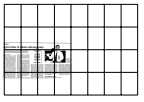
	Tirada: 379.657 Difusión: 291.063 (O.J.D) Audiencia: 1.018.720 (E.G.M) 19/05/2002	Sección: Economía Espacio (Cm_2): 371 Ocupación (%): 42% Valor (Ptas.): 673.613 Valor (Euros): 4.048,50 Página: 16	
	Nacional Suplem. Semanal Semanal		Imagen: Si

LO ÚLTIMO

Aprovechar el talento del empleado

Muchos directivos sólo son capaces de producir subordinados; otros, potencian profesionales interesados. Sin embargo, la empresa necesita jefes que desarrollen iniciativa y equipo.

Juan Fajardo. Madrid

Basado en casos reales, *Las claves del talento* muestra el proceso por el que los empleados desarrollan diferentes tipos de talento en sus trabajos dependiendo del estilo de dirección de sus jefes. Daniel –el protagonista de esta historia de gestión–, acaba de salir de la universidad y sufre en su primer trabajo el tradicional *orden y mando*. Este tipo de dirección, que no motiva a los subordinados ni reconoce sus logros –sólo sus errores–, crea talentos dependientes, empleados sin motivación intrínseca que cumplen con su trabajo pero sin iniciativa propia. “Este tipo de gestión, que inutiliza mucho talento, produce mucha frustración y provoca dos tipos de reacciones: marcharse a otra empresa o que-

darse, convirtiéndose entonces en subordinado, en un talento dependiente”, explica Pablo Cardona, profesor del IESE y autor de la obra.

En su segundo trabajo, Daniel se encuentra con la dirección por objetivos, donde los profesionales no trabajan para satisfacer los intereses de los clientes o de la empresa, sólo compiten entre ellos. “Este tipo de dirección te da libertad, pero también unos objetivos muy específicos que provocan que cada uno vaya a lo suyo. Convierten al empleado en un talento independiente. El secreto de este tipo de dirección es conseguir que, fijando unos objetivos individuales, la empresa obtenga un objetivo global”, comenta Cardona. Daniel pronto se da cuenta de



Pablo Cardona, profesor del IESE y autor de 'Las claves del talento'.

que este trabajo no le llena y se marcha a la tercera empresa, donde se encuentra con un líder que deja espacio, anima, sufre y crea equipo. “Un líder es el profesional capaz de generar una misión al empleado –que es lo más difícil–, acompañarle y servirle de ejemplo. Es aquel que no le resuelve sus problemas, sino que le ayuda a resolverlos”, dice. El protagonista descubre en este trabajo la cooperación entre los trabajadores y se convierte en talento

interdependiente, que potencia la motivación intrínseca, extrínseca y contributiva. “En este tipo de empresas, los empleados se comportan en relación a otros, como un jugador dentro de un equipo”, añade. Sin embargo, Cardona señala que “uno de los problemas de este sistema es que hay profesionales que no aceptan responsabilidades”.

Para Cardona, las empresas deberían pasar a la dirección por competencias, pero bien hechas. “Éstas no sirven para evaluar, sino para diagnosticar y ayudar a conseguir mejores objetivos en el futuro. Cuanto menos relacionadas estén con el *bonus*, mejor”.

Expansión & Empleo sortea diez ejemplares en: expansionempleo.com/concursos/talento

LAS CLAVES DEL TALENTO

Pablo Cardona / Empresa Activa / 128 páginas