

Arriesgarse a motivar

La gran mayoría de las personas que renuncian a un empleo explican que la razón principal para tomar esa decisión fue la ausencia de reconocimiento y valoración de su trabajo por parte de sus superiores. Se sienten menospreciados, porque sus jefes dan por hecho su buen trabajo, su lealtad y sus talentos. Y, por tanto, se consideran totalmente reemplazables. Ni siquiera hacen alusión a la falta de recompensas económicas o promociones por su buen desempeño para explicar esa decisión.



ALFONSO AZÁ JÁCUME
Profesor Inalde Business School
@aza_alfonso

Clarence Francis, quien fuera presidente de *General Foods* en la década de los 50, decía: “uno puede comprar el tiempo del empleado, su presencia material en un lugar determinado, y hasta un cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo, su lealtad, la devoción de su corazón, su mente y su alma no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.” Las personas vinculadas a una organización necesitan sentir que son importantes para la empresa y que se cuenta con ellos para los planes de futuro.

Por otra parte, la visión personal de cada empleado y la visión de la empresa deben tener coincidencias vitales que permita que se complementen. Por eso, las motivaciones de las personas que trabajan en cualquier empresa dependen del grado de alineación de las metas y objetivos personales -que incluyen necesidades y deseos de superación personal, laboral y académica-, con las metas y objetivos de la organización.

CUANDO UN EMPLEADO DESCUBRE EL SENTIDO DE SU TRABAJO, TIENE UNA FUERZA TRANSFORMADORA

Motivación proviene de la palabra “motivo”, que es la causa o razón que nos mueve para algo. Tener un motivo nos ayuda junto con la fortaleza a superar las dificultades. Según el profesor Carlos Llano, motivar es influir con razones en las decisiones ajenas.

Las motivaciones van más allá de lo económico y pueden ser de distintos tipos: salariales, reconocimiento, poder, aprendizaje continuo, mejoramiento como directivo, etc. Sin embargo, no hay que olvidar que la motivación más importante es la que permite dar un sentido trascendente al trabajo. Me explico: no es suficiente ganar un bono o ser reconocido, debo ser consciente de que con mi trabajo estoy haciendo algo único que transforma la vida de las personas que tengo a mi alrededor, algo que no se queda en mí, sino que me trasciende y es primordial para otros.

Por tal razón, una de las tareas más relevantes del directivo consiste en inspirar a sus colaboradores mostrando de manera racional ese sentido trascendente del trabajo. Y cuando un empleado descubre el sentido de su trabajo tiene una fuerza transformadora que lo convierte en una persona comprometida con lo que hace y, por supuesto, de disfrutar con su trabajo.

Además, es indispensable que los líderes involucren a sus subalternos en el proceso de manera individual y auténtica. Es necesario hacer sentir a los colaboradores que son responsables de los éxitos y no únicamente de los errores. Como los mejores empleados son precisamente los que comprenden el sentido profundo de su trabajo, la mejor manera de reconocerlos es darles la oportunidad para marcar la diferencia. Ellos no trabajan solo por un cheque, quieren contribuir al éxito. Por lo tanto, el liderazgo de los buenos directivos, ante todo, consiste en atreverse a crear oportunidades para ellos: oportunidades para sobresalir, para hacer un cambio positivo, para generar un efecto duradero en la organización.

Petróleo: precios, volúmenes y Ecopetrol



SERGIO CLAVIJO
Director de Anif
anif@anif.com

El precio del petróleo estará promediando unos US\$69/barril-Brent durante 2018 y 2019. Este nivel luce cercano al equilibrio global, salvo por la volatilidad que suele aparecer cuando se tienen noticias sobre las sanciones a Irán o el desplome en las producciones de Venezuela y Libia (ya bastante afectadas estructuralmente).

De hecho, se ha venido cumpliendo la hipótesis de “reversión hacia la media” de US\$64/barril-Brent observada en los últimos 15 años (ver gráfico adjunto). Nótese que dicho precio balancea el recorte de participación de la *Opep* (al 30% de la oferta global) con el incremento del shale-gas-oil de los Estados Unidos (elevándose al 12% del total), tras incrementar su oferta en cerca de 4 millones de barriles diarios.

Los oferentes más eficientes (Arabia Saudita) han logrado “hacer caja” bajo estas circunstancias, mientras Rusia juega políticamente con el

mercado. El problema para los menos eficientes (como Colombia con un lifting-cost cercano a los US\$25/barril-Brent) es que esos precios de US\$64/barril-Brent no están dejando suficiente caja para impulsar las nuevas exploraciones. Recordemos también que la mezcla de crudos pesados de Colombia recibe “peluqueadas” de unos US\$7/barril-Brent, aunque esto sea menor a los US\$10 del pasado, debido a su mejor demanda a nivel global.

EL PROBLEMA PARA LOS MENOS EFICIENTES ES QUE NO HAY CAJA PARA EXPLORAR

Actualmente se estima que, de los US\$5.000 millones de inversión petrolera-anual en Colombia, un 80% se va a producción y solo un 20% (US\$1.000 millones) se destina a buscar nuevos pozos. De allí que continúe preocupando a las autoridades el hecho de que las reservas petroleras tan solo alcanzarían para 6,2 años. Si bien esta cifra ha mejorado marginalmente respecto de los 5,3 años de 2016, esto ocurre principalmente

por la vía de “mejoras en el recobro” de los pozos existentes, elevándose del 15% al 18% (Cusiana-Cupiagua, descubiertos en 1991).

A pesar de que el Gobierno ha seguido el instructivo de la *Ode* de remover de sus juntas directivas a los ministros, para darle mayor manejo técnico de largo plazo, *Ecopetrol* continúa operando como “vacalechera” gubernamental, sacrificando sus perspectivas exploratorias. A esto debemos añadir el lastre de las malas decisiones de Uribe-Santos de expandir el proyecto *Reficar*, habiendo absorbido en total unos US\$8.500 millones y con una TIR que difícilmente alcanza un 6% frente al referente de cualquier proyecto rentable de 12%.

Tal como se ha venido advirtiendo, sería inaudito que las Juntas Directivas “independientes” de *Ecopetrol*, *ISA* y *FDN* se prestaran para la ingeniería financiera que ahora busca recursos del Estado-Petrolero para adquirir del Estado-Energético las acciones de *ISA* (por un valor cercano a los US\$2.000 millones). Esto simplemente para congraciarse al Senador-Duque con el Presidente Duque, tras el recha-

Las reglas en democracia



LUIS FELIPE GÓMEZ RESTREPO
Rector
Universidad Javeriana Cali

Desde el siglo XIX hasta nuestros días, la sociedad occidental ha logrado un consenso en torno a la idea de “democracia”, recogiendo el principio de la soberanía popular de los griegos, los principios de separación y equilibrio de poderes de la república romana y las ideas de libertad y dignidad de los pensadores liberales. Desde entonces, la democracia ha adquirido muchas formas y matices, pero requiere también de unos principios básicos como el respeto a las reglas de la discusión política y a la voluntad del pueblo expresada en el escenario electoral.

El respeto a las reglas del juego en los espacios de discusión política es fundamental, porque de ello depende la confianza en los procesos de deliberación y decisión. Efectivamente, los sistemas democráticos requieren de esos consensos para poder operar normalmente, los cuales están compuestos por las reglas de trámite, los reglamentos y los protocolos. Pues bien, uno de ellos que se ha ido inaugurando en el país es el de garantías para la oposición, que en el fondo es una garantía para las minorías. Por lo que una “jugadita”, para boicotear el derecho de réplica de la oposición, como lo hizo el saliente presidente del *Senado*, no es algo menor, pues implica atentar contra el espíritu de los bienes tutelados por el estatuto de la oposición.

El pensador Erick Weil hace una reflexión sobre cómo buscar abrir rumbo a la razón sobre la violencia, pues bien, uno de sus puntos de partida es la importancia de las reglas para el diálogo y su observancia. En efecto, uno de los escenarios de diálogo social en democracia es por excelencia el *Congreso*, donde están representados los distintos matices políticos de la sociedad. Las reglas de juego hay que respetarlas, pues son muy importantes, aunque sean solamente la condición que permita el diálogo. Pues sin ellas se mina la confianza que debe existir para que se del intercambio de ideas.

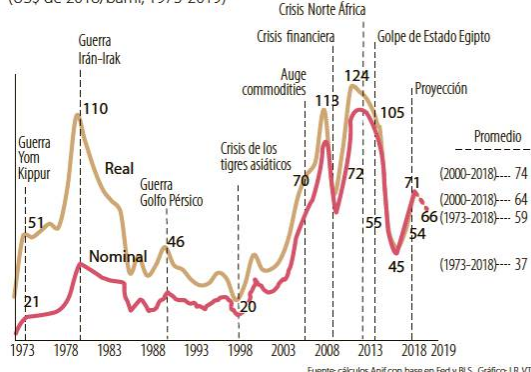
Si bien tiene razón el Presidente Duque al decir que su informe sobre estado de la Nación, que presentó ante el legislativo el pasado 20 de julio, quedó opacado por la “jugadita” del entonces presidente de *Congreso*, no es bueno que se considere como menor tal conducta. Esa relativización del primer mandatario no es lo más pedagógico en términos de construir ciudadanía y democracia, ni para asegurar el establecimiento de relaciones pulcras y limpias en la política.

Ya la *Procuraduría General de la Nación* ordenó indagación sobre el punto. Y es bueno que se haga. Y que se sancione como parece merecerse tal conducta. La *Procuraduría* debe velar porque en democracia el juego sea limpio. Máxime cuando con-

ciernen a las principales cabezas de las corporaciones públicas. No se trata de un personaje menor, ni de un foro secundario. Se trata de un conducta deliberada e inapropiada de un presidente del *Senado* y en la sesión conjunta de las dos cámaras, el *Congreso* en pleno. Que se abra una investigación disciplinaria es sano, pues se envía un mensaje claro al resto de funcionarios públicos en el sentido de que las normas de garantía de la oposición se cumplen, y que ellos están para hacerlas cumplir y no para hacer jugaditas... Y que, si no las respetan, serán sancionados. Importante que la *Procuraduría*, en esta época pre-electoral por los comicios regionales, esté alerta y mande señales claras y contundentes. El estatuto de la oposición hay que defenderlo, los totalitarismos son el principal peligro para las democracias.

No olvidemos que lo democrático son las sociedades y no únicamente los sistemas de gobierno. Conductas como la “jugadita” nos siguen hablando de una sociedad excluyente, donde no se respetan ni la voz ni los derechos de las minorías y quienes tienen el poder abusan de él. Si la democracia es el mejor invento de las sociedades para combatir la violencia, su corrupción es, lamentablemente, y constituye el mejor camino para perpetuar ciclos de violencia. Ya lo decían los latinos: corruptio optimi pessima.

PRECIO DEL PETRÓLEO DE REFERENCIA BRENT (US\$ de 2018/barril, 1973-2019)



Fuente: cálculos Anif con base en Fed y BLS. Gráfico: L/R, VT

zo del primero al caso *Isagen*. Pero lo sorprendente es que este último caso sí resultó exitoso a la hora de cambiar un activo por otro más rentable a nivel país, como es el de las inversiones en la urgente infraestructura apoyada por la FDN.

Si bien *The Economist* ("Oil in Latin-America" de julio 13 de 2019) aplaude los recortes de gastos en *Ecopetrol*, también advierte que la propiedad mayoritaria estatal petrolera en América Latina ha limitado seriamente el manejo

tecnocrático de estas entidades. Abundan los malos ejemplos en la región: Venezuela (PDVSA), Brasil (Petrobras), Argentina (YPF) y, más recientemente, México (Pemex). En todos ellos prima la corrupción, la miopía-fiscal y la falta de foco en la búsqueda eficiente de reservas petroleras hacia el mediano plazo. En el caso de *Ecopetrol* sus principales problemas han sido estos dos últimos.

No es gratuito que la acción de *Ecopetrol* se hubiera desplomado de sus picos his-

tóricos de \$5.500/acción en 2012 hacia solo \$3.000 en la actualidad (a pesar de las aceptables noticias del sector), lo cual implica una desvalorización anual compuesta del -8,3% durante 2012-2019.

Lo que se requiere entonces para asegurar que el mercado tenga apropiadas lecturas de las ejecutorias en *Ecopetrol* es: i) continuar apuntalando los recortes de gastos operativos; ii) hecha la inversión en *Reficar*, extraer de allí los mayores réditos productivos para ver si se logra elevar su TIR; iii) continuar con asociaciones con quienes sí saben encontrar petróleo (como los focalizados en el Golfo de México); iv) adelantar los planes piloto de fracking para demostrar (con ese buen liderazgo del Min-Minas-Energía) que estos son, incluso, más amigables con el ambiente que los obsoletos campos convencionales, y v) evitar involucrar a las Juntas Directivas de *Ecopetrol-FDN-ISA* en una peligrosa ingeniería financiera-jurídica, que estaría impidiendo que se pueje por el control de ISA y así se contribuya de forma óptima a la capitalización de la FDN-infraestructura.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgomr

El verdadero poder es la compasión.

Reina Sarabi en la película "El Rey León"

Pinitos al desempleo

Recientemente el ministro de Hacienda, Alberto Carrasquilla, manifestó su incapacidad de explicar la razón por la cual el desempleo crece en Colombia. Manifestó que, no obstante, aumenta la producción, hay factores atípicos como el estancamiento de la oferta de empleo en algunos sectores y una llegada muy significativa de migrantes, que alteran las cifras. Para Carrasquilla hay ocasiones en una economía en las que hay que disculparse porque no se entiende lo que está pasando y se tiene que persistir hasta dilucidar las causas.

Déjeme, ministro, contribuir con un par de ideas de lo que puede estar pasando desde estas páginas, en el entendido en que las propuestas aquí formuladas no tienen detrás un soporte detallado desde las ciencias econométricas.

Lo primero es que el sector de la construcción está en franca caída. A pesar de que por 14 años y hasta 2016 la construcción de vivienda creció, hace tres años que decrece. El Gobierno está buscando medidas para recuperarlo, en



MARC EICHMANN
Profesor MBA
Universidad de los Andes
eichmannm99@yahoo.com

concertación con Camacol, pero la realidad es que el mercado del usado pasó, en los últimos años, de 66% a 83% de participación, generando una caída en la actividad. La explicación sencilla de que el sector construyó por encima de sus posibilidades en años anteriores y existe un ajuste en el ciclo, parece no ajustarse al desempleo de muchas ciudades en las cuales la actividad constructora cayó a pesar de

que la generación de hogares estuvo por encima de la construcción de vivienda.

La razón, a mi entender, señor ministro, tiene que ver con que el costo de construir vivienda ha crecido significativamente sin que esto implique una mejor propuesta de valor para el comprador. Los cambios en normatividad, como la ley de vivienda segura o ley "space", el Ritel, que exige características costosas a los edificios para dar acceso a las compañías de telecomunicaciones y las cargas ocultas y no ocultas que cobran los municipios para edificar, han incrementado los requerimientos estructurales, los costos y, por ende, los precios de venta de la vivienda nueva. Estos errores normativos han sacado la construcción nueva del mercado, a la par de que la volatilidad en la tasa de cambio y el efecto Petro han ahuyentado a los micro inversionistas en finca raíz, aumentando la oferta de vivienda usada a precios razonables.

EL COSTO PARA CONSTRUIR VIVIENDA HA CRECIDO SIGNIFICATIVAMENTE

De segundo, está la irracionalidad de las políticas de empleo, donde la sensatez económica parece esfumarse en la ley. La política de dar fuero laboral a madres y padres solteros cabezas de familia, soportada en la jurisprudencia de la Corte Constitucional, a pesar de surgir para garantizar los derechos de los más vulnerables, es insensible en cuanto a la generación de empleo, ya que no vislumbra que, por esta legislación, los empresarios evitan contratar personal en esta situación.

En el mismo sentido, la visión del mundo de los psicólogos del Ministerio de Trabajo, que con nuevos bríos imputan a los empresarios la responsabilidad por la estabilidad emocional de sus empleados, por medio de la regulación de manejo del riesgo psicosocial, desincentiva el empleo, incrementando su costo para las empresas sin generar bienestar en la población.

Cuando las respuestas no se encuentran en grandes variables macroeconómicas, ministro, puede ser pertinente buscarlas en aquellos exabruptos evidentes y aparentemente menos impactantes.

Fracking



CARLOS RONDEROS
Consultor en comercio y negocios internacionales
crunderos@gmail.com

Estaría de acuerdo con el fracking si por fracking se entiende la obligación de los padres de las novias a usar frac para la boda de sus hijas. De lo contrario, me sumo a las mayorías que de-

fienden la conservación del medio ambiente y advierten del peligro medio ambiental de las prácticas de extracción de petróleo y gas por métodos no convencionales. Pero no solo por esa razón, sino porque avanzar en esa práctica nos dice mucho del modelo económico que el país persigue y del papel que se espera juegue el Estado en la sociedad con todas las consecuencias que ello tiene.

Muchos economistas han alertado sobre la llamada "maldición de los recursos naturales" entendiendo por ello el efecto que en un gran número de países ha tenido la dependencia de recursos naturales, que los ha llevado, entre muchos otros males, a la inestabilidad propia de los precios de los recursos naturales. Eso es cierto en Colombia cuando no hace mucho vivimos la bonanza petrolera con precios por los US\$100 barril y tasas de crecimiento satisfactorias de nuestra economía, para luego pasar a una caída del pre-

cio que provocó una situación de emergencia fiscal y retroceso significativo en la tasa de crecimiento del país. Venezuela es un ejemplo crítico. Revolución exitosa con precios altos, revolución fracasada con precios bajos.

El petróleo como todo lo que yace en el subsuelo pertenece a la Nación, tanto en Colombia como en todos los países del mundo, y se convierte en fuente importante de recursos fiscales, bien sea por el monopolio en la extracción, por las utilidades de las empresas estatales que explotan los recursos o por las regalías.

LOS ESTADOS PETROLEROS IMPONEN VÍA PRESUPUESTO SUS POLÍTICAS

De eso hemos sido testigos cuando en las bonanzas vemos un estado derrochador repartiendo favores para ganar simpatías, debilitando con esa acción la importancia de otros sectores de la economía que generan más empleo y más bienestar (+ Enfermedad Holandesa). Los estados petroleros son poderosos y tienen la capacidad de imponer vía presupuesto la voluntad de los gobernantes. Venezuela vuelve a la memoria, pero ello también es cierto en muchos otros rincones del mundo, entre ellos los Emiratos Árabes.

La gran diferencia entre Chavez/Maduro y López Obrador no

es que sean cepas de populismo diferentes, ni que piensen diferente sobre el papel del Estado frente a la sociedad; la gran diferencia radica en que el estado venezolano tenía el absoluto control de la economía vía un recurso natural que pertenece a la Nación, mientras la economía mexicana desde la década del 90 abandonó la dependencia del petróleo y diversificó su economía hacia la manufactura y el desarrollo agroindustrial. Es curioso que en nuestro país los que más le temen a Petro sean los que defiendan el fracking sin tener conciencia que un gobierno populista de izquierda será tanto más peligroso cuanto más poderoso sea el Estado.

Vamos a arriesgar el medio ambiente para consolidar la "maldición de los recursos naturales" y crear un Estado por encima de la dinámica económica privada o será que de una vez por todas le apostamos a la diversificación de la economía de cara a unas reservas petroleras más menguadas. ¿Será que tiene coherencia apostarle a la "economía naranja" y terminar promoviendo el fracking? El presidente de *Ecopetrol* debería entender que Estados Unidos, que tiene una economía altamente diversificada y que hoy por hoy tiene una administración poco sintonizada con la protección del medio ambiente, le apuesta al fracking. No es justificación para que Colombia lo haga.