



CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

**Deloitte.**

# Liderando en positivo

## Entrevista a Julio Linares

Enero 2013

[www.liderandoenpositivo.com](http://www.liderandoenpositivo.com)



Con el soporte tecnológico de:

**Laviniainteractiva**

# “El líder español es percibido como buen gestor, fiable, flexible y con el que merece la pena trabajar”

Julio Linares, Vicepresidente de Telefónica

Su dilatada experiencia dentro del Grupo Telefónica le avala como uno de los grandes líderes empresariales de nuestro país. Julio Linares, actual Vicepresidente de Telefónica, se muestra esperanzador con respecto a la situación económica de España. Sus diferentes cargos de responsabilidad le han forjado una experiencia clave para saber de primera mano qué es el liderazgo. Con un mensaje optimista, Julio Linares considera que la recuperación pasa por retomar el crecimiento para generar empleo, siendo siempre conscientes de las grandes fortalezas de España: el fuerte tejido industrial, las grandes cifras de exportación o la facilidad de adaptación del consumidor a las nuevas tecnologías.



**¿Cómo podemos volver a liderar en positivo en España en un momento en el que no es tan sencillo hacerlo?**

En el momento actual, mientras no consigamos recuperar crecimiento para generar empleo, no habrá tregua ni descanso. Pero el esfuerzo que hay que hacer para llegar ahí, merece la pena desarrollarlo lo más positivamente posible. Para eso es muy importante no olvidarnos ni de nuestras fortalezas ni de los resultados que vamos obteniendo con los deberes que vamos haciendo.

En España hay fortalezas muy importantes. La primera, que tenemos un tejido industrial muy diversificado. Las empresas del Ibex 35 obtienen sus ingresos en un 61% del exterior. Asimismo, hemos conseguido situar a 8 empresas entre las 500 más grandes del mundo según el ranking que elabora Fortune. Estas son fortalezas muy significativas que, sin duda alguna, nos ayudarán.

Adicionalmente, es muy positivo que desde el 2009 hasta 2011 nuestras exportaciones hayan crecido un 36%, más que las de Italia, Alemania o Francia; o que el sector exterior esté compensando la caída de demanda interna. Es también muy positivo que en estos años de crisis, nuestra competitividad haya recuperado un 50% de la que había perdido en la década anterior.

Estamos en un país donde los consumidores adoptan las nuevas tecnologías de una manera más rápida que en otros; y esto ayuda a las empresas a ser más eficientes y más competitivas.

Tenemos un peso del sector inmobiliario que, gracias a la reducción nominal de precios acumulada, es ya muy similar a otros países. Por su parte, la deuda del sector privado se ha reducido muy significativamente y los bancos van haciendo sus deberes para estar en condiciones de dinamizar de nuevo el mercado.

**Desde su perspectiva, ¿cómo ha evolucionado la figura del líder? ¿Cuáles son sus principales características?**

El liderazgo tiene que adaptarse al entorno y a las circunstancias que se viven en cada momento. En este sentido, los líderes se han desarrollado según estos parámetros pero deben seguir haciéndolo.

Hoy en día, una de las características más importantes del líder es la visión. Existe una gran demanda de que nuestros líderes nos iluminen con una visión que nos arrastre a todos hacia una determinada meta con esperanza y con ambición.

Nuestros líderes tienen que influir e, incluso, entusiasmar con esa visión para arrastrar a muchas voluntades hacia esa meta, para ello es importante que utilicen todas las herramientas a su alcance para comunicarla y convencernos.

**¿Cómo percibe la comunidad internacional a nuestros líderes?**

El líder español es percibido como un buen gestor con una experiencia en multinacionales muy significativa; además de ser una persona muy flexible que se adapta a circunstancias y condiciones muy diversas.

Adicionalmente, es percibido también como una persona fiable, en la que se puede confiar y con la que merece la pena tener acuerdos de colaboración. Sin

---

## “La clave fundamental de la gestión en Latinoamérica es un equilibrio flexible para adaptarnos a cada una de las circunstancias que se viven allí”

lugar a dudas, se ha ganado la consideración de los mercados.

**¿Cómo cree que es la imagen que transmite el liderazgo europeo, es coherente con lo que es el sueño de la Unión Europea o está mermando?**

Cuando afrontamos las dificultades tan notables que en este momento tenemos, puede ser bueno mirar atrás y ver lo que fue Europa hace 40 o 50 años, y así darnos cuenta de lo mucho que hemos avanzado. A pesar de todos estos avances, es obvio que no se había diseñado un sistema para hacer frente a los retos económicos y políticos a los que nos estamos enfrentando en una crisis como la actual.

Sin embargo, creo que en base a la experiencia que estamos teniendo, estoy convencido de que saldremos más reforzados, tanto en Europa como en el Euro, y que se terminarán diseñando y construyendo las herramientas necesarias para poder afrontar crisis como esta rápidamente y con éxito. Y estoy absolutamente convencido porque cualquier otra opción sería peor

**Siguiendo en el plano internacional, ¿cuáles considera que son las claves para recuperar un liderazgo en positivo en Latinoamérica?**

En primer lugar, es importante no olvidar que Latinoamérica es muy diversa. Nos encontramos con

---

## “En la industria de las telecomunicaciones, el directivo tienen que estar gestionando un cambio permanente”

países en circunstancias y en entornos muy distintos. Por lo tanto, la clave fundamental de la gestión en Latinoamérica es un equilibrio flexible para adaptarnos a cada una de las circunstancias que se viven allí. Un equilibrio entre lo local y lo global, entre el corto y largo plazo, comprometiéndonos y apostando por inversión, por innovación y por apoyo social.

### **Centrándonos ahora en el sector de las telecomunicaciones, ¿cuál cree que es el camino positivo a seguir por los líderes del sector para alcanzar la recuperación?**

Afortunadamente, en nuestro sector, los productos que fabricamos y vendemos son muy demandados y muy utilizados. Cada día más. De hecho, nuestros consumidores se han convertido en “adictos”, por ejemplo, al móvil. Según nuestros datos, un 90% de los consumidores tiene el móvil a menos de un metro de distancia las 24 horas del día. Por eso, las oportunidades en nuestra industria son enormes.

Pero las oportunidades siempre van acompañadas de retos. Uno de ellos, ser capaces de convertir todo ese crecimiento del uso de las telecomunicaciones en crecimiento de ingresos, para así, ser capaces de afrontar con rentabilidad las muchas inversiones que tenemos que seguir haciendo para desarrollar las infraestructuras del futuro, basadas en fibra óptica y en la cuarta generación de móviles. En nuestra industria,

el directivo tiene que estar gestionando un cambio permanente.

### **¿Cómo influyen a los directivos las nuevas tecnologías?**

Tanto en el mundo online como offline hay oportunidades para todos y tenemos muchos ejemplos de innovaciones que nos han sorprendido. Pero lo cierto es que cuando se quieren buscar oportunidades en las que la probabilidad de éxito sea mayor, creo que se dan en el entorno de las nuevas tecnologías. Y lo creo así porque las nuevas tecnologías hay que aplicarlas a nuevos ámbitos, y ahí queda mucho por hacer. Estoy convencido de que será en el entorno de las nuevas tecnologías donde van a haber más ocasiones de generar empleo.

### **¿Qué papel ocupa la mujer dentro de las altas esferas ejecutivas españolas?**

Mirando en las grandes organizaciones, el papel de la mujer ha cambiado muchísimo en los últimos años, al igual que ha cambiado el papel de la mujer en la sociedad y lo mismo que ha cambiado el papel del hombre. Hoy creo que ya no cabe hacer distinciones entre hombre y mujer cuando hablamos de capacidades y compromisos profesionales en las grandes empresas. La mujer ha demostrado con creces y sobradamente que es capaz de cubrir cualquier puesto.

### **¿Cuáles serían sus recomendaciones al conjunto de directivos que se está enfrentando a una realidad compleja?**

Es importante reconocer que vivimos en un mundo global y, por tanto, los planteamientos que hagamos, bien desde una perspectiva emprendedora o bien desde una empresa pequeña, hay que hacerlos con una visión global.

Afortunadamente, las nuevas tecnologías, como ya he apuntado, nos dan muchas oportunidades para

enfrentarnos a los retos y oportunidades con esa visión global, de tal manera que seamos capaces de trasladar nuestro esfuerzo y la ejecución de nuestro negocio más allá de lo que nos limita nuestra propia geografía.

**En esa línea, y bajo la premisa conocida de que para salir reforzado de la crisis hay que apoyarse en las nuevas generaciones, ¿qué consejos les daría a todos esos jóvenes que están emprendiendo y que con su creatividad intentan aportar su granito de arena a la recuperación?**

Pensando en los jóvenes, y tratando de trasladarles la experiencia de mucho años, les diría que uno siempre se enfrenta a retos y oportunidades y que, además, ambos suelen ir unidos. En la mayoría de los casos, nos parece que los últimos son los más difíciles de todos, y no siempre es así. Aunque reconozco que el

momento actual es muy exigente en lo que a retos y a oportunidades se refiere.

En mi experiencia, para afrontar con éxito los retos y para captar el beneficio de las oportunidades, es fundamental anticiparlos y transformarse en consecuencia, con una idea muy clara de adónde se quiere llegar. El resto, para conseguir el éxito, solo consiste en una buena ejecución con mucho esfuerzo y perseverancia.

---

**“En mi experiencia, para afrontar con éxito los retos y para captar el beneficio de las oportunidades, es fundamental anticiparlos y transformarse en consecuencia, con una idea muy clara de adónde se quiere llegar”**

## Contacto

### CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta

08039 Barcelona (Spain)

**Tel.** +34 93 508 83 20

**Fax.** +34 93 508 83 21

**Correo electrónico:** [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)