

FEDERICO LINARES

PRESIDENTE DE EY ESPAÑA

**“NO ME GUSTA LA GENTE
QUE SOLO TIENE TIEMPO
PARA SU TRABAJO”**



Esquire

LA ENTREVISTA DE PADULA

Re-volver, volver a volver. *Esquire* inaugura un nuevo espacio de encuentro con grandes personalidades del mundo de la política, el arte, la empresa, la cultura, el deporte... bajo un mismo prisma: conocer de primera mano los planes que tienen en la cabeza para que en sus áreas de influencia las cosas vuelvan a ser como antes de la pandemia... o mejores. Con la batuta del comunicador y experto en liderazgo Euprepio Padula, conocemos de primera mano los propósitos de las mentes más influyentes

FOTOGRAFÍA
ANA RUIZ



Hablar de liderazgo humanista es hablar de Federico Linares, máximo responsable de EY (Ernst & Young) para España desde julio de 2019 y uno de los principales líderes a nivel mundial. De todos cuantos directivos he conocido, y son centenares, Linares encarna como nadie los valores que hoy en día, felizmente, cada vez están más enraizados en la cultura de esos grandes ‘monstruos’ que, desde fuera, a veces parecen las empresas multinacionales. Él, como pocos, ha sido capaz de impregnar con su impronta a un equipo de profesionales en el que tan importante es el desarrollo de las competencias técnicas como ayudar a la transformación social y construir un mundo mejor. “No me gusta la gente que solo tiene tiempo para su trabajo y que no lo tiene para sus amigos, su familia o para disfrutar”, asegura rotundo. ¡Qué importante es esta filosofía y cuántos años ha costado introducirla en la cultura empresarial española y de muchos otros países!

Hoy tengo ante mis ojos no solo a un abogado de éxito que acaba de redondear la cincuentena, sino a un gaditano con vocación universal. Un hombre que ha triunfado como consultor especialista en complejas reestructuraciones de multinacionales, pero que también ha alcanzado la plenitud con su familia, que disfruta tocando la guitarra o emocionándose con una ópera. Un profesional y una persona redonda, completa.

ESQUIRE: Federico, hemos pasado dos años de crisis tremenda. Una pandemia, ahora una guerra y la crisis económico-financiera como consecuencia. Sin embargo, la firma que diriges, EY, ha tenido resultados excelentes.

FEDERICO LINARES: Sí. Estos últimos años han sido los mejores en la historia de la firma. La pandemia supuso un momento muy duro que sirvió para acelerar la transformación en la que ya estaba la firma, y ahora, aunque aún no se conoce mucho, estamos en una operación corporativa con la que ambicionamos crear una firma nueva. Se trata de reimaginar el sector de los servicios profesionales.

ESQ: ¿Cuál es el futuro de los servicios profesionales en los que EY es líder a nivel internacional?

FL: Es un futuro que pasa por la resolución de problemas cada vez más complejos. Son problemas en un contexto de alta incertidumbre, de complejos equilibrios geopolíticos, de digitalización, de una presión social cada vez mayor en favor de la equidad y de un impulso en la transición ecológica en la que estamos muy implicados. Todo esto hace que creamos que nuestra organización sirve en mayor medida a ese propósito de construir un mundo mejor con dos firmas separadas.

ESQ: ¿Cómo puede una firma como EY u otras favorecer la creación de ese mundo mejor, cuando la principal crítica a las empresas es precisamente no estar suficientemente atentas a las demandas y necesidades de la sociedad?

FL: Esa es la cuestión mollar. Tiene que ver con la transmisión de nuestro propósito. Somos una firma de servicios profesionales y alguien podría pensar que nos dedicamos a la auditoría, a la consultoría o al asesoramiento en transacciones, así como al asesoramiento fiscal y legal. Haciendo todo eso, estamos muy implicados en otras cosas que son también muy importantes. Contratamos todos los años a mil doscientas personas. No todas se quedan y muchas acaban saliendo al cabo de los años a posiciones directivas en otras compañías, a fundar su propio negocio o a formar parte de otras áreas del ecosistema empresarial. Somos forjadores, profesores y educadores, y no solo en competencias técnicas, sino en valores. Los formamos para que sean mejores profesionales y mejores personas.

ESQ: Llevando el *know how* que han aprendido en vuestra empresa.

FL: Exacto. Los valores que hemos compartido son tan importantes

como las competencias técnicas. Estamos en múltiples iniciativas en materia social y esto lo colocamos al mismo nivel que el objeto principal de la compañía.

ESQ: Detállame alguna actividad de la compañía que haya tenido en los últimos meses un fuerte impacto en la sociedad.

FL: Estamos en tres áreas fundamentales respecto a ese impacto: la educación, el emprendimiento y la cultura, fundamentalmente la música. Uno de los proyectos más ilusionantes que tenemos es la transformación en Madrid del barrio de San Cristóbal, un barrio vulnerable. Ahí tenemos proyectos de emprendimiento basados en la creación de cooperativas de autoempleo en aspectos de *marketing* digital que tienen como propósito ayudar a este barrio a tener mejores oportunidades. En el Teatro Real también estamos muy implicados porque es una de las mejores instituciones que existen en el mundo y soy vicepresidente de su Junta de Protectores. Respecto a educación, estamos muy implicados en la universidad, a nivel de fundaciones y de la universidad propiamente dicha. Yo presido el Consejo Social de la Universidad de Cádiz.

ESQ: Contratáis a mil doscientas personas al año, un número extraordinario. A pesar de ello, España sigue a cola en paro juvenil junto a Rumanía. Contamos con un mundo empresarial muy atento a este aspecto, pero la realidad no mejora. ¿Cuál es el fallo?

FL: Las razones son múltiples. Una de ellas, la necesidad de profundizar en la colaboración entre la enseñanza privada y la pública. La universidad tiene una gran oportunidad de ofrecer formación dual, donde se combine la experiencia con la propia formación. Sería necesario también financiar más y mejor a las universidades, atendiendo a la complejidad de nuestro territorio. Solo en Cádiz hay cuatro campus y esto podría simplificarse. Debería existir valentía política para cambiar la gobernanza universitaria, pero nadie se ha atrevido.

ESQ: ¿Por qué?

“Los que lideran los grandes cambios, las transformaciones digitales o de transición ecológica desde el sector privado ejemplifican referentes de transformación social”.



FL: Porque a corto plazo ofrece poco rédito y a largo plazo tampoco da grandes incentivos. Solo se soluciona con coraje y valentía. Los profesores, también los de los colegios, están infravalorados, mal pagados y poco valorados. El profesor trabaja para la eternidad.

ESQ: Hablemos de Cádiz, tu ciudad. ¿Qué representa para ti?

FL: Es la ciudad más antigua de Europa y tiene una riqueza única. Allí están mis raíces. Es el sitio donde nací, el lugar al que siempre quiero volver, el sitio al que ansío ayudar y desde un punto de vista más objetivo creo que es uno de los territorios con más oportunidades, desde el punto de vista de la inversión y del bienestar. Lo que se encuentra en Cádiz, a nivel gastronómico o desde el punto de vista de los recursos naturales y del talento de sus gentes, está por descubrir.

ESQ: ¿Cádiz puede llegar a ser una nueva Málaga, desde el punto de vista de su explosión social, empresarial y económica?

FL: El potencial de Cádiz es aún mayor que el de Málaga. Sin embargo, Málaga tiene algo que aún no tiene Cádiz, que son liderazgos políticos. Alguien como Paco de la Torre [el alcalde de Málaga] es determinante, de igual forma que el [liderazgo] empresarial de una compañía determinada. Eso impregna una misión y en Málaga ha llegado a buen puerto. En Cádiz aún no hay un liderazgo comparable.

ESQ: Te he escuchado en muchas ocasiones hablar de liderazgo humanista, que tiene que ver con esa implicación social de que hablábamos y que está fundamentado en valores. ¿Puedes concretarlo?

FL: Es el que va más allá del objetivo concreto de la empresa. Tiene que ver con la capacidad de poner a la persona en el centro. En el caso de EY, un profesional de nuestra firma tiene que estar implicado en ayudar a transformar la sociedad, ser un profesional ‘redondo’ de EY. No nos gustan los que trabajan mucho pero no tienen tiempo para su familia o sus amigos. Nos gusta la gente que tiene tiempo para todo, para su actividad de asesoramiento en transacciones o de auditoría o de consultoría legal, pero también para ir a la ópera o disfrutar de los amigos y la familia. Las emociones dentro del trabajo son importantes, por ejemplo, llevar la música a EY. Soy muy aficionado a ella porque lleva y transmite emociones.

ESQ: Suena maravilloso, pero habrá sido complicado en los momentos más duros de la pandemia, cuando estuvimos confinados y las oficinas permanecieron cerradas. Imagino que mantener la motivación de los seis mil empleados de EY tuvo que ser un reto.

FL: Tuvimos la suerte de implantar políticas de *smart working* antes de la pandemia. Estábamos preparados, no tanto por el teletrabajo, en el que creemos lo justo, como en flexibilidad. Nos gustan las personas equilibradas y felices que pueden realizarse dentro y fuera del trabajo. Profesionales humanistas, redondos y socialmente relevantes. Para nosotros el aspecto social es igual de prioritario que el de negocio.

ESQ: Se ha desatado una guerra fiscal entre unas comunidades y otras y el Gobierno central por ver quién baja más los impuestos. Me suena un poco a guerra electoral, no sé qué opinas tú.

FL: El debate fiscal hay que moderarlo y debe plantearse a largo plazo. Afecta al ciudadano y a las empresas y debe acometerse con las luces largas. No me gustan los debates electoralistas o cortoplacistas. La política tributaria a veces debe reaccionar ante acontecimientos imprevistos, pero en términos generales debe responder a una función que va mucho más allá que la meramente recaudatoria. Hay impuestos que cumplen claramente una función de orientación de la

política económica, pero necesitamos unas empresas que puedan ser competitivas y un sistema que garantice la seguridad jurídica de todo aquel que invierta arriesgando sus recursos. Eso es compatible con un sistema que asegure la distribución de la riqueza y la corrección de las desigualdades.

ESQ: ¿Te cuesta entender, como responsable de una gran empresa, la falta de capacidad entre los distintos partidos, entre el Gobierno y la oposición, para alcanzar acuerdos y grandes pactos de Estado? Te lo digo porque me parece básico un gran pacto de rentas, en un escenario en el que sufrimos ya una inflación de casi dos dígitos.

FL: Me da pena y me frustra. Algunos nos consideramos mucho más pertenecientes al mundo de la colaboración, de las alianzas, del entendimiento y no al de la confrontación. Lamentablemente no vemos mucha cooperación para la resolución de algunos de los problemas más urgentes y profundos a los que nos enfrentamos. Tengo la confianza de que nuestros líderes acaben por entender las virtudes de la colaboración.

ESQ: En Italia hemos asistido al triunfo de Giorgia Meloni, una líder que representa a un partido de ultraderecha, y en Suecia también triunfan fuerzas con este sesgo a pesar de su tradición socialdemócrata. ¿Por qué este auge de los populismos, desde un extremo y desde el otro del arco ideológico?

FL: La pregunta tiene una enorme profundidad y ello convierte la respuesta en compleja. Conviene hacer autocrítica, porque tal vez la democracia no está siendo capaz de satisfacer las demandas de los ciudadanos a los que supuestamente sirve. Estamos viendo

unos cambios de tal velocidad y de tal profundidad en nuestra sociedad que hacen que existan desigualdades sociales que son inevitables. La cooperación, con las alianzas, con el diálogo y con los consensos, no solo entre partidos políticos sino entre los ámbitos público y privado, es la única manera de satisfacer esa demanda social. En ausencia de esa respuesta adecuada por parte de la democracia, surgen estos movimientos populistas. Esto debería preocuparnos porque si no hay respuestas estos populismos irán a más.

ESQ: ¿Dónde está ahora la marca España?

FL: Tenemos una imagen de marca excelente. España es un país que ha experimentado una transformación extraordinaria, de las mayores en los países de nuestro entorno en las últimas décadas. Creo, y lo he visto muy de cerca, que el talento de los directivos de nuestras empresas, no solo de los que residen en España, sino de los que salen al extranjero, es muy elevado, en la cima del *ranking* mundial. España también ha progresado mucho desde el punto de vista social. Toca hacer un ejercicio de responsabilidad y fortalecer todo esto.

ESQ: ¿Qué sueños te quedan? Has alcanzado todos los objetivos deseables: un elevadísimo nivel directivo, una familia feliz... ¿hasta tocas con éxito un instrumento musical!

FL: Me apasiona el canto, toco la guitarra, y también el deporte, la vela, las regatas... Me apasiona mi familia y mi sueño sería tener más tiempo y capacidad para dedicarme más al impacto social. Me gustaría aportar aún más a ello, desde mi experiencia empresarial. Creo que la empresa tiene aún más potencial que la política para cambiar la vida de los ciudadanos. Los que lideran los grandes cambios, las transformaciones digitales o de transición ecológica desde el sector privado ejemplifican referentes de transformación social. Haría bien el sector público en utilizarlos e implementar esa colaboración público-privada. ■

“El liderazgo humanista tiene que ver con la capacidad de poner a la persona en el centro”