

“El año pasado firmamos la convención colectiva de trabajo y durante su discusión hubo varias coincidencias entre todos. La primera fue la necesidad de proteger la empresa y fortalecerla”.

.....

hizo, pero con la claridad de la estrategia. Otro aspecto que tengo en cuenta es el de comunicar. Un líder tiene que comunicar y ser explícito. Y, finalmente, hay un tema crítico, también diario, que es el seguimiento al desempeño que hay que hacerle a las cosas: el llamado *performance management*. Había un presidente de Estados Unidos -creo que era Reagan- que decía: “*Trust but verify*”. Es decir, confiar, pero hacer el aseguramiento.

¿El sistema de administración incluye mucha reunión, mucho comité, o es más bien una labor ‘uno a uno’?

Sucede hoy algo muy interesante en Ecopetrol: a raíz de todo el proceso de transformación digital que estamos adelantando, las reuniones las montamos en *teams* (equipos), con la ventaja adicional de que ya no usamos papel. Hace apenas año y medio, todos llegábamos con las agendas y los *blocs* para anotar, hoy, en cambio, todo se maneja de forma digital a través de los dispositivos, lo cual permite también que todos tengamos la misma información y que ella fluya más fácil.

Ahora bien, desde el punto de vista de la organización, lo que hemos hecho es trabajar sobre una agenda típica de presidente y vicepresidentes, la cual nos sirve para tener claridad en la operación. Sin embargo, a mí también me gusta el ‘cara a cara’ y sentarme con los equipos a sostener conversaciones concretas sobre los problemas a resolver. El ‘uno a uno’ también funciona,



“El rol de Ecopetrol es estar siempre pendiente de lo que pasa en un mercado que está conectado globalmente. Uno no controla el precio del crudo, pero sí la forma cómo operamos y qué tan eficientemente somos”.

pero complementado, además, con la conectividad, que permite comunicarnos en tiempo real.

Uno de los temas sensibles en Ecopetrol ha sido siempre su sindicato. ¿Cómo maneja este complejo asunto?

Hoy, la Unión Sindical Obrera (USO) es el principal sindicato de la compañía, pero, además, hay otros 15 sindicatos más. El año pasado fir-

mamos la convención colectiva de trabajo y durante su discusión hubo varias coincidencias entre todos. La primera fue la necesidad de proteger a la empresa y fortalecerla y, como bien lo dijo la misma USO, ayudar a su transformación. Por un año nos habíamos preparado para la negociación en temas puntuales de la operación e incluso previendo los efectos de una posible huelga, pero la reflexión que nos quedó a todos es que en el proceso no hubo vencedores ni vencidos. Ecopetrol salió fortalecido luego de lograr un acuerdo con sus sindicatos a cuatro años y medio.

Hablemos un poco del sector. ¿Cómo analiza el debate de los combustibles fósiles y lo que implica su uso en el largo plazo?

Hace más o menos 18 años, el mundo tenía cerca de cinco billones de personas y había dos billones sin acceso a la energía. Hoy, en el planeta hay unos 7,5 billones de habitantes y casi un billón están sin acceso a esta. La humanidad crece y lo seguirá haciendo, y es importante que, al mismo tiempo, disfrute de iluminación, calefacción, aire acondicionado, gas para cocinar y combustible para moverse. Particularmente, para Ecopetrol, ese es un objetivo clave para apalancar el crecimiento económico de los países. En ese proceso hay que pensar en la transición energética y, en ese sentido, Ecopetrol, que produce el 82 por ciento de petróleo y 18 por ciento de gas del país, debe producir más este último, que es un combustible amigable con el medioambiente en términos de emisiones. Hoy, quisiéramos masificar más el gas: existen en Colombia nueve millones de usuarios que tienen este servicio, pero también hay 1'200.000 familias que todavía cocinan con leña y carbón, y 500.000 que no tienen acceso a ningún tipo de energía. El rol de Ecopetrol en este contexto es estar siempre pendiente de lo que pasa en un mercado que está conectado globalmente. Uno no controla el precio del crudo, pero sí la forma cómo operamos y qué tan eficientemente somos.