

¿Perdemos a Ecopetrol?

Jorge Restrepo



El Gobierno presentó una nueva propuesta de junta para Ecopetrol que pareciera dirigida a marchitar la empresa. Salen miembros con experiencia en dirección empresarial e independientes del Gobierno y entrará una directiva que no es idónea, sin preparación profesional suficiente, que no es independiente del Gobierno y con evidentes conflictos de interés.

Un examen de sus hojas de vida, publicadas anteayer, muestra que ninguno tiene experiencia en la industria energética, de petróleos o infraestructura. Sólo uno de los cinco propuestos -quien además ha trabajado antes con el gerente del grupo- tiene conocimientos y experiencia en materia financiera y contable, bursátil o de valores, gestión de riesgos, tecnología o innovación, en administra-

ción, liderazgo y alta dirección de empresas.

Sólo uno tiene experiencia jurídica, pero como legislador. Ninguno tiene experiencia en seguridad, y solo dos tienen experiencia en gestión empresarial o de proyectos, pero de tipo académico o en pequeñas fundaciones.

La nueva Junta parece hecha con un propósito: mantener al gerente actual, Ricardo Roa, pese a las tormentas que lo rodean: el apartamento comprado a menosprecio a un petrolero, viajes dominigueros en avión privado a almorzar en Punta Cana con el mismo personaje, a quien dice no conocer, y quien tiene interés en vender una empresa gasífera al mismo grupo Ecopetrol, y las varias indagaciones como gerente de la campaña presidencial.

Además de preparar su defensa y atender esos procesos, Roa dedica parte de su tiempo a asistir a los consejos de ministros y a gestionar la conexión con Venezuela y la compra de gas a PDVSA.

En el entretanto se presentó una fuerte caída en las re-



La propuesta de junta para Ecopetrol pareciera dirigida a marchitar la empresa. Entrará una directiva que no es idónea, sin preparación profesional suficiente y con evidentes conflictos de interés”.

servas de petróleo de la empresa, en la generación de efectivo y en la rentabilidad. El precio de la acción de Ecopetrol, que ha caído más de un 10% en lo corrido del año, y un 39% desde mayo de 2022, muestra que el mercado valora la empresa en 22 mil millones de dólares, mucho menos que la deuda del grupo de 27 mil millones de dólares, según el informe a in-

versionistas. Los accionistas minoritarios tienen razón en estar preocupados por el valor de Ecopetrol como debemos estarlo todos los colombianos: lo que Ecopetrol transfiere a la Nación cada año es por lo menos equivalente al recaudo de una reforma tributaria que seguro no queremos pagar.

La administración de Ecopetrol requiere un timonazo que acelere la inversión para explotar los depósitos de gas costa afuera, le dé continuidad a la explotación con fracking en Estados Unidos (que ya genera el 14% el petróleo que produce) y reoriente recursos para explotar más gas -la energía de la transición- incluso reviviendo los pilotos de fracking aquí. Menos plata para pagar dividendos y más para inversión en el futuro de la empresa.

Contanto embrollo, mantener a Roa sólo pareciera servir para que guarde los secretos de campaña. O para que no los invente.

Profesor de la Universidad Javeriana.
X: @jorgearestrepo

Estrategias obsoletas

Carlos Téllez



Las empresas siempre tienen una estrategia. Sea ella deliberada o accidental, lo que las compañías hacen en su cotidianidad refleja sus escogencias. Y al igual que la cultura, ese direccionamiento estratégico va tomando forma sobre la marcha, incluso por inercia cuando no hacemos una pausa para volverlo explícito e intencional. Curiosamente, he observado que en las empresas en las cuales la estrategia es muy dinámica, y su evolución sucede de manera poco formal y más bien circunstancial o inercial, es menor el riesgo de que se vuelva obsoleta.

Paradójicamente, la formalidad a veces juega en contra. Hay empresas que tienen una estrategia explícita, construida de manera estructurada e intencional con un equipo gerencial, la cual por distintas razones se vuelve obsoleta. Esa estrategia formal, que no se actualiza, deja de ser esa guía para la cotidianidad en tanto las personas no recurren a ella, a la vez que genera ruidos y tensiones ya que los equipos ejecutivos observan que el direccionamiento estratégico dice una cosa pero en realidad ellos están haciendo otra. Más grave aun cuando los indicadores e incentivos mueven a la fuerza a los equipos hacia la estrategia obsoleta pese a que sus integrantes tienen claro que deberían estar haciendo otra cosa por el bien de la empresa. Las causas de la obsolescencia estratégica son variadas. Cuando la estrategia no es explícita, sino tácita, es más complicado detectar sus brechas para actualizarla oportunamente. Así mismo, las empresas que tienen como cultura conversar de la estrategia una o dos veces al año, en inmersiones largas y desgastantes, adolecen de otros espacios para vigilar su pertinencia. En ellas, dado el modelo, las personas llegan a aborrecer tales espacios por inútiles.

La falta de tiempo para estudiar el entorno o interactuar con sus actores claves, a fin de incorporar a la estrategia sus señales, también alimenta el riesgo de desactualizarse, al igual que enfocar la atención de manera miope en referentes equivocados ignorando a los demás. Hay también limitaciones culturales, como la excesiva aversión al riesgo que ancla la estrategia dilatando su actualización, sumadas a posibles deficiencias de recursos que trascienden el deseo de moverse a un nuevo horizonte.

Una estrategia obsoleta tiene costos tangibles. Es común que áreas y negocios de la empresa empiecen a generar estrategias fragmentadas y aisladas, para responder a su realidad, creando un ambiente de confusión e incoherencia. Esa falta de claridad genera desconfianza, y a las pérdidas económicas y de competitividad se pueden sumar la de talento.

Tal y como sucede para muchos de los retos humanos, conversar de manera frecuente y transparente es el antídoto para la obsolescencia estratégica.

Seguridad: Fundamento de la Democracia

Eduardo Behrentz



La democracia liberal es más que un sistema político; es un conjunto de valores, mediante los que pretendemos proteger nuestros derechos, mientras se promueven libertades individuales. Esto incluye el Estado de Derecho (e.d., la Ley prima sobre los caprichos del gobernante de turno), la existencia de ramas independientes para la administración del poder público (e.d., el Presidente no es jefe del Congreso ni de las altas cortes) y la garantía a la libertad de expresión, entre muchos otros.

Al mismo tiempo, en una realidad bien conocida por los colombianos, que para que tales valores puedan materializarse, es necesario garantizar, primero, un entorno seguro para los ciudadanos.

Tomemos el ejemplo de

Diana, quien trabaja en un cargo asistencial en una empresa bogotana localizada en Chapinero y vive en un barrio vulnerable del sur occidente de la ciudad. Su vida cotidiana está marcada por la incertidumbre y el miedo a la violencia que injustificablemente le acechan en las calles.

Durante los últimos tres meses, Diana ha padecido el robo de sus elementos personales durante un atraco masivo en el sistema de transporte público. Ha sido también objeto frecuente de acoso verbal y machista mientras camina las calles de su barrio. Hace pocos días recibió un botellazo en la cara mientras paseaba a su mascota, al correr con la mala suerte de coincidir en el espacio en que se desató una riña que nada tenía que ver con ella.

Diana entiende bien, en su corazón y su mente, que todos los días que sale de su casa se expone a la lotería de la violencia urbana colombiana, que se volvió paisaje para muchos y que poco a poco destruye su confianza en el



Para que los valores de la democracia liberal se puedan sentir y materializarse es necesario garantizar, primero, un entorno seguro para los ciudadanos”.

sistema que nos gobierna. Ella ciertamente parece condenada a que sentimientos de zozobra, impunidad e impotencia le acompañen con frecuencia mientras vive algunos de los mejores años de su vida.

Más aún, el personaje real de esta historia comprende que mientras se encuentre en el espacio público; su juventud, cabello largo y belleza no son atributos sino vul-

nerabilidades. En este contexto, citar las altas tasas de criminalidad en Bogotá (por ejemplo que anualmente se denuncien unos 150.000 hurtos o que se presenten más de 1.000 homicidios) resulta insuficiente para documentar y entender el verdadero drama de los ciudadanos. Y esto sumado al indignante componente de inequidad en el que lo antes descrito afecta más a pobres que a ricos.

¿Será entonces que a Diana le importan los artículos 11 al 41, 44, o 93 y 94 de nuestra Constitución Política? Todos estos muy bien escritos y haciendo referencia a derechos fundamentales como la vida, la salud y la honra. ¿Cómo le explicamos a Diana que el mismo Estado que debe velar por tales garantías es el que la ha abandonado, por desinterés o negligencia, a su drama y odisea diaria?

¿Y cómo será que todos los demás nos acordamos que sin seguridad no hay democracia?

Presidente del Instituto Colombiano de Aprendizaje.

carlos@carlostellez.co