



Pilar Jericó, tras la charla que ofreció recientemente en la CEN a empresarios navarros. / JOSÉ CARLOS CORDOVILLA

PILAR JERICÓ RODRÍGUEZ DIRECTORA EN ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ASESORA

Escritora, conferenciante y asesora, Pilar Jericó ha recorrido medio mundo ofreciendo charlas y orientando a empresas sobre cómo mejorar el rendimiento para alcanzar los objetivos, sin

olvidar el componente social, la motivación y la superación. Recientemente ha acudido a Pamplona para ofrecer una charla a empresarios de la Comunidad foral.

“El empresario ha superado el primer miedo; ya se ha lanzado”

BELÉN ARMENDÁRIZ
PAMPLONA

No es la primera vez que Pilar Jericó visita Navarra, una tierra de la que dice ser “una auténtica enamorada”. En esta ocasión, se reunió con pequeños y medianos empresarios en la sede de la Confederación de Empresarios de Navarra, de la mano de la consultora Meeting You y de Diario de Navarra. El objetivo: “aprender a desarrollar el liderazgo y aislar el miedo”.

—¿Qué debe hacer un empresario para ocupar una posición de liderazgo?

—Lo fundamental es superar los miedos, que son su principal parálisis. A veces uno no se atreve a tomar decisiones, no se atreve a arriesgar, precisamente, por el miedo. Ese miedo que paraliza es un miedo tóxico, pero también existe un miedo sano.

—¿Hay mucho miedo tóxico entre los empresarios?

—En general el miedo tóxico nos acompaña a todos, no hace falta ser empresario. Todos los trabajadores tenemos miedo tóxico y miedo equilibrante, ese miedo sano. Lo que ocurre con el empresario es que ya ha tenido que superar el primer miedo, el miedo a lanzarse y a arriesgar. Y eso está muy bien.

—¿Cuáles son los otros miedos?

—En la empresa hay cinco tipos de miedos: miedo a no llegar a fin de mes, miedo al fracaso, miedo al rechazo, miedo a pérdida de poder y miedo al cambio.

—¿Y cuál de todos éstos es el más común?

—Un miedo muy habitual en comités de dirección es el miedo a tomar decisiones, el miedo a no atreverse por las consecuencias que pueda acarrear; en definitiva, el miedo al fracaso.

—¿Qué hay que hacer para superarlos?

—Lo primero que hay que hacer es tomar conciencia de que no pasa nada con el miedo. Todos sentimos miedo y es sano sentirlo. Una vez asumido eso, para superarlos, la empresa tiene que definir claramente qué quiere, cuáles son sus objetivos. Esta labor es muy recomendable para la pyme, que es donde más suele fallar. La falta de claridad genera mucha incertidumbre, mucha parálisis, mucho miedo. Tener claridad para decir a la gente por dónde tiene que ir y qué se espera de ellos es algo que ayuda a superar los miedos. Y, sobre todo, lo que ayuda a superar los miedos es la acción dirigida: tener claro lo que quieres y lanzarte.

—Entonces, ¿actuar por impulsos no es del todo recomendable?

—No, desde luego que no. Como tampoco es buena la actuación tipo hámster: eso de dar vueltas y vueltas a las cosas sin llegar a ninguna conclusión.

—Usted ha orientado a sectores muy variados como empresarios e, incluso, la Fuerzas Armadas. ¿Hay algún colectivo especialmente complicado de asesorar?

—Más que colectivos, depende de personas. Un paso importante para poder desarrollar las habilidades, el talento y el liderazgo es la capacidad de analizarse, la inteligencia emocional. Saber lo que estoy sintiendo, saber lo que siente el otro... Se trata de saber alcanzar resultados pero a través de las personas. Hay personas que no les dan mucho valor a todos estos temas y, por eso mismo, las cosas no les funcionan. En todos los ámbitos hay gente con una capacidad de liderazgo extraordinaria.

—¿Quizás pecan de un exceso de liderazgo?

—En algunos casos los problemas que suelen surgir se deben a un exceso de orientación hacia fuera. El empresario está tan preocupado por la proyección exterior que falla lo de dentro. De hecho, es importante ejercer un liderazgo dentro de la compañía. Si tu tienes una empresa muy potente dentro, eso se traslada fue-

ra. Además, el liderazgo se aplica también a otros ámbitos como los amigos y la pareja.

—¿Líderes entre los amigos?

—Sí, pero se trata de un liderazgo compartido. Lo que es muy rico e interesante es que no hay un único líder. Los líderes en los equipos y los grupos dependen de las circunstancias. También en la empresa hay que compartir el liderazgo. Evidentemente, el empresario tiene que empujar más pero tiene que apoyarse en otras personas y esas personas también están ejerciendo un papel de liderazgo, aunque no se ve tanto.

—La idea de liderazgo suele tener unas connotaciones un tanto peyorativas, sobre todo, entre los subordinados.

—Puede ser, aunque creo que es porque siempre se habla de una única cara visible tras los grandes proyectos. Sin embargo, detrás de ellos hay un equipo muy potente que es igual de importante. Normalmente un gran directivo tiene gente de confianza. Además, no sólo los jefes ejercen el liderazgo; es algo que lo llevamos todos. La clave está en impulsar y tener seguidores, gente que te apoye.

—Usted ha escrito varios libros, uno de ellos titulado *Gestión del Talento*. ¿Cómo se gestiona el talento? ¿No es algo innato?

Un miedo muy habitual en los comités de dirección es el miedo a tomar decisiones, por las consecuencias que puedan acarrear

El liderazgo deber ser compartido y se puede aplicar a ámbitos distintos a la empresa como las amistades

—El talento no es innato. Bueno, existe un talento innato, de eso no cabe duda. No hay más que fijarse en genios como Einstein o Mozart. Pero lo que importa en la empresa no es innato, eso se trabaja y se desarrolla. Lo primero que hay que saber para el desarrollo del talento es que no toda la empresa puede tener el mismo tipo de gestión del talento. Hay que ver qué tipo de talento necesitas y, luego, hay que construir un entorno que genere compromiso.

—¿Qué hay que hacer para crear ese compromiso?

—El compromiso no es algo que se compra ni que se crea de forma espontánea, se construye con el tiempo. Eso se hace a través de la retribución emocional y la económica. La emocional es el liderazgo, es el ambiente de trabajo, son las posibilidades de desarrollo que tengas en esa empresa... aspectos más intangibles pero que dejen ver que estamos a gusto en esa empresa.

—¿Existe algún truco para gestionar el talento?

—Hay técnicas para desarrollarlo. El ‘coaching’ es una de ellas. Pero el mejor modo para saber dónde tienes talento es fijarte en aquello que te apasione.

—¿Y si lo que realmente te gusta tiene poco que ver con el trabajo que desempeñas?

—Hay cosas que tienen denominadores comunes, que se pueden extrapolar al trabajo. Lo importante no es lo que te gusta sino la habilidad que te permite conseguir lo que te gusta y esas habilidades son las que se trasladan al trabajo.

—¿Cómo puede el ‘coaching’ ayudar a las empresas en esta gestión del talento y el desarrollo del liderazgo?

—El *coach* lo que hace es ponerte un espejo delante para que veas cómo actúas. Es alguien que te ayuda a abordar los temas de una manera diferente porque te obliga a fijarte en aspectos que no tenías en cuenta. De esta manera, hace que tú tengas conciencia de las decisiones que vas a tomar. En la pyme, los resultados son muy rápidos, interesantes y palpables a corto plazo, mucho más rápido que en una gran empresa.

—Como conferenciante, ha viajado por España y Latinoamérica. ¿Existen diferencias en la forma de abordar los negocios?

—Sí. Es distinto. Es otra forma de entenderlo. Aunque no deberíamos generalizar porque metemos todos en un mismo saco países que no tienen nada que ver. En general el miedo al rechazo y miedo al ridículo no lo tienen tan acentuado como nosotros, salvo en el caso de los chilenos.