



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.



Liderando en positivo

Josu Jon Imaz

Mayo 2021

Cuando las cosas vienen mal dadas y hay una crisis, el que tiene que ponerse al frente es el líder



Josu Jon Imaz | Consejero delegado de Repsol.

Josu Jon Imaz es consejero delegado de Repsol desde abril de 2014. Bajo su gestión, Repsol ha acelerado el proceso de descarbonización de sus activos, convirtiéndose en uno de los líderes de la transición energética en España. Doctor en Ciencias Químicas por la Universidad del País Vasco, se licenció en la Facultad de Ciencias Químicas de San Sebastián con Premio Extraordinario Fin de Carrera. Inició su carrera profesional en los ámbitos de la investigación y de la promoción de proyectos industriales (Grupo Mondragón) y empresariales vinculados al mundo de la energía. También desempeñó diversas responsabilidades políticas, entre las que destaca la Consejería de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco en 1999 y la Presidencia de la Ejecutiva de EAJ-PNV. En la actualidad, ocupa el cargo de consejero delegado de Repsol y es Patrono de la Fundación Repsol.

Ha desarrollado una extensa carrera en el ámbito político y empresarial. Desde esta experiencia, ¿cómo definiría su modelo de liderazgo? ¿Qué cualidades debe reunir un buen líder?

No tengo una receta mágica, hay muchas formas de liderazgo. No obstante, todas tienen que cumplir una serie de condiciones. La primera es el respeto, un líder tiene que querer a su equipo. La segunda es que el líder tiene que asumir la responsabilidad de definir una estrategia, que luego será compartida. En tercer lugar, debe saber delegar, en el sentido de dar responsabilidad a otros, al mismo tiempo que asume la responsabilidad del error. Hay que dejar que los profesionales cometan errores, solamente crece aquel que se equivoca. Yo he fracasado muchas veces en la

“El líder debe proteger al equipo y a la empresa, aún a costa de sí mismo y de su futuro”

vida. En la vida hay que fracasar, hay que experimentar, hay que crecer, y un líder debe permitir eso. La cultura del error es muy importante. Las organizaciones que impiden los errores y la asunción de riesgos frenan la innovación y la posibilidad de que su equipo se desarrolle profesionalmente.

Por otro lado, es importante rodearse de personas con talento. Cuando uno se rodea de buenos profesionales, está promoviendo el éxito del equipo y del propio líder. También es vital promover la diversidad en el sentido de asentar una cultura de la diversidad, donde se combinen perfiles distintos. Esto nos aporta una visión diferente y ayuda a que las personas comiencen a “pensar fuera de la caja”.

Por último, hay un libro sobre liderazgo que habla del concepto de heroísmo según el modelo de los jesuitas. Yo lo traslado al ámbito empresarial de la siguiente manera: cuando las cosas vienen mal dadas y hay una crisis, el que tiene que ponerse al frente es el líder. El líder debe proteger al equipo y a la empresa, aún a costa de sí mismo y de su futuro.

En el contexto de la pandemia, hemos tenido que sustituir la presencialidad por el trabajo en remoto. ¿Qué mensaje debe trasladar el líder a sus equipos ante este cambio de paradigma?

La pandemia ha hecho que todos vivamos situaciones muy complejas. Hemos sufrido momentos de tensión, con unos niveles de exigencia muy altos porque desde el punto de vista del negocio estábamos pasando un mal momento. Pero esta situación también nos ha permitido conocernos mejor en las situaciones difíciles, comprender al otro y hacer equipo.

“Debemos hacer un esfuerzo para que las mujeres con vocación tengan las mismas oportunidades en las carreras STEM”

“He tenido líderes anticipativos y colaboradores que además me han retado, es una suerte”

Por otro lado, nos hemos visto poco. En lo relativo a la gestión, hemos tenido que poner el foco en las medidas de prevención. Actualmente, seguimos manteniendo muchas restricciones. En nuestro caso, las reuniones, los comités, se siguen haciendo por videoconferencia. Esto ha provocado que tengamos una necesidad emocional de volver a lo físico, a tocarnos, a mirarnos a los ojos. La distancia afecta a la innovación, a la eficiencia, al pensamiento libre. Por tanto, siempre respetando las medidas epidemiológicas, recomendaría volver lo antes posible a la presencialidad.

En relación con esto, ¿cómo puede reforzar o debilitar la figura del líder la velocidad a la que se está produciendo toda esta transformación tecnológica?

Las tecnologías, como cualquier herramienta, tienen su lado bueno y su lado malo. La clave está en aprovecharlas bien. Puede ser un medio de comunicación muy potente, pero no hacemos sacrificar los atributos de un buen líder: compartir, escuchar, liderar.

La digitalización supone una gran ventaja también en la comunicación de las grandes empresas. Cuando se opera en veinte países, la presencia física continua se hace inviable. En este caso, la tecnología nos permite escuchar más a los equipos, estar más en contacto con las personas. Pero nunca debe ser un sustituto; tiene que ser interactiva, complementaria con otras herramientas. Soy un enamorado de la digitalización, pero debemos usarla sin perder los valores básicos del liderazgo.

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

He tenido muy buenos mentores a lo largo del camino, pero en estos últimos trece años destacaría al presidente de nuestro consejo de administración, Antonio Brufau, por su modelo de liderazgo generoso. Renunció a todas las responsabilidades ejecutivas de la compañía para que las tuviera yo. Otra virtud es que es un líder anticipativo. En 2002, tuvimos una conversación sobre el futuro del sector energético en la que ya me describió la confluencia entre el petróleo, el gas, la electricidad, las renovables, que vemos ahora.

También ha habido un colaborador que me ha acompañado durante veinte años, Luis Alberto Aranberri, más conocido por todos como Amatiño, que me ha aportado su sentido común, ha sabido retarme. Sentido común, inteligencia, capacidad crítica y de retar al líder; yo aconsejaría tener a una persona con ese espíritu en el equipo siempre y, sobre todo, dejarle hacer. He tenido líderes anticipativos y colaboradores que además me han retado, es una suerte.

Continuando con la figura del líder, ¿cuáles son las claves para que un líder pueda atraer y retener el talento femenino en su organización?

Pienso que la clave está en plantearnos cómo hacer crecer ese talento femenino. Hace falta trabajar la pirámide desde muy abajo. Primero, en la educación. En el caso de Repsol, una compañía con un perfil muy tecnológico y científico, debemos asegurarnos de contar con mujeres en todas las disciplinas. No fomentemos formaciones “soft” para las mujeres y “hard” para los hombres. Debemos hacer un esfuerzo para que las mujeres con vocación tengan las mismas oportunidades en las carreras STEM. En otras palabras, que puedan elegir que quieren estudiar, al igual que los hombres, sin condicionantes de ningún tipo.

“La sostenibilidad significa que el desarrollo económico y social actual se pueda desarrollar sin hipotecar el futuro de las siguientes generaciones”

En segundo lugar, en las empresas, tenemos que permitir que compitan en el camino, que cuando hay una posición disponible contemos, como mínimo, con una mujer compitiendo por ella. También es importante que los años en que es más complejo conciliar la progresión profesional con la familia, esto no supongan un obstáculo para la mujer, que pueda hacerlo antes o después, pero que no limite su carrera profesional. En definitiva, hay que hacer desaparecer esos filtros invisibles que afectan a las mujeres.

Las nuevas generaciones vuelven a enfrentarse a grandes desafíos como el difícil acceso al mercado laboral, la crisis. ¿Qué mensaje podemos trasladarles a los jóvenes?

Creo que es un tema que debe abordarse no solo desde los retos a los que se enfrentan los jóvenes, sino al tejido económico competitivo y productivo que necesitamos crear en España para darles una oportunidad a estos jóvenes. Necesitamos fomentar una economía productiva, una industria, apostar por un modelo económico que pague buenos salarios, que ofrezca estabilidad en el empleo. En el sector industrial un 90 % de los empleos son a jornada completa, casi un 80 % son contratos fijos, los salarios son notablemente superiores a la media de la economía nacional.

Tenemos que apostar por la educación, las ciencias, la tecnología y la industria. Este es el modelo productivo que va a permitir que las generaciones jóvenes tengan oportunidades y que la gente muy bien formada no tenga que emigrar. Además, esta oferta debería completarse con un apoyo al mercado laboral, formación dual, mecanismos que fomenten la contratación juvenil.

Repsol se ha convertido en uno de los líderes de la transición energética en España y en la primera empresa de su sector en comprometerse a cero emisiones netas en 2050. ¿Cómo pueden trasladar los líderes la importancia de la sostenibilidad a sus equipos y grupos de interés?

La sostenibilidad significa que el desarrollo económico y social actual se pueda desarrollar sin hipotecar el futuro de las siguientes generaciones. Por lo tanto, es un vector social, desde el punto de vista de la responsabilidad, muy importante. Pero también es un vector empresarial, dado que una empresa sostenible

es aquella que puede garantizar el desarrollo empresarial a las personas que forman parte de la compañía los próximos veinte o veinticinco años.

El papel del CEO es muy complejo, todos los trimestres tiene que dar resultados, pero también le piden que mire a largo plazo. Dar resultados es fácil, no hay más que olvidarse del largo plazo y exprimir la vaca en el corto. Pensar en el largo plazo sin responder en el corto, también es fácil. Lo difícil es combinar ambas cosas y eso es la sostenibilidad. Cuando hay métricas claras, objetivos claros, cuando la gente ve que estamos haciendo los deberes, que cumplimos los objetivos de reducción de CO2 en la compañía, respetando los fundamentales que nos permiten tener una deuda baja y mejorar el resultado, logramos alcanzar una visión compartida y un alineamiento.

En 2012 pusimos en marcha una iniciativa pionera a nivel mundial. Vinculamos el salario de todos los empleados de los centros industriales de Repsol en España con una remuneración variable dependiente de la emisión de CO2 del su lugar de trabajo. Un alineamiento claro de la sostenibilidad con la actuación de las personas. Para mí, ser sostenible es la diferencia entre que nuestra empresa exista en el año 2040 o que no exista.

“En la vida hay que fracasar, hay que experimentar, hay que crecer, y un líder debe permitir eso”

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