

PILAR JERICÓ AUTORA DE 'GESTIÓN DEL TALENTO' Y 'NO MIEDO'

«La desmotivación es la clave para que un talento deje de serlo»

ROSARIO SEPÚLVEDA

El talento de Vicent van Gogh, que no vendió un cuadro en vida, difícilmente se entendería en el seno de la empresa. «En el mundo empresarial lo más importante es el talento asociado a la consecución de objetivos», afirma Pilar Jericó, autora de los éxitos de ventas *Gestión del talento* y *No Miedo*. Para esta experta en recursos humanos, ese intangible al que llamamos talento es producto de una suma de capacidades individuales, compromiso y acción.

¿Hasta qué punto la desmotivación puede acabar con un chico capaz y animoso? ¿Basta un año? La desmotivación es la clave para que un talento deje de serlo, para que una persona deje de sentirse a gusto. En abril publicaré un libro, *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*, donde indago en la pieza más importante de las tres que hemos abordado, el compromiso, que es el resultado de

la motivación individual y el salario emocional que la organización aporta. Yo creo que hace falta menos de un año para desmotivar a la gente. Por ejemplo, si no se cumplen las expectativas de un proceso de selección, ya tienes una razón fuerte para que empiece a caer el compromiso.

Para usted el miedo es la otra cara de la moneda del talento. Sí, y por varios motivos. Primero, en las empresas no siempre a una persona con mucho talento se le deja desarrollarse. Todos conocemos el caso de algunos jefes que prefieren no seleccionar a gente muy brillante para que les hagan sombra, y eso es precisamente por miedo. Y luego están las barreras que nos ponemos nosotros mismos. Hay una frase de Nelson Mandela que me gusta mucho y que viene a decir que nuestro miedo más profundo es a ser poderosos. Yo creo que nos llenamos de excusas para no poner en jue-



MIGUEL MENÉNDEZ

go lo que llevamos dentro. Tenemos miedo a tomar decisiones, al qué dirán, a equivocarnos, a arriesgar... En el fondo, todos, si nos ponen las circunstancias adecuadas, podemos hacer fluir nuestro talento, y son los miedos los que lo impiden.

En Estados Unidos, el fracaso no es más que una oportunidad para empezar de nuevo, mientras que en España parece que inhibe de la

capacidad emprendedora. Yo creo que la sociedad española tiene mucho miedo al fracaso y al qué dirán. McClelland estudió por qué la sociedad estadounidense había crecido tanto, y concluyó que era por la orientación al logro. Él decía, además, que el miedo al fracaso está asociado a la región. En las culturas calvinistas la autoestima se orienta a la lucha hacia el éxito, a intentarlo, mientras que

«Es fundamental que el jefe aborde sus propios miedos»

en las culturas católicas el fracaso es una mancha. El miedo al ridículo es un sentimiento eminentemente latino que supone un gran freno del talento. En Estados Unidos, yo he asistido a conferencias de grandes directivos que han empezado hablando de sus fracasos, y no como una herramienta de *marketing*. Aquí sería impensable.

Si la riqueza es talento, y el talento lo gestionan los jefes, ¿cómo deben ser éstos? Un jefe ha de reunir tres cualidades fundamentales. En primer lugar, saber marcar los objetivos, es decir, qué se espera de la gente. En segundo lugar, hay que hacer sentir importante al colaborador: escucharle, darle tiempo, hacer que se integre en el equipo. Por último, que el colaborador se sienta útil y perciba su contribución de valor al equipo. Son los tres grandes ejes y, para ello, es fundamental que el jefe aborde sus propias inseguridades, sus propios miedos. Un gran líder es aquel que ha sabido mirar a sus miedos a la cara.