



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Entrevista a Ismael Clemente

Julio 2019

“El directivo actual debe ser un atleta capaz de rendir durante todo el partido”



Ismael Clemente | Vicepresidente y consejero delegado de Merlin Properties

Ismael Clemente, a pesar de ser considerado un líder de referencia, es modesto y cordial. En todas sus respuestas muestra empatía, cercanía y transparencia. Hoy, tras más de 20 años como profesional en el sector financiero, se ha convertido en el “nuevo mago del sector inmobiliario” en su condición de Vicepresidente y consejero delegado de Merlin Properties, una de las principales compañías inmobiliarias cotizadas en la Bolsa española (IBEX-35), cuya actividad principal es la adquisición y gestión de activos inmobiliarios terciarios en la Península Ibérica. El colegio en el que estudió le encaminó al ICADE de Madrid, donde cursó, con una beca, Derecho y Económicas. Ha trabajado en Garrigues, Bankers Trust REIB, DB Real Estate y RREEF, como Director General. Apasionado del deporte rey, Ismael Clemente considera que un buen líder debe ser como un gran atleta, capaz de entrenar su resistencia y capacidad de trabajo; sin olvidar el lado humano, y, por su puesto, la preparación constante para afrontar los desafíos de un entorno cada día más digitalizado y cambiante.

¿Cómo considera que ha evolucionado la figura del líder a lo largo de su trayectoria profesional? ¿Qué se necesita tener ahora que no era necesario hace unos años?

En realidad, mi trayectoria profesional no es demasiado extensa. Me considero un recién llegado a este tipo de posiciones directivas con trascendencia o visibilidad pública.

Así pues, desde mi breve experiencia, creo que los líderes de hoy han incorporado un mayor grado de formación del que tenían hace unos años. Si nos fuéramos a un símil futbolístico, es como comparar a Pelé con Messi, ambos son excepcionales, con unas cualidades increíbles, pero Messi, además, es un tremendo atleta. Es decir, hoy en día el jugador de

fútbol no puede ser solo un deportista bueno porque regatee bien, tiene que ser además un atleta capaz de rendir durante todo el partido. Pues con los directivos ocurre lo mismo. Antiguamente, bastaba con tener carisma, con ser un persona intuitiva, poseer una cierta capacidad para la empatía, pero hoy en día a todo eso le tienes que sumar una buena formación. Una preparación académica, universitaria, no vale cualquier cosa. Un directivo, sobre todo en una compañía de cierta exigencia, tiene que ser un profesional muy preparado.

Si pudiera perfilar el líder y directivo más completo, ¿qué tres cualidades escogería?

Precisamente, al hablar antes de la preparación, una buena formación requiere desarrollar dos cualidades

muy importantes que vienen de serie: la inteligencia y la capacidad de trabajo. A parte de eso, un directivo que tenga un fuerte liderazgo tiene que ser un gran psicólogo, ya que vivimos rodeados de personas y debemos ser capaces de detectar cuáles son las necesidades de esas personas y ver si somos capaces de ayudarles. Tenemos que desarrollar la habilidad de empatizar con situaciones de cierto estrés o tensión. Una negociación no siempre es un camino de rosas, hay veces que las cosas se ponen tensas y hay que ser capaz de saber cuándo debemos apretar, cuándo aflojar, para mantener siempre un clima de cierta cordialidad.

Como tercera cualidad citaré el equilibrio. Una personalidad fuerte, pero a la vez equilibrada entre la audacia y la prudencia. Nuevamente recurriendo al símil del fútbol, si pretendes liderar o ser un buen directivo solamente defendiendo, tu empresa no pasará a la historia ni conseguirá grandes cosas. Pero por otra parte, si eres un loco y atacas todo el rato con todos los jugadores menos el portero, al final, en cualquier contra, te meterán un gol y perderás el partido. En definitiva, saber cuándo atacar y cuándo defender o cómo hacer las transiciones entre ataque y defensa es muy importante.

Para eso es esencial que la persona tenga equilibrio personal, que no tenga la necesidad de demostrar frente a los demás audacia o que es el líder macho alfa que quiere hacer siempre el más difícil todavía, puesto que al final se acabará encontrando con una desagradable sorpresa. Tampoco es bueno ser el típico directivo que lo que busca es protegerse todo el rato, no meterse en charcos. Eso no sé si hace unos años tenía alguna ventaja, pero hoy en día no lleva a ningún lado.

¿Hay algún líder al que admire especialmente? ¿Por qué?

Uno de los profesionales que más me ha fascinado y me transmite una enorme sensación de paz es Amancio Ortega. Un empresario que ha tenido que transformarse en líder y que, a su vez, ha sabido perfectamente crear las condiciones para una transición hacia un gestor profesional, Pablo Isla, que se trata, también, de una persona y un líder espectacular.

En un entorno de constante cambio como el actual, ¿qué cualidades deben desarrollar las empresas para adaptarse a un panorama tan volátil?

Pues como dirían mis hijos, con mucho cuidado. La única manera de gestionar el cambio que vive en la actualidad el entorno de los negocios es incorporando a la plantilla adecuada.

“Un directivo, sobre todo en una compañía de cierta exigencia, tiene que ser un profesional muy preparado”

Cuando entras en una empresa y ves la forma en la que está organizada, como están distribuidos, cuál es el organigrama jerárquico, etc., en seguida te das cuenta de si es una empresa tipo a la familia Alcántara o si es moderna. Si su modelo es el de los Alcántara, manejar el cambio es complicado. Si los directivos de una compañía solo están preocupados de su categoría profesional, del móvil al que tienen acceso, del coche de empresa de gama alta al que tienen acceso, entonces esa empresa sufre de lo que yo llamo esclerosis empresarial y, normalmente, un poco antes o un poco después, acaba fracasando.

Hoy en día se debe funcionar de una manera diferente, las plantillas tienen que ser más jóvenes, aunque sea de mentalidad. Se puede tener edad física, pero una cabeza bien amueblada para afrontar los cambios que estamos experimentando. Si tienes una plantilla adaptada a eso, es relativamente fácil navegar el cambio, si no la tienes, esos cambios los vas a sufrir como una tempestad.

Desde el ámbito del directivo, del líder, ¿cómo se mantiene la confianza dentro del equipo cuando se producen estos cambios?

Yo creo que la única forma es desarrollando un cierto sentido de la justicia. Algo parecido a lo que ocurre en una negociación. Tú puedes ser un profesional muy duro, pero si la contraparte sabe que eres justo, que estás defendiendo lo que es defendible, y que una vez que vas alcanzando acuerdos parciales que te acercan hacia el acuerdo total, vas cumpliendo cada uno de los acuerdos parciales que habéis alcanzando, entonces te respetarán.

En una empresa es exactamente igual. Si exiges a la gente lo mismo que te exiges a ti mismo, es más, si te exiges a ti mismo un poquito más de lo que le exiges a los demás, el equipo comprende que eres un líder justo y va detrás de ti a donde haga falta. En cambio, si ve que eres un tarambana y que estas pidiendo sacrificios a todos que luego tú no te aplicas, no conseguirás fidelizarlo.

“Entre las cualidades del líder destacaría el equilibrio, es decir, debe tener una personalidad fuerte, pero a la vez un cierto equilibrio entre la audacia y la prudencia”

¿Cuáles son las necesidades principales de formación de los líderes? ¿En qué aspectos tanto técnicos como emocionales debe hacer hincapié la formación a directivos en la actualidad?

Es un poco lo que comentaba antes. Un buen líder, un buen directivo líder, o gestor profesional líder, tiene que trabajar diariamente su resistencia, sus capacidades de trabajo, porque es muy difícil dirigir una plantilla y exigirle rendimiento si tú no eres el primero que está al pie del cañón.

Con independencia de cuál sea tu función o responsabilidad, tienes que desarrollar la capacidad de trabajo, la resiliencia, la formación. La educación es muy importante, hay que estar formándose constantemente. Por ejemplo, con la evolución digital, si no hacemos al menos el esfuerzo de entender, aunque sea de forma abstracta, para qué sirven las diferentes tecnologías, nunca podremos aplicarlas a nuestro negocio. No digo que tengas que cursar a estas alturas una ingeniería, pero sí, al menos, intentar comprender para qué sirve cada tecnología y aplicarlas en el día a día de tu empresa.

¿Qué mensaje le enviaría a un joven que estuviera a punto de incorporarse al mercado laboral?

No me siento muy capacitado para darle consejos a ninguna persona, pero si tengo relativamente reciente mi incorporación al mundo laboral, me gusta pensar que fue hace relativamente poco.

Lo que les recomendaría es que, en los primeros años de su carrera profesional, busquen un trabajo en el que vayan a formarse, más que uno en el que vayan a

estar cómodos. Es decir, en los primeros años de vida profesional es muy importante aprender cosas y para ellos es importante estar en un entorno profesional exigente; y los entornos laborales exigentes, por naturaleza, son incómodos. Si en los primeros años buscas comodidad, no completarás tu formación universitaria con la experiencia laboral.

Es decir, si nada más salir de la universidad pretendes conseguir un trabajo en el que vas a gestionar cosas abstractas con un teléfono móvil, negociar contratos millonarios o generar impacto, vas por mal camino. Es muy difícil generar impacto si tienes veintiún años. Para crear impacto se necesitan dos cosas: alguien que necesite tu impacto y tu capacidad de impactar. Tu capacidad de impactar es perfectamente describable en estos momentos y, por otra parte, no estoy muy seguro de si a la sociedad le interesa el impacto que eres capaz de crear en este momento. Así pues, primero fórmate, trabaja, ten paciencia, e intenta diseñar una estrategia para tu vida profesional a largo plazo. Es cierto que luego esa estrategia dura, como dicen los generales con experiencia, lo que se tarda en recibir las primeras 100 balas del enemigo. Una vez comienza la guerra en el campo de batalla se cambia la visión estratégica por una cierta adaptación táctica, pero el objetivo sigue inmutable. En la vida es lo mismo, una vez que tienes esa idea clara, debes crear un plan de carrera, que tendrá meandros y todo tipo de giros y vueltas inesperadas, pero que finalmente te llevará a donde querías ir.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center
Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta
08039 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com