

# EL FLUIR DEL TALENTO

**Cómo desarrollar todo el potencial  
del talento de las personas en la empresa**

EDUARDO SEGURA CROS

# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	7
I. EL INICIO .....	11
II. LAS BARRERAS .....	21
III. EL FLUIR .....	35
IV. EL DESPERDICIO .....	71
V. LA CRISIS ACTUAL .....	87
VI. LA ORGANIZACIÓN .....	113
VII. LA TRANSICIÓN .....	123

# PRÓLOGO

No recuerdo con exactitud el día que Eduardo me pidió que le hiciera el prólogo de su libro. Después de una charla en la que le expliqué mis inicios en el mundo laboral y como mi trayectoria se desarrolló hasta el día de hoy, me planteó que le gustaría que yo le escribiera el prólogo.

Pensé que estaba equivocado, que yo no era la persona idónea para ello.

Insistió. Le vi tan convencido que me hizo recapacitar y decidí que valía la pena hacer un esfuerzo.

No me temblaron las piernas como cuando en el año 1987 María Vidal, fundadora de Semon, me ofreció la oportunidad de ir a Semon Madrid con veinticuatro años como responsable, aunque fue algo parecido.

En varias ocasiones Eduardo y yo intercambiamos impresiones sobre el modelo de negocio de La Despensa de Laforja&Semon. Él siempre me planteaba cuestiones que me hacían pensar y recapacitar más profundamente sobre la cuestión, el modelo de negocio familiar en el que cada día creo más.

Sobre el talento opino que todos nacemos con él, aunque debemos descubrir en qué somos realmente buenos y a partir de ahí potenciarlo con varios ingredientes que para mí son muy importantes:

- Entrega
- Dedicación
- Autenticidad
- Constancia
- Sello personal

En los tiempos que vivimos, bajo mi punto de vista son primordiales el buen hacer de las personas, la buena conducta, las buenas intenciones, en pocas palabras, la conducta positiva. Ya sé que no digo nada nuevo, pero se nos olvida con frecuencia.

Eduardo es un experto en dirección de empresas y consultoría; ha tratado con muchas personas y situaciones extremas. Él mejor que nadie sabe de talento.

El talento es la clave del éxito en los negocios y en las empresas. Se ve en las palabras, en los gestos y las maneras, en lo que llamamos comunicación. El talento se plasma con las manos, en nuestra producción. El talento es la valía y el potencial para algo especialmente y va muy unido a la creatividad.

No puedo opinar sobre si tengo o no talento, pero lo que sí tengo muy claro que hay que ser muy honesto con lo que te rodea.

*El fluir del talento* es una obra válida e inspiradora que puede resultar muy interesante para todos (empresarios y colaboradores). Eduardo destaca con fuerza lo imprescindible e importante que es la motivación de los equipos. Apreciado Eduardo, esa es la base del éxito, no puedo estar más de acuerdo.

A lo largo de mi ya larga carrera profesional (cuarenta años) he tenido la oportunidad de compartir diferentes experiencias con perfiles muy variados y

recuerdo haber colaborado con personas no tituladas pero con un talento portentoso.

Espero y deseo que este libro sea leído por cientos de empresarios y colaboradores porque estoy convencido de que nos hará crecer a todos y ayudará a crear empleo.

Descubramos cada uno, dentro de nuestro ámbito profesional, cuál es el área en la que mejor nos desenvolvemos y, sobre todo, vayamos cada día a desarrollar nuestra actividad empresarial con una alta carga de positividad.

Por eso, recomiendo la lectura de *El Fluir del talento*, pues es una muy buena guía práctica.

Gracias, Eduardo, por pensar en mí para colaborar en tu libro.

PEDRO ROBLES LÓPEZ,  
socio de La Despensa y Semon  
Barcelona, junio del 2017

# I. EL INICIO



Imagen 1. Interlaken.

**S**iempre he sentido una predilección especial por la maravillosa población de Interlaken en los Alpes suizos.

Mi madre, hija de mexicano y española, nació allí. Vivió poco tiempo en Suiza pero recuerdo con cariño lo que mi abuela me explicaba sobre este paraíso suizo.

Quizás lo que más me ha atraído siempre de este entorno es la majestuosidad y la belleza de uno de sus picos más representativos: el Jungfrau.

Todos los sitios rodeados de montañas tienen su cumbre emblemática: la más alta, la que tiene un cas-

tillo en la cima, la que acoge una ermita o simplemente aquella a la que la leyenda le atribuye algún hecho fantástico.

Normalmente son lugares muy apreciados y visitados por los habitantes locales y muchas veces por turistas de todo el mundo. Este es el caso del Jungfrau. Se dice que el que no ha estado en la zona del macizo montañoso del Jungfrau, no ha estado en Suiza. Es una zona muy turística tanto en invierno como en verano, cuando el contraste de los verdes prados con el blanco de las nieves perpetuas y el hielo es espectacular.

El Jungfrau una de las montañas que superan los 4.000 metros de altura en Europa (concretamente tiene 4.158 metros de altitud). Está rodeado por un circo glaciar y fue precisamente su cumbre eternamente nevada la que me hizo reflexionar.

Asocié la nieve y el hielo a un inmenso potencial de agua que estaba prisionero en esos dos estados, como lo está aproximadamente un 70% del agua dulce que hay en la Tierra.

Ahí se empezó a gestar el proyecto del fluir del talento.



El potencial de talento que tenemos todas las personas es inmenso. Pero, tal como veremos a lo largo de este libro, la mayor parte del mismo está prisionero por muchas circunstancias y por lo tanto no fluye. Lo utilizamos muy poco, tanto cuando trabajamos individualmente como en equipo, aunque sí que hay colectivos de personas que utilizan su talento en mayor grado: son

los creativos por naturaleza, pintores, compositores, diseñadores, escritores, guionistas, arquitectos, cocineros, humoristas, etc.

En las empresas habitualmente no abunda la creatividad, una situación que es fruto de una muy mala gestión del talento que está prisionero como el agua lo está en forma de nieve o hielo. De la misma forma que el agua no fluye, el talento tampoco fluye en muchas empresas.

Es realmente una lástima, o mejor dicho un desperdicio, el que en las empresas el talento esté tan poco desarrollado. Viendo que con el poco talento que se utiliza se han hecho avances muy importantes en tecnología y en otras áreas, nos damos cuenta de que los progresos serían extraordinarios si realmente lográramos su buen fluir.

Muchos «triunfadores» del mundo empresarial y financiero (empresarios, directivos, etc.) lo único que han hecho es aplicar la «cultura del pelotazo», perpetrar estafas, trampas contables, maquillar los estados financieros y preocuparse por obtener el máximo beneficio personal en el corto plazo sin ocuparse lo más mínimo del medio y largo plazo ni de la dudosa forma de obtener esos ingresos. Algunas de estas personas han llegado a ganar muchos millones al año.

Cada día son más las noticias que nos explican los últimos fraudes que se han descubierto. Estamos hablando de cifras astronómicas de dinero. Y lo peor del caso es que muchos de estos delitos han sido perpetrados por personas que hasta hace poco eran consideradas empresarios o directivos modelo.

Este hecho se repite cíclicamente y, a pesar de ello, no aprendemos. Cada cierto período de tiempo se dan

las mismas circunstancias que producen los mismos males. Al final de cada período, esta bomba de relojería estalla con graves consecuencias para la economía.

Los daños tienen muchas vertientes: cierre de empresas, miles de despidos, familias que no pueden afrontar sus gastos...



A la mayoría de las personas nos motiva el hecho de aprender desde muy pequeños. Puede ser aprender un deporte, un idioma, una nueva habilidad para el trabajo, un oficio, etc. A lo largo de nuestras vidas muchos de nosotros dedicamos tiempo a aprender, no solo en la escuela y en la universidad (aquellos que se lo pueden permitir), sino mientras estamos trabajando o jubilados.

Sin embargo, muy pocos de nosotros aprendemos a potenciar el talento que tenemos hasta utilizar todo su potencial y son contadas las empresas que dedican parte de su tiempo a desarrollar el talento de sus empleados.

Recientemente hay algunas empresas que han iniciado la gestión del talento de su personal. Es un buen comienzo, es un buen síntoma, pero la realidad nos muestra que es muy poco lo que se está haciendo. Solo un porcentaje muy pequeño de las organizaciones de todo el mundo hace progresos significativos en este terreno.

Quizás sea durante los primeros años de enseñanza cuando más se desarrolla el talento. Los niños se enfrentan por primera vez en su vida a juegos y ejercicios

que han de superar. Ello hace que el talento crezca en esa etapa mucho más en proporción que en otras épocas de la vida.

A partir de ahí ya nos encarrilamos hacia actividades como los estudios y el trabajo, estructuradas de una forma que ofrece pocas oportunidades para desarrollar nuestro talento, por lo que la mayoría de las personas utilizamos un porcentaje muy bajo del mismo respecto al potencial que tenemos.

El resultado es la mediocridad en el funcionamiento y la productividad de muchas empresas, el cierre de muchas de ellas y bajos índices de creación de puestos de trabajo.



El talento se puede desarrollar como cualquier habilidad; hay muchos métodos para hacerlo.

Me gustaría diferenciar entre *habilidad* y *talento*.

Las *habilidades* son aquellas cosas que hacemos especialmente bien: hablar idiomas, comunicar, negociar, organizar, practicar deportes, ciencias, oficios, etc. Cada uno de nosotros tenemos distintas habilidades.

**Si bien hay diferentes definiciones de «talento», a efectos de este libro consideramos *talento* el potencial que tenemos para aprender, mejorar las habilidades y desarrollar toda nuestra innovación, creatividad e inteligencia.**

A pesar de lo mucho que ha progresado la medicina, se sabe muy poco sobre el funcionamiento del cerebro y su potencial, por lo que a fecha de hoy no hay pruebas ni métodos para medir el porcentaje de talento que tenemos desarrollado, el que utilizamos, y mucho menos el potencial que tenemos.

**Todo el mundo tiene talento. Todo el mundo lo puede desarrollar hasta su máximo potencial. Podemos decir que todos tenemos un potencial de talento tremendo.**

No se trata de desarrollar el talento al máximo en poco tiempo, sino de utilizar todo lo desarrollado y a la vez irlo incrementando hasta su máximo potencial.

¿Por qué es tan difícil utilizar todo el talento? En los siguientes capítulos veremos las barreras más importantes que lo impiden.

El desarrollo de habilidades se consigue de una forma más sencilla. Es cuestión de aplicar un proceso de selección y organización de cursos para cada una de ellas.



Imagen 2. Hay muchas empresas que destinan recursos para mejorar las habilidades de sus empleados, ya sea formación interna, cursos de formación externa, o los propios jefes que ayudan a sus subordinados al desarrollo de sus habilidades.

Hay, sin embargo, muy pocas empresas que dedican recursos para desarrollar el talento de los empleados.

Parece que con el desarrollo de las habilidades hay suficiente, cuando no es así ni mucho menos. El desarrollo del talento nos permite desarrollar las habilidades con mucha más facilidad y además potenciar toda nuestra capacidad de innovación, creatividad e inteligencia.

Con habilidades podemos mejorar muchas de las cosas que hacemos, podemos ir perfeccionando muchas tareas de nuestro trabajo. Pero con talento y creatividad podemos crear e innovar, y hacer cosas totalmente nuevas.

En diciembre del 2009 completé un curso de perfeccionamiento directivo en la IESE Business School de Barcelona. El método didáctico que utilizaban era el conocido «método del caso».

Uno de los muchos casos que analizamos fue el de la cooperativa catalana La Fageda, que elabora yogures, helados y mermeladas de forma totalmente artesanal, muy apreciados por su sabor y textura. Además ofrece servicios de jardinería. Gran parte de su personal son disminuidos psíquicos.

En una entrevista, el presidente de la cooperativa explicaba que no hay «discapacidades» sino que lo que hay son «capacidades». Esto me hizo reflexionar.

Estoy convencido de que los trabajadores de La Fageda proporcionalmente tienen el talento mucho más desarrollado que muchos de nosotros. Dan todo lo que pueden dar de sí y son además extremadamente felices en sus trabajos. Esa felicidad se traduce en un entusiasmo y una motivación que hacen que su rendimiento sea aún más elevado.

Realizan una doble aportación a la sociedad: por una parte está la riqueza que generan, y por otra, el ahorro que representa para el Estado el que una institución privada les proporcione comida, vivienda, medicación y atención médica. Hay profesionales de la salud mental y monitores que dedican muchas horas para que estas personas desarrollen todo el talento que tienen.

Este proceso de desarrollo es extremadamente gratificante para los profesionales y también para los disminuidos psíquicos. Cada paso que se avanza es como una victoria en una carrera de obstáculos.

Sus familias son también partícipes de la felicidad de este progreso y de ver que sus hijos tienen un trabajo como cualquier otra persona.

Cada vez hay más empresas que contratan a disminuidos psíquicos. Su rendimiento es proporcional-

mente muy alto y también lo es su motivación. Esto influye indudablemente en la motivación del resto del personal, lo que mejora notablemente el entorno de trabajo y la competitividad de la empresa.

El esfuerzo para llegar a este punto es tremendo pero las compensaciones son aún mucho más altas.

Esto también se puede ver en las olimpiadas para disminuidos o «Juegos Paralímpicos» donde la satisfacción de todos los participantes es muy elevada, con independencia de si ganan una medalla o no. El mero hecho de participar ya representa una proeza, fruto de muchas horas de entreno y sacrificio.

Los últimos Juegos Paralímpicos de verano se celebraron en Río de Janeiro en el año 2016 y fueron los decimoquintos. Participaron 160 países y 4.350 atletas en veintitrés disciplinas diferentes.

Los de invierno se celebraron en Sochi y fueron los undécimos juegos. Participaron cuarenta y cinco países, y 564 atletas en cincuenta y ocho eventos en cuatro y cinco disciplinas.

Si bien todas las disciplinas son emocionantes, hay una por la que siento especial admiración. Es la «prueba reina» del esquí alpino: el descenso.

Ver bajar esquiando a más de cien kilómetros por hora a personas con visibilidad reducida por las pendientes de las montañas nevadas es impresionante.

El que estas personas hayan potenciado mucho su talento permite afirmar que es mucho lo que todos podemos desarrollar.

