

## **D. JUAN MARÍA BAREA Y EL DESAFÍO DE LAS ORGANIZACIONES<sup>1</sup>**

### **INTRODUCCIÓN**

Nacido en Santander en 1957, desarrolló toda la primera parte de su vida en esta ciudad. Su trayectoria personal y la de su padre, magistrado, se empezaron a separar coincidiendo con el inicio de sus estudios de Derecho en la Universidad de Navarra y los ascensos de su padre. D. Ignacio Barea había tenido una gran estabilidad profesional, conscientemente buscada (tuvo varias e importantes propuestas a lo largo de casi veinte años), pero en 1974, con sus dos hijos en la Universidad, los órganos del Poder Judicial le convencieron y aceptó nuevos cargos de responsabilidad que le llevaron en muy pocos años al Tribunal Supremo de Justicia en Madrid donde ya habían ejercido su padre y su abuelo.

Aún sin tener una especial vocación originalmente, Juan María cursó sus estudios con satisfacción y consiguió un expediente académico con calificaciones altas en su conjunto. Refiriéndose a esa etapa de su vida académica destaca que coincidió con un magnífico claustro y con una promoción reducida, como eran entonces en el centro, pero altamente interesada en el aprendizaje, lo que se reflejó en un número muy superior al normal de calificaciones altas en un grupo amplio de estudiantes. Colaboró en cuatro de los cinco años de la carrera con dos Cátedras, en especial con la de Derecho Internacional Público y Privado, y obtuvo varias becas de investigación del Ministerio de Educación.

En años de intensa actividad política en la Universidad española, en la de Navarra consiguió desarrollar sus inquietudes de colaboración con el renacimiento de la democracia en España, separándolas de la actividad académica. Participó en la Transición con cargos de responsabilidad, incluso en órganos nacionales, en grupos liberales.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por los profesores Rafael de Lecea Pamplona y José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Desde sus estudios de bachillerato creyó necesaria la formación en idiomas y se dedicó siempre, en paralelo y en las ciudades españolas donde vivió, al estudio de las lenguas francesa e inglesa. De este modo, sin haber tenido nunca, ni siquiera en períodos de formación, la oportunidad de residir en países que las utilicen, las maneja correctamente. Señala que tiene facilidad para ese aprendizaje. Terminados sus estudios de Derecho en Pamplona, cursó el MBA en una Escuela de Negocios de Barcelona.

Posteriormente, ya con un puesto de trabajo, aprovechando convalidaciones y estudios a distancia, completó el primer Ciclo de tres años en la facultad de Ciencia Políticas y Sociología en la Universidad Complutense de Madrid, estudios que tuvo que interrumpir debido a su traslado a América. Algunos años después realizó un Curso de post grado en Lovaina (Bélgica).

En 1982, poco después del fallecimiento de su padre, aceptó la propuesta de dos profesores de la Escuela de Negocios, que estaban haciendo una consulta en un grupo familiar portugués, de incorporarse a la empresa holding que acababan de crear en Lisboa.

## **ENTREVISTA CON D. JUAN MARÍA BAREA**

### **Inicio de la carrera profesional**

P. *¿Por qué hizo el MBA?*

R. En mi familia siempre gocé del necesario consejo pero también de la libertad para tomar mis decisiones. La tradición familiar vinculada al Derecho, con muchos familiares magistrados y abogados, era atractiva, pero no la perspectiva de las oposiciones; por otro lado, el ejercicio profesional, sin cambiar de ciudad (la incompatibilidad familiar limitaría y, en todo caso, condicionaría, mi presencia en los Tribunales), es decir, sin empezar desde cero en otro sitio, me parecía difícil.

Desde otra perspectiva, creía que el mundo de la empresa, incluso por sus conexiones con lo jurídico privado, que me había terminando atrayendo, es decir, la posibilidad de conseguir conocer, además del derecho, el mundo de los negocios, podría ser una útil carta de presentación ante un bufete de abogados en el futuro. Esto me llevó a mantener una entrevista con un Máster algo mayor que yo; su experiencia me resultó interesante, realicé las pruebas y fui admitido.

P. *¿Qué alternativas consideró al finalizar el MBA?*

R. No pensaba que pudiera encajar en actividades de producción y por eso todas las entrevistas que llevé a cabo tenían sólo esa exclusión. Las dos más atractivas, y en las que percibí también más interés por parte de la empresa, fueron: una mutua de seguros local catalana donde había realizado el trabajo de verano, entre los dos años del Máster, y con la que, por la sintonía personal y los buenos resultados de mi trabajo, había seguido colaborando a tiempo parcial; y un banco mediano con sede en el País Vasco que me ofrecía un puesto en Barcelona.

Los dos procesos quedaron pendientes porque yo debía completar las prácticas de mi servicio militar obligatorio como universitario durante seis meses. Había conseguido encajar milimétricamente los períodos militares, los universitarios y los del Máster y el resultado (en aquella época no se exigía en el MBA un mínimo de experiencia profesional práctica previa) fue que terminé siendo uno de los graduados más jóvenes de la promoción.

Las conversaciones pudieron aplazarse hasta el mes de enero siguiente a la conclusión del MBA porque ambas empresas pretendían reforzar sus equipos directivos y no tenían una necesidad inmediata de cubrir puestos. Fue durante esos meses de trabajo en el Ejército cuando recibí la llamada de los profesores de la Escuela de Negocios y la primera entrevista en Barcelona con dos miembros de la familia portuguesa.

P. *¿Por qué eligió Portugal?*

R. No conocía el país, ni siquiera como turista, y tampoco el idioma, pero varias cosas me resultaron atractivas de la propuesta profesional: en primer lugar, algo que me parecía un privilegio inusual, la posibilidad de seguir trabajando, en una empresa real, con mis profesores; en segundo, las características de las personas que conocí en Barcelona (aunque unas pocas horas de entrevista puedan llevar a conclusiones equivocadas), educadas y con valores personales que me parecieron semejantes a los de mi familia y a los míos; y, por supuesto, el desafío profesional, que resultaba de gran interés. Tuve ocasión de comentarlo con mi padre, que falleció entre esa entrevista y mi decisión, y a él, que incluso tomó la iniciativa de ponerse en contacto, para cambiar impresiones, con uno de los Profesores al que no conocía, le pareció que debía dar una respuesta positiva.

Creo que, en condiciones similares, hubiera aceptado desplazarme a cualquier país porque me apetecía “conocer mundo”. Transcurrido el tiempo, reconozco que sólo por esas circunstancias y por la especial idiosincrasia de Portugal, mi carrera profesional en el extranjero ha sido tan prolongada. Por otro lado tenía una gran preocupación por tener que alejarme, precisamente en ese momento, de mi familia más próxima, siendo el único varón. Lo suplí, siempre en parte, con frecuentes viajes facilitados por mi condición de soltero.

Un año después me casé con mi novia de siempre. Esto le supuso a ella una decisión doblemente valiente: trasladarse a Portugal, que, en 1982, vivía aún las consecuencias económicas, sociológicas y psicológicas de la Revolución de los Claveles y se parecía, en algunos aspectos, más a un país del Telón de Acero (quizá sólo la pertenencia a la OTAN impidió la entrada en la órbita soviética) que a los de la Europa moderna que se encaminaba hacia la Unión; pero, además, tuvo que abandonar sus estudios de investigación en contaminación por hidrocarburos, posteriores a una brillante carrera de Biología, y bien soportados por una beca del gobierno norteamericano. Fue una decisión que condicionó mi carrera profesional y que siempre tendré que agradecer.