trato y la situación se ponía insostenible.

Reunión de *feedback* de Giacomo con Álvaro (4 meses después de la propuesta de ascenso):

- ¿Cómo te sentiste cuando Giacomo te contó cómo había sido la reunión de *feedback*?
Cada vez me sorprendía más el trato que Álvaro brindaba a Giacomo y al resto de los trabajadores, solo trataba bien a un grupo reducido de personas.
- ¿Qué sentiste cuando Giacomo te comentó que el ascenso no se lo iban a dar?
Me sentí apenada que todo se diera así en una empresa tan buena y seria.
- ¿Qué consejo le diste a Giacomo?
Estuve de acuerdo que comenzara a buscar algo nuevo, ya había tenido bastante paciencia esperando el ascenso y trabajando de la mejor manera mientras le seguían quitando funciones y exposición.

Nueva empresa realiza una propuesta formal de empleo a Giacomo:

- ¿Te gustaba la idea de que Giacomo cambie de trabajo?
Sí. La relación con su jefe estaba demasiado deteriorada. Además, veía que Giacomo ya no disfrutaba su trabajo como antes.
- Según tu punto de vista, ¿cuáles eran los pros y contras del cambio de trabajo?
Los pros eran tener un nuevo trabajo en donde podría demostrar nuevamente lo bueno que era, así como incremento salarial y tranquilidad emocional. Los contras eran estar lejos de la familia de lunes a viernes que regresaba a Lima, debía dedicar tiempo a la maestría que estaba realizando, esto dejaba sólo unas horas del sábado y domingo para estar en familia.
- ¿Analizaron juntos la propuesta laboral?
Sí.
- ¿Le diste algún consejo, para que negocie algún beneficio o condición con la nueva empresa?
No. La propuesta de la empresa de por sí ya tenía muy buenos beneficios para sus trabajadores y mejor secuencia (cronograma de días en los que se está físicamente en la mina) que otras empresas del rubro.
- ¿Pensaron en algún momento utilizar esta propuesta para que Giacomo negocie el ascenso prometido en Canadian Petroleum?
No. Trabajar con Álvaro en esas condiciones era muy complicado.
- ¿Le diste algún consejo a Giacomo sobre cómo manejar la reunión en la que le iba a presentar su carta de renuncia a Álvaro? ¿Qué consejo fue?

Confío en su manera de manejar los temas laborales. Los dos siempre hemos estado de acuerdo que siempre se debe concluir en buenos términos.

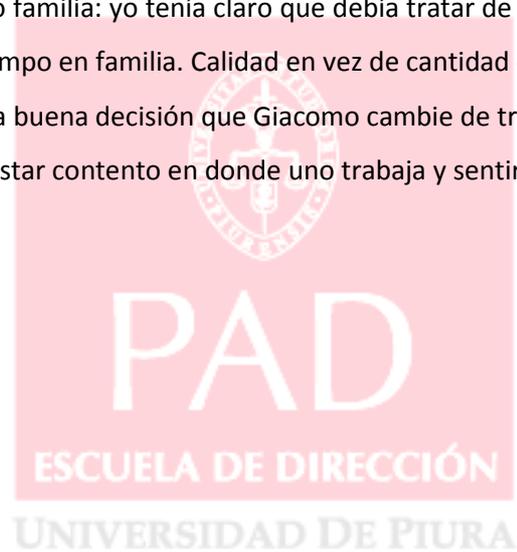
La decisión de cambiar de empleo:

- ¿Estuviste de acuerdo con la decisión que Giacomo cambie de trabajo? Si no fue así, ¿cuáles eran tus preocupaciones?

Sí, fue una decisión que tomamos los dos juntos.

- ¿Cuáles creías que serían los impactos del cambio de trabajo de Giacomo?
 - Sus hijos: la distancia, no ver a su papá todos los días.
 - Ustedes como pareja: íbamos a estar bien, hemos tenido épocas en las que Giacomo tuvo que estar lejos por más tiempo ocupando cargos complicados. Nos extrañaríamos, pero podíamos hacerlo.
 - Ustedes como familia: yo tenía claro que debía tratar de llenar ese vacío y aprovechar al máximo el tiempo en familia. Calidad en vez de cantidad de tiempo.
- ¿Crees que fue una buena decisión que Giacomo cambie de trabajo?

Sí. Es importante estar contento en donde uno trabaja y sentirse valorado.



Anexo 7. Punto de vista del gerente de Exploraciones Petroleras

Las siguientes preguntas tienen como objetivo contar con el punto de vista de Alonso, gerente de Exploraciones Petroleras de Canadian Petroleum, quien trabajaba con Álvaro y Giacomo, los temas del proyecto de exploración petrolera en el Ucayali.

Relación laboral:

- ¿Cómo era el desempeño profesional de Álvaro y Giacomo?

Ambos conocían bien su trabajo, tenían experiencia en el rubro operativo y el departamento era muy bien valorado por el resto de la compañía.

Proyecto de exploración en Ucayali:

- ¿Álvaro Gómez empieza a quitarle exposición a Giacomo?

Giacomo conocía bien la zona que estábamos analizando, había trabajado por años en ella y aportaba mucho en el desarrollo del proyecto. Nos causó extrañeza en el equipo cuando, de un momento a otro, Giacomo dejó de participar en las reuniones. Luego nos dimos cuenta que había celos profesionales por parte de Álvaro.

Álvaro se mostraba incómodo cada vez que Giacomo contribuía con algún tema en las reuniones semanales con la Gerencia General y con la Matriz en Canadá.

- ¿Cómo te sentiste cuando Giacomo te comentó que por indicación de su director ya no podía participar del proyecto?

Comprendí muchas decisiones y comentarios que Álvaro realizaba. El proyecto era un tema muy importante para la compañía, ya que extendería la actividad de la empresa en Perú por muchos años más; pero, por los plazos de ley, no estaba dentro de las prioridades de Álvaro, ya que empezaría a operar cuando él ya estaría jubilado por la empresa. Esto se notó al retirar a Giacomo del equipo y luego dejar de participar en las reuniones.

La decisión de cambiar de empleo:

- ¿Estuviste de acuerdo con la decisión que Giacomo cambie de trabajo?

Completamente. El proyecto de exploración fue solo uno de los puntos en los que Giacomo fue excluido. Veía que se sentía impotente de no poder contribuir a la empresa y eso lo afectaba. Fue una buena decisión buscar otro lugar donde sí reconozcan sus aportes y experiencia.

Capítulo 2. Teaching note

2.1 Resumen del caso

El caso presenta la historia de Giacomo Mancini quien viene trabajando desde hace 7 años en Canadian Petroleum, empresa petrolera multinacional, y que tras una serie de hechos ha tomado la decisión de renunciar a la compañía e ir a trabajar a otra empresa del sector.

Giacomo se desempeñaba como subgerente de Operaciones y hasta hace nueve meses era pieza clave de un proyecto de exploración y explotación de petróleo en la cuenca del Ucayali. Giacomo fue parte fundamental del equipo que realizó el análisis de riesgo de la zona, debido a su conocimiento técnico y del territorio en donde se llevaría a cabo el proyecto. Además, sustentó el estudio de análisis de riesgo ante la gerencia general y obtuvo el visto bueno para que el proyecto siguiera adelante.

La relación que tenía Giacomo con los directivos de la matriz en Canadá era muy buena. Su trabajo era reconocido como sobresaliente, por el VP de Operaciones Globales. Y es por este reconocimiento que el VP le comenta su propuesta de ascenso a gerente de Operaciones. Le indicó que él como VP ya había tomado la decisión; sin embargo, era necesaria la coordinación con su director, Álvaro Gómez, para decidir la fecha en que se haría efectivo su ascenso.

Conocida la propuesta de ascenso, Giacomo empezó a notar que, Álvaro, dejó de compartirle información que era relevante para el buen cumplimiento de sus funciones. También dejó de convocarlo a reuniones con las diferentes áreas de la empresa y obviaba sus recomendaciones y sugerencias. De un momento a otro le solicitó también dejar de participar en las reuniones semanales de coordinación del proyecto de la cuenca del Ucayali, con la excusa de que en el área de operaciones tenían otras prioridades que atender.

Después de tres meses sobrellevando esta situación, se da la reunión de *feedback* en la que Giacomo pregunta a Álvaro sobre su proyección profesional dentro de la empresa y le solicita volver a involucrarlo en el proyecto del Ucayali. La respuesta de Álvaro fue contundente: en 6 o 7 años se jubilaría para que Giacomo pueda asumir su puesto y elija las prioridades del área. Además, le dijo que no veía necesario crear el puesto de gerente de Operaciones; con lo cual, la propuesta de su ascenso quedaba suspendida. Con esta respuesta, Giacomo tenía claro que el ascenso no llegaría en el corto plazo y que tampoco le asignarían trabajos o proyectos importantes. Frente a esta situación decide empezar a buscar otras alternativas laborales.

Cinco meses después de la reunión de *feedback*, Giacomo presenta su carta de renuncia. Le comenta a Álvaro su agradecimiento por los años de trabajo en la compañía y la decisión de aceptar una oferta laboral en otra empresa. Además, a fin de no perjudicar los proyectos en curso, no solicitaría la exoneración de los 30 días por ley, para dedicarse a capacitar a la persona que será su reemplazo en la compañía.

Álvaro, incómodo por la decisión, le responde que su renuncia es un acto de deslealtad hacia la empresa. Giacomo presenta su carta de renuncia, con fecha de término laboral para el 31 de enero de 2021.

Durante el mes de diciembre, Giacomo continúa trabajando en Canadian Petroleum; sin embargo, la relación laboral con Álvaro es casi nula.

Después de las fiestas de fin de año, ambos se vuelven a reunir. Giacomo le manifiesta a Álvaro el motivo de su renuncia: no se siente valorado al retirarlo de proyectos importantes y al no recibir el ascenso prometido por el VP, incluso teniendo evaluación de desempeño superior a sus pares.

Por su parte, Álvaro le comentó que, aún le faltaba tiempo en la empresa y en el manejo de personal para recibir un ascenso.

Giacomo reiteró su decisión de dejar la compañía a finales de enero del 2021.

El 1 de febrero de 2021 inició su trabajo en la nueva empresa. Ahora tenía nuevas responsabilidades y un aumento significativo en su sueldo y beneficios; además, reportaba directamente al VP Regional de Operaciones. Sin embargo, un punto desfavorable del nuevo trabajo era el viajar fuera de Lima y ver a su familia, únicamente, los fines de semana.

Antes de aceptar el empleo, conversó con su esposa, Giuliana, y juntos evaluaron la situación actual en Canadian Petroleum versus las condiciones ofrecidas en la nueva empresa. La evaluación se basó en la colocación de pesos a las diferentes variables para luego asignar un puntaje a cada variable. También analizaron el impacto en su familia con la decisión de cambiar de trabajo. Evaluaron la posibilidad de que toda la familia se mudara fuera de Lima; pero, luego de ver pros y contras, descartaron la posibilidad de mudanza familiar y, por el contrario, Giuliana dejaría de trabajar para enfocarse en el cuidado de los niños.

2.2 Estructura de análisis

Iniciaremos el análisis del caso realizando un Octógono de Canadian Petroleum, en el momento en el que Giacomo decide renunciar. Esto nos permitirá realizar un diagnóstico general de la situación.

Luego, analizaremos los motivos y motivación de Giacomo, su proceso de toma de decisión para dejar la empresa y cómo la relación trabajo – familia y el apoyo de su esposa influyó en la decisión.

Analizaremos también los motivos y motivación del jefe de Giacomo para comportarse de la forma que lo hizo, estudiaremos el estilo de dirección de Álvaro y la importancia del sistema espontáneo en todo proceso directivo.

Finalmente, revisaremos el sistema formal dentro de la empresa en lo que respecta al sistema de evaluación del desempeño, proceso de *feedback* y proceso de ascensos. Buscaremos entender cómo es que se puede perder talento en una empresa cuando el sistema formal y el espontáneo no coinciden y cómo es fundamental el rol del jefe.

2.3 Octógono

2.3.1 Marco teórico

Pacheco (2015, p. 17) comenta que:

El Octógono tiene la virtud, entre otras, de establecer justamente una perspectiva unificadora proponiendo tres modelos distintos, que representan de alguna manera los distintos paradigmas que han seguido los ejecutivos y los académicos para explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Estos tres paradigmas se diferencian entre sí por el supuesto que tiene cada uno de ellos respecto a la variable motivación.

Se requiere una visión integral de los tres niveles, como la planteada por Pérez López, y de nuevas herramientas que puedan medir este tipo de contribuciones del quehacer de la empresa (Pacheco, 2015, p. 172).

Figura 3

Partes del Octógono



Fuente: Seminario (2021), figura 1

Alcázar (2018, p. 17) explica las partes del Octógono:

La columna de la izquierda del Octógono recoge las tres variables que representan la organización y el entorno externo: “Misión Externa”, “Saber” y “Estrategia”, es decir, lo que la organización ofrece a sus miembros o partícipes consumidores. La columna de la derecha incluye las tres variables que representan la relación entre la organización y el entorno interno: “Misión Interna”, “Estructura Real”, “Estructura Formal”; es decir, lo que la organización ofrece

a sus partícipes productores. La columna central representa las propiedades de la organización en cuanto tal: “Valores”, “Estilos”, y “Sistemas de Dirección”; es decir, cómo se relaciona lo que se ofrece y se pide a unos y otros partícipes, consumidores y productores.

Mirando las filas horizontales, hay tres filas o niveles cada uno de los cuales representa de arriba abajo el estado de la “Eficacia”, “Atractividad” y “Unidad” de la organización. El primer plano, “Estructura Formal”, “Sistemas de Dirección” y “Estrategia” es el “Sistema Formal” de la organización: lo previsto, esté o no escrito. Describe las variables fundamentales que manejan las teorías “mecanicistas” ... cuya única fuerza son los motivos “extrínsecos”; por tanto, constituyen una visión parcial, que olvida además los aspectos no formalizados, necesidades, motivos y motivaciones, e interacciones entre los miembros de la organización. Continúa Alcázar (2018, p. 17, 18):

El “segundo y tercer” nivel constituyen el “Sistema Informal” o “Espontáneo”: son fruto de las interacciones ya no entre organigramas y manuales de procedimiento, sino entre personas reales con ocasión de ponerse a sacar adelante lo declarado en el Sistema Formal. Recoge todo aquello que ignora la concepción mecanicista. A veces, para intentar comprender mejor estos conceptos, se recurre a un símil que compara la empresa con el cuerpo humano y así, se dice que el “sistema formal” de la organización es el esqueleto de la misma, su parte más rígida, mientras que el “sistema espontáneo” sería su musculatura, lo que permite adaptarse a las circunstancias. El “segundo nivel”, es el plano del “Saber” de la organización. El “tercer nivel” es el plano del “querer” de la organización. Son dos niveles distintos porque saber y querer son cosas distintas. Son realidades distintas pero inseparables todas ellas.

2.3.2 Estilos de dirección

Ferreiro y Alcázar (2019, p. 245-247) definen tres estilos de dirección:

Estilo de dirección absorbente: “Tiende a ser decisor. Es tan proclive a tomar decisiones que necesita casi visceralmente estar en todo y poder disponer hasta los menores detalles”.

Estilo de dirección abdicante: “Es remiso a la toma de decisiones y tiende a eludirlas. Es reactivo. Se comporta pasivamente ante los problemas; se acomoda y decide en virtud de las circunstancias”.

Estilo de dirección delegante: “El proceso de delegación se circunscribe al sistema formal de la organización e implica una cesión de poder. Es imposible delegar la autoridad. Delegar es dar autonomía a una persona”.

Tabla 2

Análisis del caso según el Octógono

<p>Entorno Externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sector minero y de hidrocarburos en Perú creció 1.58% en diciembre 2019 comparado con el mismo mes de 2018. ● Sector que requiere de mucha inversión con un alto riesgo ya que se pueden encontrar pozos secos. ● Firma de acuerdo de evaluación técnica con el Estado Peruano, representado por Perupetro para exploración de un posible yacimiento de petróleo y gas natural en la cuenca del Ucayali.
<p>Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar nuevos proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos. ● Establecer buenas relaciones con las comunidades adyacentes a la zona de exploración. Es crítico obtener la aceptación de la gente que vive en la zona. <ul style="list-style-type: none"> ○ Escuchar y atender sus necesidades. ○ Implementar programas de desarrollo social. ○ Explicación de los beneficios y puestos de trabajo que traería el proyecto a la zona. ○ Desarrollar asesorías a las autoridades locales. ○ Asegurar la seguridad de la gente que vive en la zona, así como la de los trabajadores del proyecto. ● Brindar garantías de no contaminación.
<p>Sistemas de Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Manuales de métodos y procedimientos de cada área. ● RR. HH. <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación del desempeño: buenos resultados de Giacomo. Brecha en respuesta de jefe vs. subordinados y otras áreas. ○ Programa <i>High Potential</i>: Giacomo es reconocido como tal. ○ Capacitaciones. ● Operaciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Reunión de <i>feedback</i>. ○ Decisión final sobre ascensos. ● VP Operaciones Globales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Sugerencia de ascenso: sugiere a Giacomo y su jefe no acepta.

<p>Estructura Formal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Área de operaciones: encargada de realizar el análisis de riesgo de la zona. <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene estrecha relación con la matriz en Canadá. ○ Cuenta con 25 empleados y un aproximado de 100 contratistas. • VP de Operaciones Globales <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene a su cargo las operaciones de los 20 países en los cuales Canadian Petroleum tiene operaciones. • Álvaro Gómez, director del área de Operaciones. Jefe directo de Giacomo. • Giacomo Mancini, sub gerente de operaciones, encargado de realizar los análisis de riesgos y buscar reducirlos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Su excelente trabajo llamó la atención del VP de Operaciones Globales.
<p>Saber</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento previo de Giacomo, sobre el territorio a explorar; esto es importante para la empresa. • Habilidades de coordinación, empatía y de transmitir confianza en los ciudadanos de la zona a explorar. • Habilidades técnicas que permitieron hacer viable la exploración desde la perspectiva de análisis de riesgos. • Habilidades de comunicación y persuasión que permitieron lograr la aprobación de un proyecto importante, pero en una zona potencialmente complicada. • Habilidades para el trabajo en equipo, toma de decisiones y liderazgo.
<p>Estilos de Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Álvaro Gómez <ul style="list-style-type: none"> ○ Delega los problemas, y se atribuye las soluciones. ○ Individualista, se siente superior a otros miembros de su equipo (subordinados) por lo que no solicitaba su ayuda para la toma de decisiones. ○ Jerárquico, sólo se comunicaba con directivos de su misma jerarquía o superiores. ○ Considera que las cosas deben hacerse como él dice y según sus prioridades, simplemente porque él es el jefe. ○ Tiene un estilo reactivo ya que reacciona y delega las tareas una vez que ya se han presentado los problemas. ○ Temperamental, ya que se exalta fácilmente cuando no se le responde lo que él espera o piensa. ○ Prioriza sus objetivos individuales sobre los de la empresa. ○ Al sentirse intimidado por Giacomo toma decisiones que afectan negativamente el rendimiento del área de operaciones. ○ Bloquea el crecimiento de Giacomo. ○ Sentimiento de traición al recibir la carta de renuncia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Giacomo Mancini <ul style="list-style-type: none"> ○ Estilo de dirección delegante, en el que se da la libertad al subordinado para opinar y aportar en las decisiones, pero siempre bajo su dirección. ○ Asertivo. ○ Conoce a los miembros de su equipo, por lo que delega a cada uno tareas motivantes y que exijan dar lo mejor de sí según sus capacidades. ○ Impulsa el desarrollo de los miembros de su equipo. ○ Es empático y comprometido con el trabajo.
<p>Estructura Real</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Giacomo Mancini es quien realmente hace funcionar el área de operaciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Tiene buenas relaciones con otras áreas. ○ Es reconocido como una persona capaz y con conocimientos técnicos. ○ Respetado por sus pares, subordinados y líderes de la matriz. • Al parecer, Álvaro Gómez se sentiría amenazado por Giacomo. • VP de Operaciones Globales, reconoce el potencial de Giacomo y se siente tranquilo cuando Giacomo le reporta directamente.
<p>Misión Externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar las mejores condiciones para la exploración y explotación de hidrocarburos. • Ser la fase inicial y requisito para la explotación de los insumos que permiten la producción de petróleo, gas natural licuado y/o liquido de gas natural, productos que son necesarios para la sociedad. • Mantener buenas relaciones con las comunidades adyacentes. • Brindar utilidades a los accionistas.
<p>Valores de Dirección</p>	<p>VP de Operaciones Globales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca premiar al que demuestra capacidad. • Es transparente y directo en su comunicación.

<p>Misión Interna</p>	<p>El comportamiento de Álvaro no está alineado a la misión interna.</p> <p>Misión interna de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar oportunidades de desarrollo a los trabajadores. • Dar seguridad económica a los trabajadores y sus familias. • Brindar oportunidades de aprendizaje y capacitaciones a los trabajadores que demuestren interés y capacidades de crecimiento. • Mostrar respeto genuino por todas las personas de la organización, sin importar el puesto o trabajo que realizan.
<p>Entorno Interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes del equipo de operaciones, incómodos por la relación de Álvaro con Giacomo. • Deterioro de la imagen del área de Operaciones debido a la falta de liderazgo de Álvaro y retiro paulatino de Giacomo de los proyectos importantes. • Sentimiento de Giacomo al sentirse tratado injustamente por no haber sido promovido.

Fuente: elaboración propia

2.3.3 Análisis del caso

Analizando la información esquematizada en el octógono (Tabla 2) y centrándonos en algunos de los cuadrantes más relevantes para el enfoque que le queremos dar al Caso: Giacomo Mancini, vemos lo siguiente:

La compañía cuenta con procesos formales con respecto a evaluaciones de desempeño y sesiones de *feedback* para analizar los puntos de mejora de los líderes. Los resultados de estos sistemas de evaluación son, en teoría, tomados en cuenta para decidir los ascensos.

La evaluación de desempeño de Giacomo es buena, además es considerado como *High Potential*; sin embargo, existe una brecha entre la calificación que le brinda su jefe, en contraste con la calificación que le dan sus subordinados y otras áreas.

Tabla 3

Calificación de Giacomo Mancini

	Otras áreas	Subordinados	Jefe	
EFICIENCIA	3.67	3.33	3.00	
COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	3.67	4.00	3.00	
ADAPTABILIDAD	3.33	3.67	3.00	
EMPODERAMIENTO Y TOMA DE DECISIONES	4.00	4.33	3.33	
LIDERAZGO	3.00	4.33	2.67	
Promedio	3.53	3.93	3.00	3.48

Fuente: Canadian Petroleum (2019)
Elaboración propia

Los estilos de dirección de Giacomo y de Álvaro son opuestos. Giacomo, al estar subordinado a Álvaro, es quien realiza el trabajo y maneja el área sin recibir el crédito por su trabajo, y es su jefe quien se lleva los reconocimientos. Por ejemplo, el diagnóstico de la situación de riesgo en cuenca del Ucayali (ver Anexo 3 del caso), fue elaborado por Giacomo y presentado por Álvaro como fuente propia.

La estructura formal de la compañía es matricial, por lo que Giacomo tiene relación con el VP de Operaciones Globales y es quien le hace una oferta de ascenso sin haber coordinado previamente con Álvaro, jefe directo de Giacomo.

Álvaro, al tener control sobre el sistema espontáneo y ser quien debe dar el visto bueno para el ascenso de Giacomo, decide bloquearlo. Su decisión se debe a motivos aparentemente personales ya que se siente amenazado por Giacomo. Se llega a esta conclusión tomando en cuenta la opinión del Gerente de Exploraciones (ver Anexo 7 del caso).

La relación entre Giacomo y Álvaro se deteriora debido al bloqueo del ascenso. Giacomo al ver que su ascenso no depende de las reglas establecidas por la compañía (sistema formal) sino más bien de la decisión de su jefe (sistema espontáneo), decide buscar otras opciones laborales.

Al presentar su carta de renuncia, Álvaro considera la decisión de Giacomo como un acto de deslealtad. Para Giacomo solo fue la consecuencia por haber sido tratado injustamente y no valorado.

Giacomo decide irse de Canadian Petroleum porque la propuesta de la nueva empresa es más atractiva que su situación actual.

2.3.4 Conclusión del análisis

Álvaro califica como un acto de deslealtad la renuncia de Giacomo. Consideramos que la renuncia no es un acto desleal, sino que ejerció su derecho a renunciar, al ver que su futuro en la compañía era incierto. Además, Giacomo, al momento de la renuncia, propuso seguir dos meses más (tiempo mayor del exigido por ley), a fin de capacitar a la persona que se quedaría de manera interina en su cargo.

Dado que los sistemas formal y espontáneo no coinciden, es el sistema espontáneo el que se ha impuesto.

El sistema formal está basado en las evaluaciones de desempeño y proceso de ascenso, mientras que el sistema espontáneo está basado en la decisión final de Álvaro. En este caso, se impuso la decisión de Álvaro al bloquear el ascenso, lo que origina la búsqueda de otro trabajo por parte de Giacomo, luego la aceptación de la nueva oferta laboral y finalmente la pérdida de un gran talento para Canadian Petroleum.

2.4 ¿Por qué Giacomo Mancini renuncia a la empresa?

2.4.1 Marco teórico – motivos

Pacheco (2015, p. 18-20) señala que:

Los motivos para actuar se pueden reducir a tres: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Un primer modo de motivar es apelando a motivos extrínsecos. Ciertamente la persona actúa considerando recompensas o castigos (externos a su persona) que cree que puede obtener de realizar una acción: la recompensa económica, los bonos extraordinarios. Las condiciones físicas de trabajo, son elementos que, al venir de afuera, por el solo hecho de recibirlos pueden motivar o desmotivar a un trabajador a realizar una acción determinada.

Si alguien piensa que dirigir consiste únicamente en poner los motivos extrínsecos para que las personas actúen, tiene un supuesto implícito de persona: que esta solo se mueve por factores externos a ella, y que además reacciona de una manera determinada siempre que le pongamos el incentivo adecuado. Tiene una parte cierta, que si no existiera ninguna retribución externa a la acción es probable que la persona no actúe, pero omite otros aspectos importantes de la persona humana: su libertad y su capacidad de dar.

Un segundo modo de convencer a alguien que haga algo es utilizando un motivo intrínseco. A diferencia del motivo extrínseco, donde la razón que impulsa a actuar es algo que recibe a cambio de su acción, el motivo intrínseco está dentro de la persona que realiza la acción, proviene de la transformación interna que la persona espera obtener luego de realizar una acción.

Motivar con motivos intrínsecos puede ser más difícil porque requiere utilizar medios que despierten el interés, fomenten el conocimiento o hagan placentero el ambiente de trabajo. Apela a motivos que vienen de dentro de la persona, utiliza sus gustos, preferencias, inquietudes y, por lo tanto, requieren de parte del directivo un conocimiento más cercano de la persona a quien se dirige.

Este modelo tiene una parte cierta, que es que, si no existe ningún atractivo o aprendizaje en la acción, es muy probable que la persona no se sienta motivada a actuar, pero omite dos aspectos importantes de la persona humana: sus necesidades materiales, que se cubren con medios externos, y su necesidad de servir. De dar. Esa necesidad humana que lo proyecta hacia otras personas.

Finalmente puede haber otro tipo de motivo al que puede apelar un directivo para conseguir motivar: apelar a razones que favorezcan a personas ajenas, que tengan que ver con otro ser diferente a ellos mismos; que trasciendan el ego en una búsqueda de atender parcial o totalmente alguna necesidad de un tercero.

Así también, el mismo autor afirma que:

El ser humano es considerado como alguien capaz de abrirse a los demás, de realizar acciones solidarias. Tiene una parte cierta, que es que si no existe ninguna trascendencia en su acción es probable que la persona no se sienta tan motivada a actuar, pero omite otros aspectos importantes de la persona humana: su necesidad material y su aprendizaje.

La función del directivo a ese nivel consiste en la puesta en marcha del propósito, apelando a los motivos adecuados para su ejecución, y en esto radica lo propio del líder: ser capaz de lograr que las personas a su cargo actúen no solo por motivos extrínsecos y motivos intrínsecos, sino además por motivos trascendentes racionales, por querer servir a otros (Pacheco, 2015, p. 91-92).

Pacheco (2015), citando a Pérez López sostiene que:

Los motivos para actuar pueden ser de tres tipos: extrínsecos, derivados de las satisfacciones que se producen por las interacciones; intrínsecos, que se derivan del aprendizaje de propio decisor, y trascendentes, derivados de los aprendizajes de las otras personas con las que se interactúa. Es casi imposible pensar en interacciones duraderas entre seres humanos si se prescinde totalmente de las consecuencias que las propias acciones tienen con la otra persona.

De hecho, el amor y la amistad son ejemplos de este tipo de consideración y, cómo no, un gran motivo para actuar (p. 186-187).

2.4.2 Análisis del marco teórico – motivos

En el caso se detalla claramente cuál fue el análisis que realizó Giacomo para valorar cada una de las diferentes variables consideradas en la propuesta de cambio de puesto, comparándola con la situación actual en Canadian Petroleum. Esas variables se sustentan en motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

A continuación, en la Tabla 4 explicaremos a qué se refiere cada una de las variables.

Tabla 4

Variables evaluadas para la toma de decisión

	Descripción	Canadian Petroleum	Nueva Empresa	Motivos
Relación con Jefe	¿Cómo esta la relación laboral?	Desgastada	Nueva	Intrínseco
Tiempo en Familia	Tiempo disponible para pasar en familia	Todas las noches y fines de semana	Viernes en la tarde, sábados y domingos	Trascendente
Reporte Directo	¿A qué puesto reporta en la organización?	Director de Operaciones Perú	VP de Operaciones Regional	Intrínseco
Salario anual	Beneficios económicos	S/. X	S/.3X	Extrínseco
Sector	Sector económico de la empresa	Hidrocarburos	Minería	Extrínseco
Posición	Puesto que ocuparía en la organización	Sub Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones	Intrínseco
Ubicación del puesto	Locación laboral	Oficina	Mina	Extrínseco
Secuencia	Jornada de trabajo	Lunes a Viernes	Lunes a jueves y viernes hasta el medio día	Extrínseco
Locación de la sede	Ubicación geográfica	Lima	Cajamarca	Extrínseco
Personas a cargo	Numero de subordinados directos	60 personas	170 personas	Trascendente
Seguro Médico	Beneficio médicos	Nacional	Nacional e Internacional	Extrínseco
Nivel de conflictividad social	Complejidad de negociación externa	Medio	Alto	Intrínseco
Transporte	Asignación de pasajes	No	Si	Extrínseco

Fuente: elaboración propia

- Extrínsecos

La propuesta de nuevo empleo incluía mejores beneficios en salario, seguro médico y transporte, además implicaba un cambio de sector también importante.

- Intrínsecos

Asume la dirección del área de operaciones, con el puesto de gerente de operaciones con mayores retos y responsabilidades.

Pasa a reportar a la Vicepresidencia de Operaciones Regionales directamente, dónde puede desarrollar un mayor aprendizaje tanto operativo como estratégico.

El hecho de que Giacomo asuma un trabajo con mayor nivel de conflictividad social, aumenta su reputación y valor en el sector.

- **Trascendentes**

Como motivos trascendentes, el tener que pasar menos tiempo en familia por la lejanía de la operación fue un factor relevante al momento de la evaluación ya que esto afectaba directamente a su núcleo familiar.

Al tener más personas bajo su cargo, le permite tener una mayor área de influencia positiva en el trabajo.

Como dirección del área, puede desarrollar resultados en equipo, logrando que cada integrante aporte y demuestre lo mejor de sí, manteniendo un alto grado de eficiencia y clima laboral.

2.4.3 Conclusión – motivos

Luego del análisis y valoración de los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, Giacomo toma la decisión de aceptar la propuesta de trabajo de una nueva empresa.

Giacomo pudo haber solicitado una revisión de la propuesta de ascenso realizada por la Vicepresidencia y contrastada con los resultados formales de evaluación del desempeño, solicitando una reconsideración a RR. HH. y a la Gerencia General, además de solicitar que Álvaro sustente de manera formal su decisión de no ascenderlo. Sin embargo, tomar esta medida, deterioraría aún más la relación entre ambos. Incluso, si llegaran a darle el ascenso a Giacomo, esta situación dificultaría el día a día en el trabajo a futuro con Álvaro.

Finalmente, Giacomo renuncia a Canadián Petroleum, una empresa con una buena cultura organizacional pero que, lamentablemente, por el hecho que el jefe directo, haciendo uso de sus atribuciones, bloquea el ascenso, se interrumpió su línea de carrera.

2.4.4 Marco teórico – motivación: espontánea y racional

Pacheco (2015, p. 189-190) afirma que:

La motivación es el impulso a actuar y ese impulso puede ser racional o espontáneo. La motivación espontánea tiene su origen en el conocimiento experimental, y en base a este conocimiento se toma la decisión de actuar según sea atractiva la acción, sin que medie la razón entre el impulso y la acción.

La motivación racional proviene del conocimiento abstracto, y evalúa la conveniencia o no de la acción. Claramente el impulso racional a actuar es el que mejora realmente a la persona, pues demuestra un mayor autocontrol sobre sí mismo.

Así también Ferreiro y Alcázar (2019) explican que:

La motivación espontánea es un impulso que surge de conocimientos que hemos adquirido como fruto de nuestra experiencia personal, formando parte de nuestra memoria; mientras que la motivación racional surge de conocimientos consistentes en informaciones o datos abstractos, en el sentido de no experimentados, que también influyen en el impulso a actuar (p. 98-99).

2.4.5 Análisis del marco teórico – motivación

¿La decisión de Giacomo fue racional o espontánea?

En la Figura 4 se muestra el análisis de la motivación racional en contraparte de la motivación espontánea, colocando en el eje de motivación racional lo que le conviene o no le conviene a Giacomo; y en el eje de motivación espontánea lo que le atrae y no le atrae. Y cómo Giacomo toma la decisión de irse a otra empresa, analizando lo conveniente y atractivo de la decisión tomada.

Figura 4

Análisis de la motivación espontánea vs. la motivación racional de Giacomo

		Motivación Racional	
		Me conviene	No me conviene
Motivación Espontánea	Me atrae	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor puesto laboral. • Mayores beneficios. • Mayor exposición. • Nuevas responsabilidades. • Entrar a una nueva empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar el nuevo empleo en una ciudad lejana.
	No me atrae	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazar buena oferta laboral, obteniendo el ascenso en la empresa actual. • Cambiar de posición en otra área de la empresa con un ascenso. • Obtener el ascenso reportando al mismo jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener lejos a la familia. • Seguir en el mismo puesto. • Tener como jefe a Alvaro. • Cambiar de posición en otra área de la empresa.

Fuente: elaboración propia

2.4.6 Conclusión – motivación

Para la toma de decisión de renunciar a Canadian Petroleum y aceptar el trabajo en la otra empresa, Giacomo utilizó la matriz de 4 cuadrantes en la que en el eje de “Motivación Espontánea” están las opciones “Me atrae” y “No me atrae”. Y en el eje de “Motivación Racional” están las opciones “Me conviene” y “No me conviene”.

Giacomo llenó cada cuadrante de la matriz con posibles alternativas.

En algunos casos eran alternativas factibles únicamente si es que él las solicitaba a Álvaro, como, por ejemplo, las que se muestran en el cuadrante “Me conviene” – “No me atrae”. Estas alternativas son:

- Rechazar la buena oferta laboral obteniendo el ascenso en Canadian Petroleum.
- Cambiar de posición en otra área de la empresa.
- Obtener el ascenso reportando al mismo jefe.

En este caso era poco probable que Álvaro reconsiderara darle el empleo trabajando con él y la opción de cambiar de área en la que podría pasar a trabajar con un ascenso si bien le convenía, no le atraía.

Con respecto al cuadrante “No me conviene” – “No me atrae”, Giacomo colocó:

- Tener lejos a la familia.
- Seguir en el mismo puesto.
- Seguir con Álvaro como jefe.
- Cambiar de posición en otra área de la empresa.

Claramente, ninguna de estas opciones era favorable para Giacomo.

En el cuadrante “No me conviene” – “Me atrae” sólo colocó:

- Aceptar el nuevo empleo en una ciudad lejana.

Este era el principal factor en contra, si tomaba la decisión de cambiar de trabajo, ya que sería difícil pasar tiempo lejos de la familia y sólo verlos los fines de semana.

Finalmente, en el cuadrante “Me conviene” – “Me atrae”, logró colocar cinco factores relevantes:

- Mejor puesto laboral.
- Mejores beneficios.
- Mayor exposición.
- Nuevas responsabilidades.
- Entrar a una nueva empresa.

Todos estos factores contribuirían a que él se sienta realizado, estuviera motivado y se esfuerce al máximo en el trabajo. El veía un mejor futuro tanto para él como para su familia en este escenario. Es por esto que decidió renunciar y aceptar la propuesta de la nueva empresa. Fue una decisión racional con un componente atractivo en la parte espontánea.

2.4.7 Análisis de la entrevista a Giuliana (esposa de Giacomo)

La entrevista a Giuliana se puede ver en el Anexo 6 del caso. Los puntos analizados de dicha entrevista se mencionan a continuación:

- Giuliana y Giacomo tienen muy buena comunicación. Él la involucró desde el momento en que el VP le hace la oferta de ascenso; ella comparte la alegría de Giacomo y le aconseja que guarde la calma y tenga paciencia.

- La propuesta de ascenso fue recibida con alegría, significaba que el trabajo bien realizado daba frutos e iba a ser recompensado.
- Giuliana acompaña a Giacomo cuando éste recibe de Álvaro, la decisión de no ascenderlo. Esta decisión la considera injusta; sin embargo, pensó que la empresa finalmente se daría cuenta del potencial de su esposo y que el ascenso se concretaría. Lamentablemente, cuando le confirman que el ascenso no se iba a dar, se sintió decepcionada. Giuliana coincide con Giacomo en buscar con claridad y tranquilidad, otras opciones laborales.
- Ella apoyó a Giacomo en la decisión de buscar trabajo en otra empresa al ver que su línea de carrera había sido bloqueada en contra de los resultados de evaluaciones formales.
- Cuando la nueva empresa le hace la propuesta laboral a Giacomo, ellos analizan la propuesta juntos. Giuliana apoya en todo momento a Giacomo, aun cuando el aceptar el puesto nuevo implicaría que él estuviera menos tiempo con ella y sus hijos. En términos generales y considerando todas las variables en el análisis, el cambio de trabajo era la decisión más favorable.

2.4.8 Conclusión

Mantener un buen balance entre el trabajo y la familia es primordial, así como el apoyo de la esposa en este tipo de decisiones. El hecho de que los hijos también entiendan que se sacrifican algunas cosas para un bien mayor, es de suma importancia. En este caso, Giacomo recibe el apoyo incondicional de Giuliana, sus consejos y soporte emocional en todo momento, le ayuda a tomar la decisión de cambio de trabajo.

Para Giacomo era también relevante evitar un aprendizaje estructural negativo, al quedarse desempeñando un trabajo sin relevancia en Canadian Petroleum y sin dar aportes sustanciales a la compañía.

2.5 ¿Por qué el jefe, Álvaro Gómez, permite que Giacomo renuncie a la compañía?

2.5.1 Análisis del marco teórico – motivos

Análisis de los motivos que hacen que Álvaro bloquee el ascenso de Giacomo y luego le acepte la carta de renuncia, en lugar de ascenderlo y evitar que se vaya de la compañía (Extrínsecos, Intrínsecos o Trascendentales).

- Extrínsecos

Álvaro no quería crear un puesto de gerente de Operaciones que le reporte, porque lo consideraba una amenaza directa a la continuidad de su puesto. Esto se encuentra validado en la entrevista al gerente de Exploraciones Petroleras de la compañía (ver Anexo 7 del caso).

Al tener el puesto de gerente, Giacomo podría tener acceso a reuniones en las que Álvaro participaba, logrando dejar en evidencia su conocimiento con detalle y precisión de los temas del departamento que dirigía Álvaro.

No consideraba relevante la creación de una posición que mantendría las mismas funciones a un mayor costo.

- Intrínsecos

El cambio de nombre del puesto de Giacomo no aportaría valor a la organización, según la opinión de Álvaro.

Si Álvaro niega el ascenso y Giacomo decide irse, se solicitaría un reemplazo de la posición y Álvaro podría elegir un perfil más acorde a su estilo de dirección.

- Trascendentes

Álvaro quería evitar agravios comparativos con los demás miembros del equipo, ya que podrían pensar que existía un favoritismo al incrementar los beneficios de Giacomo, manteniendo las mismas funciones. Considerando, según él, que no generaría ningún aprendizaje adicional para el área. Es por esta razón que Álvaro no siente que está cometiendo una injusticia con Giacomo.

Finalmente, la sumatoria de los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, hicieron que Álvaro decida bloquear el ascenso de Giacomo.

2.5.2 Conclusiones – motivos

Luego de analizar los distintos motivos de Álvaro, concluimos que el mayor peso en la decisión de bloquear el ascenso de Giacomo y luego permitir que deje la compañía fue, principalmente, el miedo de dejar en evidencia, en el corto plazo, que él no conoce el departamento tanto como Giacomo, pudiendo perder eventualmente el protagonismo y, en consecuencia, su puesto.

Es una posición no adecuada, pues un jefe no está para saber más que sus subordinados, sino para coordinar acciones a un nivel superior que requieren de un experto a nivel inferior.

Consideramos que, un buen líder es el que valora el buen desempeño de un integrante del equipo, ya que este permite resaltar el profesionalismo del área en general. Una persona eficiente, no debe ser considerada como una amenaza, al contrario, se le debe considerar como una persona valiosa. El trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos.

Lo más importante es la justicia que supone el ascenso de Giacomo. No existe ninguna razón para no hacerlo, y esto es un trato injusto.

2.5.3 Análisis del marco teórico – motivación

En la Figura 5 se muestra el análisis de la motivación racional en contraparte de la motivación espontánea, colocando en el eje de motivación racional lo que le conviene o no le conviene a Álvaro; y en el eje de motivación espontánea lo que le atrae y no le atrae. El análisis ayuda a entender la motivación que impulsa a Álvaro a dejar ir a Giacomo de la empresa, en lugar de darle el ascenso.

Figura 5

Análisis de la motivación espontánea vs. la motivación racional de Álvaro

		Motivación Racional	
		Me conviene	No me conviene
Motivación Espontánea	Me atrae	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar renuncia de Giacomo y que matriz acepte el reemplazo • No poner en riesgo mi puesto al ascender a Giacomo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener como reporte directo una persona capaz pero que pueda opacar mi trabajo
	No me atrae	<ul style="list-style-type: none"> • Darle el ascenso a Giacomo • Que Giacomo trabaje motivado 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en riesgo mi puesto al ascender a Giacomo

Fuente: elaboración propia

2.5.3 Conclusión – motivación

Álvaro toma la decisión de no ascender a Giacomo y aceptar la renuncia, en base a la información que se muestra en el cuadrante superior izquierdo “Me conviene” – “Me atrae”. Decide no ascenderlo y dejar que se vaya de la compañía, a fin de no poner en riesgo su puesto. Comete una injusticia por un motivo trivial. No se da cuenta que es conveniente tener un subordinado capaz. Este es su error en el cuadro, él lo considera como no conveniente ya que, en lugar de guiarlo para aprovechar su potencial, lo toma como una competencia directa.

Álvaro cuenta con que, si Giacomo se va, la matriz aceptará que pueda contratar a un reemplazo quien seguirá bajo su dirección.

2.6 ¿La empresa tenía los sistemas necesarios para evitar la fuga de talento?

2.6.1 Análisis de los procesos

- Evaluación de desempeño

Como se menciona en el Capítulo 1, Canadian Petroleum contaba con una metodología de evaluación del desempeño muy bien estructurada.

Giacomo tuvo una calificación ponderada de 3.48, cuando el promedio de los demás subgerentes fue de 3.20.

Analizando a detalle la evaluación, podemos ver que hay un sesgo por el lado de las respuestas de su jefe, calificándolo siempre por debajo de las calificaciones de sus subordinados y de las otras áreas a las cuales les brindaba soporte. Esta calificación más baja ocurre en cada una de las 5

dimensiones evaluadas dando como resultado que las evaluaciones ponderadas por grupo evaluador sean las presentadas en la Tabla 5.

Tabla 5

Evaluación de Giacomo según grupo evaluador

Subordinados	Otras áreas	Jefe	Promedio final
3.93	3.53	3.00	3.48

Fuente: elaboración propia

Aun, con la evaluación de su jefe (cuya puntuación le baja el promedio), Giacomo calificaba para un ascenso; además, era considerado un líder *High potential*. El detalle de la evaluación se encuentra en el Anexo 5 del caso.

2.6.2 Proceso de *feedback*

- Proceso formal de *feedback*

Como se hace referencia en el Capítulo 1, el proceso formal de *feedback* comprendía una reunión agendada como mínimo con una semana de anticipación, donde RR.HH., el reporte directo y la persona evaluada, revisaban el formato de evaluación, comentaban los puntos fuertes y los puntos de mejora del evaluado y establecían el plan de acción de mejora.

El proceso formal era bueno; sin embargo, en el caso de Giacomo, no se dio de la manera como estaba estipulado formalmente.

- Proceso real de *feedback* realizado

En la reunión de *feedback* que Álvaro y Giacomo tuvieron, no se llevó a cabo el formato formal. Álvaro lo llamó a su oficina y lo invitó a sentarse a conversar sobre su *feedback*, solos los dos, sin presencia de RR. HH. y sin evaluar el formato de desempeño. Por esta razón no quedó en evidencia el puntaje obtenido ni las diferencias tan marcadas entre las evaluaciones realizadas por los otros gerentes (puntaje 3.53), sus subordinados (puntaje 3.93) y su evaluación como jefe (puntaje 3.0). Tampoco pudieron ver puntos de mejora ni puntos fuertes. Al no ser una reunión estructurada, esta se desvió y Giacomo pudo realizar preguntas sobre los proyectos de los cuales se le retiró y preguntar sobre su línea de carrera.

Álvaro cumple parcialmente con el proceso formal de *feedback* ya que tiene la reunión con Giacomo; sin embargo, el problema real es que a Álvaro no le interesa el bienestar o línea de carrera de Giacomo y esto no lo puede arreglar, controlar o mejorar ningún sistema formal. La falta de motivos trascendentes de Álvaro es evidente, sólo se mira a sí mismo, no siendo capaz de mirar por el bien de otro.

2.6.3 Proceso de ascenso

Como se ha hecho referencia en el Capítulo 1, no existía en la compañía un proceso formal de ascenso (no estaba escrito en ningún reglamento, ni proceso de RR. HH.); sin embargo, en la práctica se debían cumplir algunos requisitos.

En este caso, el sistema formal vendría a ser el hecho de cumplir con los requisitos ya que estos eran claros y se venía utilizando esta metodología en la práctica.

El problema fue que el VP de Operaciones Globales conversó con Giacomo de la propuesta sin haber validado los 4 requisitos a cumplir. El caso no hace referencia a que el VP tenía conocimiento de los resultados cuantitativos y de evaluación de desempeño de Giacomo al momento de hacer la propuesta. Lo que sí indica el caso es que Giacomo también había cumplido los objetivos cualitativos de su gestión.

El tema relevante es que, cuando una recomendación de ascenso viene de la matriz en Canadá, así haya sido validada por la Gerencia General y RR. HH., el reporte directo puede recomendar dejar sin efecto el proceso, postergándolo hasta una nueva fecha de evaluación. Esto fue lo que Álvaro hizo, incluso yendo en contra de la recomendación de su propio jefe.

Aquí tanto RR. HH., la Gerencia General e incluso el VP pudieron haber analizado el caso y pedir una reconsideración o un descargo mayor a Álvaro para sustentar su decisión de no ascender a Giacomo, ya que todos los demás requisitos prácticos, con excepción de su visto bueno, se cumplían.

De todos modos, al final, no existe ningún proceso que formalmente concrete al ascenso, pues siempre alguien tendrá que defender la posición. Y ese alguien, quien quiera que fuese, debe decidir. La decisión no es formalizable.

2.6.4 Conclusión del sistema formal vs. el sistema espontáneo

Luego de realizar el análisis de los procesos formales de evaluación, *feedback* y ascensos, podemos concluir que Canadian Petroleum contaba con un proceso de evaluación correcto. Existía un proceso de *feedback* establecido; sin embargo, carecía de un sistema de control que asegurase la correcta ejecución del *feedback*. Este es un punto que la empresa debe implementar.

Lo que no existía formalmente era el proceso de ascenso. Aunque todo hacía suponer que se daría a favor de Giacomo, ya existían algunos lineamientos prácticos que se habían venido realizando de manera repetitiva con el pasar de los años y Giacomo cumplía con ellos.

Lamentablemente, en el caso de Giacomo primó la decisión, sin sustento alguno, de Álvaro. Esta sin razón ocasiona la pérdida de talento para Canadian Petroleum. Lo que causa el daño a la compañía no es la falta de reglas, sino la mala intención de un jefe como Álvaro, sin que exista un sistema formal que pueda controlar este tipo de decisiones.

2.7 Epílogo del caso

Giacomo Mancini fue a trabajar a una empresa del sector, ganó una mayor remuneración, tuvo más autonomía y exposición; sin embargo, pasó gran parte del tiempo lejos de su familia.

2.7.1 ¿Qué pasó después?

- Respecto al proyecto de la cuenca del Ucayali

El proyecto de la cuenca del Ucayali fue eliminado de las prioridades de exploración, en el desarrollo de las operaciones globales de Canadian Petroleum. Nunca se inició la fase de exploración.

- ¿Quién se quedó en el puesto de Giacomo en Canadian Petroleum?

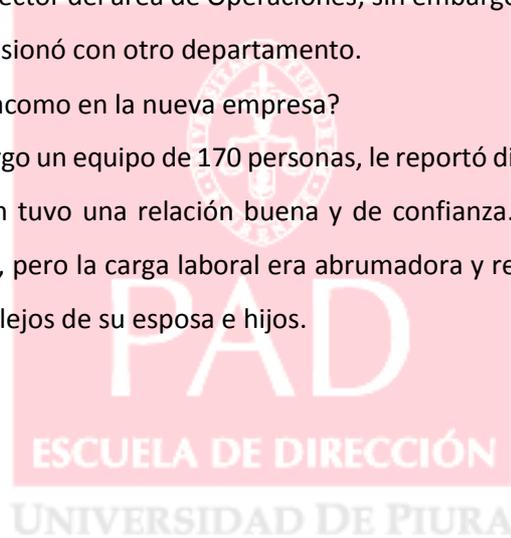
La matriz no aceptó el reemplazo de la posición a la salida de Giacomo. Álvaro distribuyó todas las funciones de Giacomo entre los miembros del equipo del departamento de operaciones.

- ¿Qué pasó con Álvaro luego de que Giacomo renunció?

Siguió siendo el director del área de Operaciones; sin embargo, se hizo una reestructuración en la compañía y su área se fusionó con otro departamento.

- ¿Qué pasó con Giacomo en la nueva empresa?

Giacomo tuvo a cargo un equipo de 170 personas, le reportó directamente a la Vicepresidencia de Operaciones, con quien tuvo una relación buena y de confianza. Se sintió tranquilo en la parte económica y de beneficios, pero la carga laboral era abrumadora y retardadora. Por el lado familiar, fue para él muy difícil trabajar lejos de su esposa e hijos.



Conclusiones

El Caso de estudio: Giacomo Mancini está orientado para que los alumnos refuercen algunos marcos teóricos, así como las ideas fuerza relacionadas a la toma de decisiones, relaciones laborales y auto conocimiento, enfocado en las prioridades de cada persona.

En relación al trabajo en equipo y seguridad en nuestro trabajo, cuando algún miembro del área realiza un buen trabajo, con profesionalismo y dedicación, es todo el grupo humano el que comparte el logro como equipo. Una persona eficiente no debe ser considerada una amenaza para el jefe, por el contrario, debe ser motivada para seguir impulsando el buen desempeño grupal.

Como líderes no tengamos miedo cuando algún integrante de nuestro equipo conoce un determinado tema, todos tenemos temas que dominamos y temas en los que necesitamos mejorar, está en cada uno ir mejorando cada día, como líder, como profesional y como persona. Álvaro debió valorar los puntos fuertes y habilidades de Giacomo en lugar de sentirse amenazado.

En relación al acercamiento con nuestros colaboradores, debemos conocer las necesidades de nuestro equipo, sus planes, proyecciones, retos profesionales y personales. Así podremos ayudarlos a mejorar y motivarlos con trabajos que les apasionen. Logrando que se levanten cada día, con ganas de ir a trabajar. Teniendo siempre presente que es lo mejor para la empresa y para ellos mismos.

Álvaro debió conocer las motivaciones de su equipo. Al restringir a Giacomo de participar en las reuniones, debió saber que afectaba directamente a la motivación de Giacomo en el trabajo y, por ende, buscaría un nuevo puesto laboral en el corto plazo.

Conocerse a sí mismo. El autoanálisis, permite conocernos y gestionar nuestras emociones de la mejor manera, conocer nuestros motivos y motivaciones predominantes, ¿qué nos mueve?, ¿qué nos apasiona? y ¿cuáles son los puntos de quiebre en nuestras relaciones laborales y personales?

Debemos poder identificar qué es lo que más nos motiva y nos hará estar tranquilos y felices con las decisiones que tomemos.

Tomar decisiones como las que enfrenta Giacomo, nos serán más simple si conocemos qué cosas nos dan sentido y llenan nuestra vida; un buen trabajo, sentirse reconocidos por lo que hacemos, estar cerca de las personas que queremos, por dar unos ejemplos. No conocernos correctamente, puede llevarnos a través de una crisis existencial de crecimiento y desarrollo.

Frankl (1991) fundador del análisis existencial, quién pasó tres años [desde 1942 y 1945] en varios campos de concentración nazi, incluidos Auschwitz y Dachau, escribió el libro "El hombre en busca de sentido", en el cual definía como neurosis noógena, o vacío existencial, a las neurosis que surgen en determinadas personas por la falta del sentido de la vida, de los conflictos entre principios morales distintos y de los problemas espirituales entre los que la frustración existencial suele

desempeñar una función importante. Frankl explicaba sobre la voluntad del significado, el no saber pensar y no saber qué hacer con su vida.

En esta parte Giacomo, había evaluado diferentes aspectos para la toma de decisiones. Sin embargo, es importante tener presente una meta personal planificada, basada en el auto conocimiento, en sus objetivos personales y familiares.



Listado de referencias bibliográficas

Alcázar, M. (2018). *Octógono, diagnóstico empresarial*. MAG.

Chatzky, A. y Siripurapu, A. (2020, 9 de abril). OPEC in a Changing World. *Council on Foreign Relations [CFR]*. <https://www.cfr.org/backgrounder/opec-changing-world>

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa* (8va. ed., tomo 3). Universidad de Piura. PAD–Escuela de Dirección.

Frankl, V. E. (1991). *El hombre en busca de sentido* (12 ed.). Herder.

Pacheco, J. C. (2015). *¿Qué competencias debe tener un buen directivo? Dirección por competencias. El estratega. El ejecutivo. El líder*. Mesa Redonda.

Seminario, E. (2021, 14 de julio). *Modelo del octógono para elaborar diagnósticos de organizaciones* [mensaje en un blog]. <https://blog.pad.edu/modelo-del-octogono-para-el-diagnostico-empresarial>

