

Entrevista Pilar Jericó, asesora de empresas y consultora de Recursos Humanos

“Los españoles somos paternalistas, damos mucha importancia al jefe”

Héctor Asensio

MADRID. Pilar Jericó lleva años recorriendo el mundo asesorando a empresas y directivos de todo tipo de sectores sobre cómo gestionar el talento. También es experta en comportamientos en organizaciones, estrategias de equipos, y autora de numerosos libros sobre motivación. Considera que el directivo español es muy individualista y lamenta que el miedo se haya utilizado como una forma de gestionar y organizar el trabajo en las organizaciones.

¿Cuáles serán las habilidades del directivo del futuro?

■ Cada vez se apoyará más en habilidades de gestión y menos de conocimiento. También necesitará tener una rápida capacidad de reacción y ser capaz de generar compromiso de su equipo. Tendrá que estar preparado emocionalmente para sacar lo mejor de su gente y para desarrollar talento.

¿Es que el profesional español tiene carencias en estos ámbitos?

■ España no está muy bien posicionada en estas habilidades con respecto a Europa. También será necesario dejar de utilizar el miedo como la fórmula de gestión que se ha utilizado siempre. En nuestro país el uso del miedo se ha acentuado más por cuestiones sociológicas e históricas.

¿Cómo se ejerce el miedo en una empresa? ¿De qué manera se manifiesta?

■ Hay muchos tipos de miedo. Se ve muy claro cuando el jefe selecciona a alguien no brillante por temor a que le quite el puesto. O que no comunique toda la información para mantener el poder, y mantenga estructuras jerárquicas duras.

¿Y de qué forma se llegará a las habilidades antes mencionadas?

■ Hay varias maneras, pero una de las más relevantes se debe a las exigencias del mercado. Con los índices de rotación tan altos es normal que se busquen fórmulas para que la gente quiera estar en sus lugares de trabajo. Lo que está claro es que los modelos de gestión que

se basan en el talento y en los resultados permiten obtener mayores beneficios.

¿Qué diferencias hay entre ser líder, jefe y gestor?

■ Ser jefe implica una relación jerárquica. Y en función de cómo sea esa relación se puede ser gestor o líder. Gestor es el que administra, es un jefe que no inspira, se limita a decir lo que hay que hacer. El gestor manda, y el líder cuenta con seguidores. Los líderes ayudan a transformar las organizaciones y a desarrollar el talento de su gente.

¿Y qué abunda más?

■ En general abunda el gestor porque el liderazgo es muy difícil de lograr. Por eso no es extraño que las empresas inviertan tanto en temas de liderazgo. Hay que trabajarlos, desarrollarlos, etcétera.

¿Qué hace falta para ser un líder en una organización?

■ Sesiones de desarrollo. La diferencia entre formación y desarrollo es que la formación se orienta hacia los conocimientos, mientras que el desarrollo lo hace con respecto a habilidades. Y todo empieza cuando se conocen las habilidades de uno mismo para saber dónde se es bueno y en qué hay que mejorar.

¿Hay un único perfil de líder?

■ Aunque siempre hay necesidad de crecimiento personal y profesional, lo cierto es que cada sociedad tiene su tipo de liderazgo y es el que demanda y da respuesta a todo lo que se mueve en su entorno. Esa idea se puede trasladar al mundo de la empresa. No creo que los liderazgos de receta tengan éxito porque cada empresa también tiene su entorno.

Hablando de formas de liderazgo, ¿qué lectura hace de la polémica entre el Rey y Hugo Chávez ocurrida hace algunas semanas?

■ El Rey es una persona, como lo es cualquier líder. Cuando hablamos de ellos parece que están en la estratosfera cuando son personas como nosotros, con sus emociones. Lo que pasó fue una reacción he-



ROCÍO MONTOYA

Rasgos del buen líder:
“Debe ser capaz de generar la admiración del grupo que le rodea pero demostrando su humanidad”

No utilizar el miedo:
“Hay que dejar de usar el miedo como una forma de gestionar a las organizaciones”

nerar admiración pero desde la cercanía y no desde un altar.

¿Cambian las formas de gestionar una organización si el responsable es un hombre o una mujer?

■ Quizás nosotras tenemos más capacidad para aportar una visión general al conjunto. Pero no creo que la dirección de personas sea una cuestión de sexo.

¿Hay diferencias entre las políticas de recursos humanos europeas y anglosajonas?

■ Hay algunas diferencias fundamentales. Por ejemplo, el trabajador español da mucha importancia a tener un buen jefe, y el anglosajón no. Somos más paternalistas y damos mucha importancia a la figura del jefe y a su impacto. En EEUU los directivos dan bastante importancia a cometer un gran error para aprender y desarrollar habilidades, mientras que en España es todo lo contrario. Hay formas distintas de entender y asumir un error.

¿Por qué se le da tanta importancia al fracaso?

■ Está relacionado con la vergüenza ajena, con el miedo, la envidia, la apariencia... Para el español la apariencia es muy importante, pero se trata de una apariencia muy absurda porque no tiene ningún sentido empresarial. Equivocarse forma parte del éxito. No podemos aprender si no nos hemos equivocado, y en cómo se afronta el error sí hay diferencias entre los países.

¿El trabajador español sabe colaborar en equipo?

■ Somos muy individualistas en comparación con otros países como Alemania, que es un ejemplo de trabajo en equipo. Solemos ser muy creativos pero nos cuesta innovar. Pero más que cultura se debe hablar de empresas. En Toyota cualquier trabajador puede parar la cadena de montaje si lo cree oportuno. Es un ejemplo de confianza y respeto hacia el trabajador.

cha con mucha humanidad y eso unió más a las personas.

¿Se refiere al apoyo generalizado que obtuvo de los ciudadanos?

■ No es de extrañar lo que pasó con la sociedad española. El Rey demostró una pequeña debilidad que se interpretó como una señal de cercanía. Cuando el líder es capaz de demostrar cercanía o humanidad, une más a las personas.

¿Es por que las distancias se reducen?

■ La humanidad acerca más. Es fundamental reconocerse humano, y sobre todo si se es líder porque eso acerca más. Debe procurar ge-