



LA EDUCACIÓN EJECUTIVA Y SU VISIÓN GLOBAL

El programa Presidentes de Empresa, de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, tiene un gran efecto positivo en los dirigentes. Por esta razón, **La Nota Económica** dialogó con Marco Toledo, Director Presidente de Petrobras Internacional en Colombia, asistente al programa, quien habló sobre su experiencia y sobre la importancia de la Educación Ejecutiva.



Algunas de las más grandes compañías saben que capacitar a sus directivos es una de las mejores inversiones que pueden hacer, ya que les da más herramientas para desempeñar su trabajo y, por consiguiente, lo harán mucho mejor. Este es el caso de Petrobras Internacional en Colombia, empresa que ha incentivado la Educación Ejecutiva en su director presidente, tanto en el actual, como en los dos que lo precedieron. Por ello, por tercera vez, y como si fuera una tradición, tiene al director presidente de Colombia en el programa Presidentes de Empresa.

Lo anterior corresponde a que dicho programa ofrece una visión de los problemas coyunturales de Colombia que afectan los negocios y tiene el sello de una de las mejores universidades del país. Así pues, Marco Toledo (actual Director Presidente de Petrobras Internacional en Colombia) está desde hace un año inscrito en el programa de Presidentes de Empresa.

Como asistente al programa Presidentes de Empresa, ¿cuál ha sido su experiencia en este programa de Educación Ejecutiva?

Es una experiencia bastante rica, en todo el sentido de la palabra. La diversidad y la representatividad de la industria es de alta gama, tanto entre los asistentes como entre los panelistas. Esto está asociado al reconocimiento del programa a nivel nacional y a su tradición, al igual que la de la universidad. Además, el hecho de que las cabezas de las empresas en Colombia formen parte del programa crea una red bastante eficiente a nivel gerencial con respecto al conocimiento de la coyuntura de la realidad colombiana. Es una mezcla muy poderosa.

Como bien lo mencionó, este programa gira en torno a temas coyunturales y al debate a partir de visiones de destacados conferencistas nacionales e internacionales. ¿Cuál ha sido el aporte de este hecho a su quehacer diario y a su desempeño como cabeza de una de las empresas más importantes en nuestro país?

Desde que estoy vinculado, se han tratado temas de suma importancia para el negocio de Petrobras Internacional en Colombia. Por ejemplo, en cuanto al tema de seguridad, tuve el privilegio de entender y acompañar todo el proceso de la negociación del Acuerdo de Paz y, ahora, del posconflicto, ya que contamos con ponentes que expusieron el tema de manera muy aterrizada. Incluso, en la parte del preacuerdo, escuchamos el punto de vista de los negociadores de casos emblemáticos, como las negociaciones de Irlanda y de África. Entonces, el aspecto de seguridad y de posconflicto ha sido especialmente importante. Además, hay que tener en cuenta que esto toca nuestra industria. Entenderlo representa una gran oportunidad y nos permite idear estrategias de negocio basadas en el conocimiento real de la situación política, económica y social de Colombia.

Otro tema que fue muy bien tratado en el marco del programa Presidentes de Empresa fue la transformación digital de las industrias y el efecto que traerá tanto a estas como a las consultorías. Las ponencias se centraron en la importancia de la transformación digital, en esa marcha que no para, que no va a parar. Y, claro, la invitación es a que las compañías deben implementar la tecnología lo más pronto posible, cuanto antes. Esto es importante porque la industria del petróleo en Colombia va a cumplir 100 años, por lo que puede decirse que es un sector tradicional, pero necesita

renovarse y estar a la vanguardia en todos sus procesos, desde la exploración hasta la explotación.

Y, por supuesto, uno de los grandes aportes han sido los debates sobre el liderazgo, la comprensión del aspecto humano del liderazgo y, cómo desarrollarlo y mejorarlo. Esto ha sido tratado en charlas maestras de mucha calidad, como de alcaldes que transformaron ciudades y proporcionaron calidad de vida para su gente.

En Colombia, no es frecuente la relación entre academia y empresa; es más, en algunos casos, pareciera que no tienen articulación. Dada su experiencia en este programa, ¿ha logrado articular estas dos instituciones? ¿Cuál ha sido el resultado?

Aquí hay que hacer una diferenciación: la visión de Petrobras y la visión colombiana. En Petrobras Internacional, la inversión en investigación dirigida a proporcionar resultados es primordial. En general, la investigación forma parte de nuestra industria. Por ejemplo, Petrobras en Brasil invierte US\$600 millones al año en investigación, tanto por los beneficios tributarios que conlleva como por los beneficios a nivel de industria y de optimización de procesos. Por su parte, en Colombia, este es un aspecto muy tímido. Aunque hay marcos regulatorios que incentivan la investigación, no hay una campaña permanente al respecto ni una vinculación fuerte con la industria del petróleo. Esta podría ser una oportunidad del programa del Gobierno, dada la importancia de la investigación para cualquier industria.

Sin embargo, y en relación con lo anterior, en nuestro país tiende a pensarse que solo quienes tienen títulos superiores en educación formal (maestría y doctorado) son más aptos para ocupar cargos directivos. Esto, porque los programas de Educación Ejecutiva no son vistos con la seriedad y el formalismo que requieren. ¿Qué les diría a aquellos que tienen este parecer?

Las maestrías y los doctorados son de gran reconocimiento, especialmente, en los segmentos especializados, y son valorados al inicio de la carrera de los profesionales, en la medida en que son una base robusta en la formación de un profesional y, claro, van a estar ligados a resultados positivos.

Pero, para el caso de los cargos ejecutivos, se necesita una visión holística de toda la situación: hay que entender la parte humana, la administrativa, la regulatoria, etc. Por eso, la fortaleza de una especialidad, como es el caso de la maestría y el doctorado, no es un requisito para los altos directivos, ya que se trata de una sola especialidad, lo que puede limitar su visión. Carecen,

entonces, de esa visión holística y de la complejidad del relacionamiento de diferentes aspectos. Las maestrías y los doctorados fortalecen y son importantes, pero no pueden ser el último grado. Por eso se requiere de la Educación Ejecutiva.

De otro lado y cambiando de tema, ¿cómo está Colombia en la exploración *offshore* y cuál es su proyección en los próximos cinco años?

Petrobras es líder mundial en explotación en aguas profundas y Colombia es un gigante de tierra. Entonces, el *offshore* está solo en la base de investigación y, como toda investigación, es rica en incertidumbres. Hay que tener en cuenta que la explotación somera (aguas de 300 metros de profundidad), en el histórico de investigaciones, ha mostrado ser un ambiente bastante difícil en Colombia. De otro lado, la exploración en aguas profundas ha mostrado que el país tiene un gran potencial para gas. Pero también hay que entender que esto no se desarrolla ni fácil ni rápido. Toma tiempo, porque son proyectos costosos. Por el momento, hay que confirmar el potencial para justificar la inversión y esta fase de investigación puede tomar cinco años más o menos.

Esto es un choque cultural para Colombia. La inmediatez es lo que ha reinado en los 100 años de cultura del petróleo en tierra: hay un hallazgo y casi inmediatamente se tienen regalías y generación de empleo. Pero en aguas profundas, los tiempos son otros. Podemos tener expectativas, pero hay que manejarlas con cautela y con menos inmediatez.

¿Cómo ha ayudado la visión de la academia a potenciar la exploración y la explotación en el sector de los hidrocarburos?

Este es un punto muy importante. Con respecto a la exploración en tierra, Colombia está pasando por un proceso de reflexión, evidenciado, sobre todo, en las consultas populares. Así que la academia desempeña un papel fundamental porque es una palabra reconocida e independiente de la industria que puede entrar a mediar o a dar otra perspectiva en este choque de trenes que estamos viendo.

Para finalizar, ¿por qué es importante inscribirse en el programa Presidentes de Empresa?

Es estar interesado todo el tiempo en las realidades coyunturales del país y del mundo. Los temas son cosas que tocan esencialmente a la industria: las oportunidades y las dificultades. Entonces, es un programa totalmente diferenciado en Colombia. ■

En Petrobras Internacional, la inversión en investigación dirigida a proporcionar resultados es primordial. En general, la investigación forma parte de nuestra industria”.