

Resum executiu

La gestió del talent

ENRIC LLARCH

La gestió del talent o, com diu el nostre primer col·laborador, **Andreu Mas-Colell**, professor de la Universitat Pompeu Fabra i president de la **Barcelona Graduate School of Economics**: «cultivar, fixar i atreure talent». Aquest és el contingut central del monogràfic que *Paradigmes* dedica a un intangible esdevingut factor de producció fonamental en la societat del coneixement. El doctor Mas-Colell obre el bloc que dibuixa un panorama general de la qüestió i hi destaca dues idees fonamentals, que s'aniran desenvolupant en articles posteriors. En primer lloc, exposa que sense un bon sistema educatiu el talent potencial no es farà efectiu. En segon, que el talent crida talent, i defineix la qualitat de vida com un dels mecanismes que ajuden a posar en marxa aquest cercle virtuós.

Per **Gabriel Ferraté**, president de l'Institut Cerdà, «encara que el talent pugui tenir un component innat més o menys fort, requereix un treball continuat, una experiència pràctica obtinguda dels èxits i del errors i, sobretot, una orientació clara». Pel doctor Ferraté, «no hem d'apostar a fer savis, que també n'hem de fer, sinó a fer persones de talent: talent directiu, talent comercial, talent tècnic, talent administratiu, talent innovador, talent emprenedor, talent en màrqueting...».

Roser Salvat i **Xavier Marcet** creuen que «el talent és sinònim de competència, de capacitat, d'aptitud i de qualificació». Al seu entendre, el talent inclou sabers classificables en tres categories: saber teòric, comunament denominat *coneixement* o *ciència*, saber-fer, o saber pràctic, popularitzat com a *know-how* (saber com) i saber-ser/estar o *savoir faire*. Així mateix, remarquen les dificultats per dissenyar, desplegar i avaluar polítiques de talent que s'haurien de programar «a deu anys vista, orientades a capes àmplies de la

població estudiantil i treballadora, així com cap a estratègies empresarials ambicioses que complementin les polítiques de tipus tàctic».

El professor **Tom Cannon**, de la Universitat de Liverpool, presenta *ideòpoli*, la «ciutat de les idees», «l'indret que trien per viure i treballar els que tenen capacitat per fer-ho». També explica com els parcs científics i tecnològics juguen un paper clau per «crear un entorn on el talent empresarial emigrat pugui retornar per treballar en condicions favorables úniques».

Lluís Torner, director de l'**Institut de Ciències Fotòniques**, aprofundeix en aquest raonament i dibuixa una panoràmica mundial del que anomena «*nius de talent*», caracteritzats per l'oferta «*d'educació superior i l'activitat de recerca de frontera com a instruments d'atracció i de cultiu d'un cert tipus de talent*». Uns nius en els quals Catalunya, com tot el sud d'Europa, encara ocupa una posició marginal.

Per cloure aquest primer bloc, **Xavier Testar**, director del programa *BCN: recerca i innovació*, sosté que Barcelona i Catalunya compten amb els ingredients necessaris per ser atractors de talent, però que encara hi ha traves legals i d'altres tipus que hi dificulten la instal·lació de persones amb talent.

L'apartat sobre talent i empresa s'obre amb l'article de **Josep Lladós**, vicerector de la Universitat Oberta de Catalunya, que destaca «*aspectes crítics en la configuració de l'esperit emprenedor, com evitar una excessiva aversió a risc, una sanció desproporcionada als fracassos i saber promoure la creativitat, el talent i la iniciativa personal*». Aspectes, afegeix, que «*han d'estar ben configurats molt abans que els estudiants accedeixin a la universitat*».

Segons Andreu Mas-Colell, per gestionar el talent cal cultivar-lo, fixar-lo i atreure'l. Aquest és el contingut central del monogràfic que Paradigmes dedica a un intangible esdevingut factor de producció fonamental en la societat del coneixement.

Ramon Ollé, president de la **Business Engineering School de La Salle** i membre del Consell Editorial de *Paradigmes*, aprofundeix en el tema de l'emprenedoria. Per al doctor Ollé, empenedoria «no només significa estimular la creació de noves empreses, cal crear entorns propicis que permetin un creixement favorable, continuat i a escala global d'aquestes iniciatives locals». Així, és necessari focalitzar l'atenció en la qualitat d'aquests entorns i en l'atenció que reben, especialment pel que fa a l'obtenció del finançament necessari en el moment adient.

Robert Gili, d'Alta Partners Capital SGEGR, s'endinsa en la qüestió del finançament empresarial i afirma que «el principal factor de l'èxit empresarial ha estat, històricament, l'accés al capital. En aquests moments s'incorpora un nou factor decisiu: l'accés al talent, i és molt important remarcar que aquest no substitueix el primer sinó que han d'anar junts».

Josep Maria Llaurador, consultor de recursos humans, afirma que cal «identificar el talent, saber què vol dir per a cada empresa i per a cada àmbit de l'organització i com es mesurarà». També adverteix «que moltes empreses han cregut –equivocadament– que el talent es paga amb diners i prou, i han posat per davant les condicions econòmiques».

Aquest segon bloc es tanca amb dos casos emblemàtics que han fet de la gestió del talent un dels seus principals factors d'èxit. **Salvador Morera**, vicepresident i director general del negoci de grans impressores de Hewlett-Packard, remarca que la condició principal per atreure persones de talent a la seva organització rau en l'encaix entre el projecte professional del candidat i les possibilitats de desenvolupament de la seva carrera professional que els pot

oferir l'empresa. També atribueix la manca de vocacions en enginyeria al fet que el mercat no ofereix prou llocs de treball veritablement qualificats i que molts enginyers han d'acceptar feines amb qualificacions i, per tant, retribucions inferiors.

Per la seva banda, **Carles Grau**, director de Microsoft a Catalunya, explica amb detall l'elaborada estratègia que desenvolupa la seva empresa per captar i retenir les persones amb talent. Una estratègia que passa, entre d'altres elements, per la consecució d'un clima laboral favorable fonamentat en el fet de «compartir uns valors que inspiren i fomenten un nou estil de treball en equip».

L'apartat dedicat al talent i l'educació s'obre amb un article del professor de la Universitat Autònoma de Barcelona **Enric Roca**, que afirma que el nostre sistema educatiu no està preparat per reconèixer el talent i, en no saber diagnosticar-lo, no el pot incentivar ni aprofitar. Per Roca, no es tracta de deixar d'atendre els alumnes amb més necessitats, sinó de «partir de la base que les dificultats per aprendre les té tothom si la fita de l'aprenentatge és el màxim potencial de rendiment de cadascú».

Max Senge, de la Stanford University, **John Seeley-Brown**, de la Southern California University i **Howard Rheingold**, de la britànica de De Monfort University, desenvolupen una reflexió sobre els reptes i les oportunitats que l'era d'Internet i de la tecnologia digital presenten per a l'aprenentatge emprenedor. Emprenedoria entesa com a «pràctica d'identificar i crear tot tipus d'oportunitats, seguida de l'actuació adreçada a realitzar-les». Per als autors, les TIC poden ser emprades «per a l'anàlisi crítica que permet el desenvolupament dels estudiants com a persones i professionals».

Josep de Mirandés, del Consell Superiors d'Experts en Altes Capacitats, assenyalava que els alumnes superdotats o amb altes capacitats representen, almenys, el 5% del total. El fet que només una escassa minoria estigui adequadament identificada comporta que el 70 % tinguin baix rendiment escolar, que en la meitat o més de casos es tradueix en fracàs escolar. Per tant, es tracta d'un cas extrem de talent desaprofitat per manca de diagnòstic i de tractament específic d'aquests alumnes.

Lluís Jofre, de la **Universitat Politècnica de Catalunya**, ens parla de la caiguda de vocacions científiques i tècniques entre els universitaris catalans, vinculada, sobretot, a la manca d'atractiu i la dificultat amb què es percep la matèria en els estudis previs i a les perspectives poc atractives de les retribucions salarials i les carreres professionals. Davant d'aquesta situació, es fa ressò del ventall d'iniciatives promogudes des del programa **EnginyCAT**, adreçades a capgirar aquesta tendència.

Dins el bloc denominat «Experiències», tornem a trobar múltiples iniciatives al voltant de l'educació i la formació. **Albert Montori**, catedràtic de l'IES Salvador Dalí, del Prat de Llobregat, sosté que durant la secundària «*el talent s'ha de tractar més com una potencialitat que com un fet, sobretot perquè en aquesta fase formativa l'individu disposa de tot un seguit d'aptituds i habilitats que encara no ha pogut desenvolupar*».

Maria Calsamiglia i **Miquel Perdiguier**, de la **Fundació Caixa Catalunya**, presenten una innovadora iniciativa destinada a estimular les vocacions científiques mitjançant camps de treball estivals. Un dels objectius instrumentals consisteix a ampliar la mirada dels joves estudiants de secundària cap a l'activitat científica i la recerca. Pels autors, és el punt crític de curiositat i creativitat, de rigor i discussió constant, el que fa la recerca única i atractiva.

Entrant en l'àmbit universitari, **Ana Ripoll** i **Rafael Grasa**, de la **Universitat Autònoma de Barcelona**, ens expliquen l'experiència d'aquesta universitat per modificar les polítiques de formació i selecció de professorat, amb l'objectiu de captar el millor talent forà, tant pel que fa a estudiants com a professorat i investigadors. Algunes de les claus per aconseguir-ho passen per definir una carrera docent prou atractiva

que permeti, entre d'altres coses, avançar l'edat en què s'assoleix l'estabilitat professional i fer-la convergir amb aquells anys en què la producció creativa dels investigadors és més gran.

Pere Pascual és director del **Centre de Formació Interdisciplinària Superior (CFIS) de la UPC**, que té com a tasca ampliar l'oferta acadèmica de la universitat a través de les dobles titulacions. La doble titulació és un mecanisme perquè els estudiants d'elevat rendiment acadèmic, interessats en la interconnexió entre les diverses branques de les enginyeries entre si i amb les matemàtiques, puguin accedir a una formació més completa destinada a satisfer demandes laborals específiques que exigeixen una alta formació

Xavier Mendoza, professor d'**ESADE** i membre del Consell Editorial de **Paradigmes**, exposa de quina manera actuen les escoles de negocis en l'atracció de talent internacional a Barcelona. Pel professor Mendoza, «*la qüestió clau passa a ser quants dels graduats decidiran quedar-se aquí per crear la seva pròpia empresa o bé vincular-se a una empresa del país, que els haurà fet una oferta competitiva*».

Jaume Bertranpetit i **Mariona Costa**, de l'**ICREA**, remarquen que la seva tasca es desenvolupa en un context en què «*les universitats i els centres de recerca acostumen a tenir mecanismes extremament feixucs i complexos a l'hora d'atraure talent internacional*». Segons el seu criteri, «*Catalunya és molt competitiva en ciències de la vida i recerca biomèdica i, també, en ciències fotòniques, en química orgànica i en economia*».

Les experiències recullen un bloc d'iniciatives generals per atreure i retenir talent. D'una banda, **Nick Leon**, director de Design London, destaca com el districte **22@Barcelona** està esdevenint el nucli des d'on la capital catalana s'està transformant en una ciutat intensiva en coneixement. Aquest objectiu es procura assolir mitjançant l'atracció i la retenció de talent a través de les oportunitats d'ocupació i de la qualitat de vida. Altres instruments són el desenvolupament del talent a través de programes adreçats a tots els nivells educatius i la connexió de xarxes socials de negocis locals i internacionals. Una breu pinzellada d'un d'aquests programes educatius destinats a estudiants d'educació primària i secundària ens l'ofereix **Ricard Huguet**.

Marcel Prunera, de la **Direcció General de Promoció Econòmica**, apunta diverses línies de treball en matèria de talent al nostre país. En destaquen la creació de programes i focus d'atracció de talent en diversos indrets de Catalunya, la retenció del talent vinculat als estudiants de les escoles de negocis i altres centres universitaris d'alta qualitat internacional, o la detecció i valorització del talent de la immigració. També remarca la importància de facilitar l'arribada i l'establiment del talent a Catalunya, especialment pel que fa als aspectes legals, i de promoure internacionalment Barcelona i Catalunya com a territori atractiu d'empresadors internacionals.

Svafa Grönfeldt, rectora de la Universitat de Reykjavík, explica com, des de la universitat islandesa, s'ha fet una feina molt efectiva per recuperar bona part dels professionals que havien anat a estudiar a l'estranger perquè retornin al seu país a desenvolupar nous projectes empresarials. L'aposta que en el seu moment va fer el govern per l'educació i el talent ha contribuït decisivament a superar el tancament i l'endarreriment que patia el país, i ha de servir per superar l'impacte de l'actual crisi financera.

Un darrer bloc d'experiències fa referència a àmbits on el concepte de talent s'havia fet servir tradicionalment per descriure qualitats poc menys que innates pròpies d'artistes i esportistes. Tanmateix, es demostra que, perquè aquest talent reïxi, calen grans dosis d'altres tipus de talent, sobretot en el vessant organitzatiu i de gestió.

Marta Camps i **Inmaculada Urrea**, de **Sofoco Media**, repassen un considerable nombre de casos d'èxit en el camp de la moda, on és indispensable saber com detectar, potenciar, gestionar i rendibilitzar el talent creatiu. Per això, en el món de la moda són tan freqüents els tàndems de creadors i gestors destacats en el màrqueting i la creació de marca.

Per l'intendent i director de música antiga **Jordi Savall**, «*tothom té un talent especial per a alguna cosa*». I, a més: «*totes les persones portem quelcom amb nosaltres. L'artista que té talent ho sap transmetre als altres*». Segons el seu parer, un problema del nostre país és que «*pensem que qualsevol cosa que ve de fora serà millor*». I afegeix, «*segurament, ningú no és profeta al seu país, però hi ha països, com el nostre, on encara és més difícil*».

Per tancar aquest monogràfic sobre el talent, **Ferran Soriano**, president de The Node Company i exdirector del **FC Barcelona**, afirma que «*la gestió del talent en un gran club de futbol presenta reptes molt complexos, fins i tot extrems, però estan sotmesos a la mateixa lògica i sentit comú que els de qualsevol altra empresa o organització*». Soriano remarca l'aposta de la directiva barcelonista per desenvolupar el talent de joves jugadors als seus països d'origen.

Per completar el contingut d'aquest número de **Paradigmes**, dos articles integren l'apartat de Miscel·lània. Al primer, **Ignasi de Delàs**, director de **Turisme de Catalunya**, planteja com l'esgotament dels mètodes de publicitat tradicionals comporta la necessitat d'explorar noves fórmules d'arribar i seduir els mercats emissors de turisme. Descriu i reflexiona sobre l'experiència empresa per Turisme de Catalunya en la comunicació interactiva a través d'Internet, en el que es denomina la filosofia del **web 2.0**.

Finalment, **Joan Costa**, de la **London School of Economics**, aborda les tradicionals diferències en preus relatius entre Catalunya i el conjunt de l'Estat espanyol. Pel professor Costa, «*tot i un cert estancament en el grau de competència en la distribució en els darrers cinc anys, no sembla que afecti el nivell de preus i, especialment, no afecta el nivell de preus relatius*». En canvi, «*el baix pes del sector públic i la relativa obertura exterior de Catalunya expliquen els preus proporcionalment més elevats de Catalunya respecte a la resta de l'Estat espanyol*», de manera que si es doblés el pes del sector públic en el PIB català, es reduiria entre un 4 i un 10 % el nivell de preus a Catalunya.



ENRIC LLARCH
Director