



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Juan José Brugera

Abril 2021

“Un líder debe estar, acompañar y comunicar”



Juan José Brugera | Presidente de Inmobiliaria Colonial Socimi.

Titulado como Ingeniero Técnico Industrial por la Escuela Universitaria de Terrassa, Juan José Brugera (Badajoz, 1946) cursó los estudios de MBA (Master en Business Administration) en ESADE y Diploma PDG (Programa de Dirección General) por IESE. Actualmente, es Presidente de Inmobiliaria Colonial Socimi, S.A. desde 2008. Anteriormente fue Consejero Delegado desde 1994 a 2006. Presidente de Société Foncière Lyonnaise desde 2010, con anterioridad fue Consejero Director General de Mutua Madrileña, Consejero Delegado de SindiBank y Subdirector General de Banco de Sabadell. Ha sido Presidente del Patronato de la Universidad Ramón Llull (URL), Presidente de la Fundación ESADE, Panrico y Holditex y fue Presidente del Cercle d’Economia (2016-2019).

A lo largo de su extensa carrera ha liderado multitud de proyectos y equipos con éxito, ¿cómo definiría su modelo de liderazgo? ¿Qué cualidades debe reunir un buen líder?

Hay cuestiones ineludibles que se mantienen con absoluta vigencia. Lo primero que debe hacer el líder es definir la estrategia. Además, participarla, definir y participar son dos cuestiones fundamentales. La persona que dirige debe entusiasmar al equipo, hacer que participe. A partir de ahí, cada uno aporta su convicción y se formula una propuesta que es asumida por todos.

En segundo lugar, destacaría la necesidad de asumir el riesgo. Es decir, implantamos una estrategia, estamos convencidos de que leemos bien el ciclo, de que somos excelentes en cuanto al desempeño de nuestra función, de nuestro trabajo leyendo el ciclo, y asumimos el riesgo. Además, observamos los cambios y actualizamos la estrategia porque aquí el feedback es continuo.

“Un líder debe definir la estrategia, asumir el riesgo y entusiasmar al equipo a través del carisma”

Por último, adoptar, tanto con las personas más cercanas como con el conjunto de la organización, una actitud empática. Volviendo al ejemplo anterior, esta es la estrategia que tenemos porque la hemos definido así, desde la excelencia y el buen desempeño. Para alcanzar esto se necesitan unas ciertas cualidades que se concretan en esa palabra griega tan preciosa: el carisma. Un líder tiene que dirigir el proyecto desde el carisma para que la organización le siga. Desde mi punto de vista, estos son los rasgos principales que debe tener un líder y son los que yo trato de cultivar.

En estos tiempos de transformación, de cambio, ¿qué mensajes concretos tiene que trasladar un líder a sus equipos?

Pues mira, yo diría que un líder debe estar, acompañar y comunicar. En estos tiempos en los que la actividad presencial se ha reducido, aunque no se ha anulado, tenemos que reforzar la comunicación; dado que las cuestiones de tipo formal ya se resuelven mediante los medios digitales.

Nuestras empresas disponen de centros de trabajo en diferentes localizaciones, por lo que, en cierto modo, ya estamos acostumbrados a comunicarnos a distancia. Si queremos aprovechar las limitaciones como oportunidades, debemos improvisar comunicaciones telemáticas más allá de las puramente formales. En este momento, es necesario hacer un esfuerzo para superar las reuniones de tipo formal y buscar otro tipo de comunicaciones donde la falta de presencialidad se vea compensada por una serie de actitudes más abiertas, comunicativas, etcétera. Es decir, asumamos las formalidades que tenemos, pero sigamos improvisando. En el caso de Colonial, tenemos centros de trabajo fuera de España, esto conlleva que la presencia no sea posible en muchos casos, pero suplimos esa carencia con encuentros telemáticos informales.

¿Cómo nos puede ayudar la tecnología a reforzar las cualidades de un buen líder?

Las cosas han cambiado rápidamente, lo que antes se hacía de manera presencial, ahora encuentra muchas limitaciones. Pero tenemos que ver estos retos como oportunidades. La tecnología te da la posibilidad de reabrir casi inmediatamente sin formalidades. El departir sobre ciertas cuestiones antes de entrar en una reunión formal, que antes hacíamos en persona, más relajadamente, debemos suplirlo digitalmente. Debemos seguir haciendo esto aunque se tenga que cambiar el estilo.

No hay necesidad de desplazarse porque con las nuevas tecnologías puedes multiplicarte, puedes improvisar una comunicación como lo hacías antes cuando era presencial. De manera que yo veo la

“En un momento en el que se ha reducido la actividad presencial, debemos reforzar la comunicación formal con actitudes más abiertas y comunicativas”

comunicación digital como una oportunidad más que como una limitación, sin dejar de lado las reuniones presenciales cuando sea estrictamente necesario. Por ejemplo, hay consejos de administración o reuniones del comité de dirección que se pueden resolver de manera digital. Esto te permite evitar desplazamientos innecesarios, alargar las reuniones o convocar a personas que están en diferentes hemisferios del mundo y de los que necesitas su opinión.

¿Qué líderes o personas relevantes le han inspirado a lo largo de su carrera profesional?

Hay muchos referentes en el ámbito empresarial, pero más que citar alguno, quiero poner el acento en aquellos que, además de cumplir con sus funciones de liderazgo, actúan desde el compromiso social y con una fuerte ética del empresario.

Todos debemos tener presentes estos aspectos, pero algunos líderes destacan por estas cualidades y son un referente ético. Tampoco debemos olvidar a aquellos que siguiendo este modelo de liderazgo son poco conocidos, están fuera del foco mediático, pero trabajan día a día para contribuir a un mayor bienestar social.

Tampoco me quiero olvidar de los que intentan seguir esta senda y por circunstancias adversas no pueden llegar a cumplir sus objetivos porque sufren un cambio de accionistas o cualquier otro contratiempo. Muchos socios de CEDE están en este tipo de función y yo quisiera transmitirles que para mí son un referente.

“Las nuevas tecnologías te permiten multiplicarte e improvisar una comunicación como hacíamos antes presencialmente”

Vamos a hablar ahora del talento femenino, del papel de la mujer en puestos directivos. ¿Cuáles son las claves para que las compañías, independientemente del tamaño y el sector, puedan captar y desarrollar el talento femenino?

Creo que la mejor manera de captar el talento femenino es mostrar el ejemplo de una organización que ha desterrado la desigualdad hace muchos años. Yo trabajo en una empresa en la que casi el sesenta por ciento de las personas que colaboran son mujeres, en el comité de dirección son el cincuenta por ciento y que en el consejo de administración son el cuarenta por ciento, en este caso por imperativo legal.

La clave está en invitarles a formar parte de una compañía que no se plantea promocionar a la persona o asignarle responsabilidades en función del sexo, sino de sus capacidades. En definitiva, el mejor ejemplo para promocionar el talento femenino es que invites a colaborar a una mujer en una organización en la que no se tiene en cuenta ningún tipo de desigualdad por razón de sexo.

Es verdad que venimos de tiempos donde las cosas no han sido así, y por lo tanto hay unos gaps que se deben cubrir. Yo valoro de manera positiva todo lo que hemos avanzado en este sentido. Desde mi experiencia personal, en las empresas en las que yo he trabajado y en la que estoy actualmente desde hace veinte años, entre consejero delegado y presidente, nunca se ha tenido en cuenta ninguna razón discriminatoria por razón de sexo. Las personas se han promocionado de acuerdo con su aportación a la organización, su capacidad de asumir responsabilidades, sean del sexo que sea.

Vamos a pasar ahora a otro asunto totalmente ineludible que es la sostenibilidad, otro de los grandes desafíos que las compañías deben enfrentar en el

contexto actual. ¿Cómo pueden trasladar los líderes la importancia de la sostenibilidad a sus equipos y grupos de interés?

Desde la convicción de que las personas que dirigimos una organización estamos comprometidos no solamente con la sostenibilidad, sino con todos los conceptos agrupados en torno a lo que ahora llamamos ESG, o que antes se llamaba responsabilidad social.

En el tema de la sostenibilidad, vuelvo a poner un ejemplo concreto en nuestro sector. Colonial es líder en todo lo referente a la creación de espacios sostenibles. Hemos realizado importantes inversiones para reducir las emisiones de carbono en nuestros edificios, nos hemos adherido al acuerdo de París para llegar a cero emisiones en 2050, estamos haciendo el primer edificio de oficinas de madera en España, concretamente en Barcelona. Es decir, desde la convicción de que es un compromiso ineludible y que en el futuro las empresas, si no cumplen estos objetivos se quedan fuera. Ya hay muchos inversores que discriminan en función de la calificación que tienes como sostenible, si no tienes una buena calificación de las agencias de certificación, no atraes inversores. A parte del compromiso y de que la sociedad va en esta dirección, es que la empresa no tendría futuro y el líder no tendría una estrategia adecuada si no condujese a la compañía hacia los mayores estándares de sostenibilidad posibles.

En nuestro caso, vamos a exigir también a nuestros proveedores una calificación verde y ya hemos hecho una emisión de bonos verdes. Por la vía fiscal y por la vía financiera, además, este es el futuro y me parece muy bien que sea así y yo diría que incluso debería acelerarse. Pero como veíamos anteriormente, una vez más, lo más importante es el ejemplo, nuestra empresa es líder en Europa en calificaciones sostenibles.

Las nuevas generaciones vuelven a ser los grandes perjudicados, ¿qué mensaje positivo les podemos trasladar?

En primer lugar, ser muy honestos con ellos y decirles que los mayores, los que de alguna manera u otra y cada uno en su parcela dirigimos la sociedad, no hemos sabido resolver el acceso al trabajo de las personas, sobre todo de los universitarios que están graduados. Lo estamos resolviendo mal. Así pues, lo que tienen que hacer es formarse de una manera muy concienzuda, ser los mejores, ser excelentes, para que luego los podamos acoger aquí.

“Creo que la mejor manera de captar el talento femenino es mostrar el ejemplo de una organización que ha desterrado la desigualdad”

Como comentaba, aquí tenemos una asignatura pendiente. Todos los agentes deberíamos concienciarnos y ver con claridad que es un enorme fracaso que jóvenes que acaban su periodo de formación, sea universitario o formación profesional, no puedan acceder al mercado laboral. En el caso de Colonial, tenemos planes de adherencia con estudiantes que salen de la universidad e intentamos formar. Algunos han podido quedarse en la compañía y otros han podido completar un currículum para acceder con mayor facilidad a un futuro empleo.

No obstante, me preocupa que como sociedad no seamos capaces de resolver un problema tan importante. Así pues, el consejo que les daría es que se formen, que intenten hacer currículum como sea, en programas de prácticas, como becarios, y que busquen así la forma de acceder al mercado laboral.

Con relación al tema de la formación, ¿en qué estamos fallando?

Existe en España otro problema del que hablamos poco los empresarios que es que entre la oferta universitaria y la demanda empresarial hay un divorcio. Debemos procurar que las personas que pasan por la universidad, o por la formación profesional superior y luego por la universidad, se gradúen con unos conocimientos muy amplios y se especialicen más tarde. Es decir, debería ser normal que una persona obtenga el grado de ADE con veintiuno o veintidós años, pero que sea un grado general y que luego busque las oportunidades para acoplarse a la economía del país, al mundo del trabajo y se especialice una vez haya encontrado esas oportunidades. Es un modelo más parecido al anglosajón y al modelo alemán de la FP dual. Esto debemos hacerlo porque creo que existe, repito lo que decía al principio, un gran divorcio entre la oferta de la universidad y la demanda empresarial.

“Todos los agentes deberíamos concienciarnos y ver como un enorme fracaso que jóvenes formados no puedan acceder al mercado laboral”

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