

Promoció del talent: oportunitats i reptes



GABRIEL FERRATÉ

Acostumo a dir que ens trobem en un món essencialment dinàmic i complex. Un món en canvi permanent en el qual les persones, amb la seva capacitat d'innovació i la seva tecnologia, desenvolupen productes i processos que l'estan alterant a un ritme creixent. Ara bé, tal com va dir Schengen, «no existeixen innovacions ni tampoc noves idees, per bones que siguin, si no es basen en un procés d'aprenentatge i no es desenvolupen».

Aquests canvis es produeixen, en bona part, com a resultat dels avenços de la ciència i de la tècnica que, en una ramificació creixent de coneixements i de conseqüències, catalitzen l'aparició de nous conceptes, de nous canvis, que acaben influint en conviccions i maneres de viure que fins fa poc consideràvem permanents i immutables.

No tinc talents especials. Només sóc apassionadament curiós.

Albert Einstein

El talent en un món en canvi

A la nova societat del coneixement, la informació i el saber són les forces que mouen el món i són tan essencials com ho foren en el seu moment factors tradicionals com ara la terra, el treball i el capital. Les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC) estan actuant com un revulsiu que fa canviar molts paradigmes assumits en la concepció tradicional de la nostra societat i del món del treball. Alguns dels últims desenvolupaments, com ara la **telerobòtica**, la realitat augmentada, les interfícies intel·ligents, la computació difosa i les **nanotecnologies**, per esmentar uns quants exemples vinculats a la societat en xarxa, acabaran tenint un efecte total en la concepció i

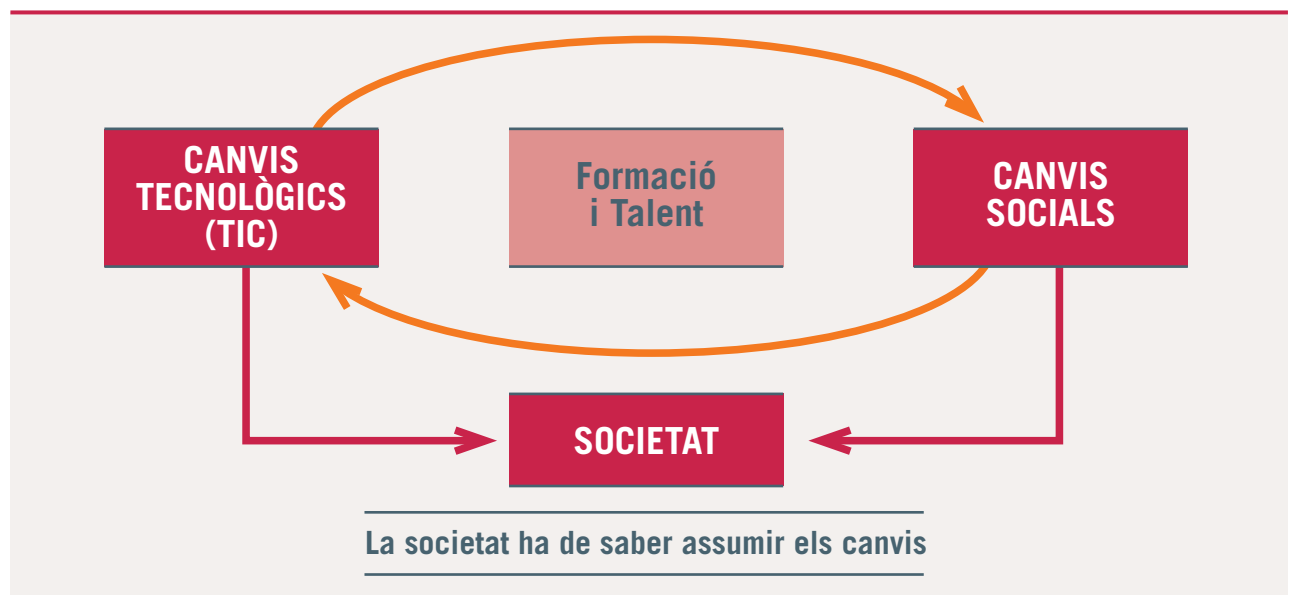
l'enfocament de la vida social i relacional i capgiraran les normes actualment assumides dels àmbits de la producció, dels serveis i de l'empresa en general, com també del lleure i de l'oci.

Molts d'aquests canvis ja comencen a aflorar, encara que no en siguem plenament conscients, i en molts casos produeixen desajustos i tensions psicològiques i socials a causa de la dificultat de la nostra ment i de la nostra biologia als canvis massa ràpids o –potser més ben dit– més ràpids del que estem acostumats; canvis que ens desestabilitzen. El nostre repte, per tant, és tractar d'adaptar-nos al canvi i al ritme del canvi.

Un canvi desencadenat pels avenços tècnics actuals que, per dir-ho d'una manera simplificada i sintètica, capgira la concepció tradicional de factors com ara:

- ▶ Sistemes de producció
- ▶ Comunicació entre les persones
- ▶ Processos de presa de decisions

Figura 1. Interrelació dels canvis tecnològics i socials.



- ▲ Les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC) estan actuant com un revulsiu que fa canviar molts paradigmes assumits en la concepció tradicional de la nostra societat i del món del treball.

En conjunt, la dependència de les persones respecte de la tecnologia en general, i de les TIC en particular, és cada cop més gran i específica. Estem envoltats d'un univers de màquines, de processos i de sistemes que treballen i pensen per nosaltres i que, fins i tot, força sovint ens guien, ens orienten, ens condueixen i se'ns imposen!

La dependència de les persones respecte de la tecnologia és cada cop més gran. Estem envoltats d'un univers de màquines, de processos i de sistemes que treballen i pensen per nosaltres. Per poder progressar i viure en el nou entorn global, hem de redefinir els nostres coneixements, les nostres actituds i repensar com hem de concebre i assolir els nostres talents.

La societat tecnològica és, per tant, una societat complexa dins d'un món complex, la qual cosa ens porta necessàriament a una incertesa essencial a l'hora de fer les coses, de gestionar i de prendre decisions, a causa del desconeixement que tenim dels fenòmens i de la societat que ens envolten o de la manera com els hem de controlar. Això provoca en moltes persones certa angonya per saber cap a on anem, cap a on va el món, i també per saber què s'ha de fer i com. Aquests fets s'han de tenir en compte en plantejar-nos el problema de la formació i de l'avaluació de les qualitats i les aptituds personals.

Per poder progressar i viure –plenament integrats– en el nou entorn global en el qual els paràmetres estan canviant, hem de redefinir els nostres coneixements, les nostres actituds i, sobretot, repensar com hem de concebre i assolir els nostres talents.

Més enllà de les definicions estàndard que descriuen el talent com «l'aptitud particular per fer una cosa», podríem definir el talent «com un conjunt d'habilitats específiques que, integrades a la nostra personalitat, ens faciliten el maneig òptim

de les nostres relacions interpersonals i socials». El talent es pot considerar com un potencial. Ho és en el sentit que una persona disposa d'una sèrie de característiques o aptituds que pot –o no– arribar a desenvolupar o a desplegar a un ritme més alt o més baix segons una gran diversitat de variables amb què es pot trobar en el seu àmbit d'activitat.

El talent es pot considerar també com un derivat o una manifestació de l'anomenada *intel·ligència emocional*, i és una aptitud o un conjunt d'aptituds que destaquen en un entorn de persones o un grup social per realitzar amb ple èxit i acceptació tasques o funcions determinades.

El talent pot ser heretat o adquirit mitjançant entrenament o aprenentatge. El talent intrínsec, a diferència del talent adquirit, es caracteritza perquè l'individu pot deixar d'exercir-lo durant un llarg període de temps i tornar a fer-ne ús posteriorment amb la mateixa destresa; el talent adquirit requereix ser exercit de manera continuada per tal de no perdre les destreses assolides, o veure-les debilitades. Podríem dir que tenir talent no implica tenir moltes idees sinó saber-ne treure profit!

El talent és un potencial, unes aptituds que una persona pot arribar a desenvolupar, o no, segons la diversitat de variables amb què es pot trobar en el seu àmbit d'activitat. Tenir talent no implica tenir moltes idees sinó saber-ne treure profit.

De les consideracions anteriors podem deduir que creure que el talent és exclusiu d'uns quants és el primer gran error que podem cometre a l'hora d'estimular aquest talent o de gestionar-lo, perquè, encara que el talent pugui tenir un component innat més o menys fort, requereix un treball continuat, una experiència pràctica obtinguda dels èxits i dels errors i, sobretot, una orientació clara.

Pensar que el talent deriva exclusivament de l'herència genètica dels joves és un greu error, atès

que l'experiència és bàsica per generar talent i perquè aquest talent es posi realment en pràctica i pugui ser útil en la trajectòria personal de cadascú. Aquells que han après a gestionar situacions difícils i a gestionar equips de manera reeixida estan en vies de tenir un talent propi que s'ha de valorar.

Aquests conceptes són importants a l'hora de l'educació i la formació de les persones, i en el moment de seleccionar-les i preparar-les per a tasques acadèmiques o professionals concretes. En l'àmbit educatiu, per exemple, no es tracta tant d'ensenyar com d'ensenyar a aprendre, a resoldre problemes i plantejaments nous o no preestablerts, a fomentar la capacitat d'anàlisi crítica i la capacitat de recerca i d'innovació. En l'àmbit del món del treball, l'objectiu no ha de ser concentrar els nostres esforços a sortir a la «crida i cerca» de les persones necessàries, sinó quelcom més real i eficient a la llarga, com és crear les oportunitats i les condicions d'entorn perquè sorgeixin a la nostra pròpia empresa o organització. El primer cas requereix personal docent i administratiu amb un profund canvi mental, i el segon, directius desperts, reflexius i capaços d'arriscar-se fins a un cert límit, capaços també de comunicar i delegar, i que no tinguin por que les persones que tenen sota la seva responsabilitat millorin dia a dia en l'acompliment de la seva tasca.

Pensar que el talent deriva exclusivament de l'herència genètica és un greu error, atès que l'experiència és bàsica per generar talent i perquè aquest talent es posi realment en pràctica.

La «societat xarxa» en la qual estem immersos té una doble implicació en la importància i la gestió del talent. D'una banda, ha comportat l'aparició del concepte de globalització i de nous i emergents reptes socials, polítics, comercials i industrials que requereixen persones amb una formació i unes aptituds –uns talents– noves i diversificades i, d'altra banda, subministra i proveeix noves eines que capgiren els conceptes

tradicionals de formació, treball i d'adquisició d'aptituds. La formació al llarg de la vida i a la mida de les necessitats i les circumstàncies de cadascú i, també, la possibilitat de treball i cooperació en equips dispersos o de múltiple localització –trencant les barreres del temps i de l'espai– són un bon exemple.

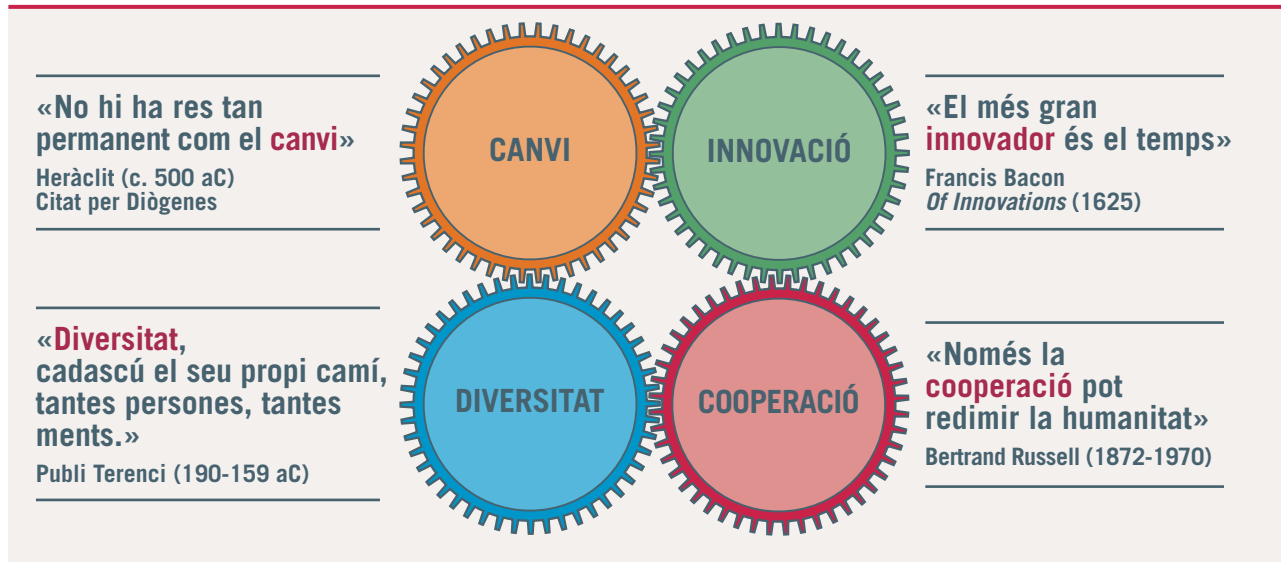
El talent en un entorn global: canvi, innovació, diversitat i cooperació

En els paràgrafs anteriors han anat apareixent diverses vegades les paraules –o els conceptes– *canvi*, *innovació*, *diversitat* i *cooperació*; això no és per casualitat. Es tracta de conceptes interrelacionats entre si i molt lligats als fenòmens que deriven del desplegament de la societat xarxa i de les noves tecnologies que ens estan abocant a una creixent globalització i interdependència dels fenòmens i de les persones en el món en què vivim.

No és difícil admetre –i ja ho hem tractat a bastament– que el canvi i la innovació són fenòmens estretament vinculats i que condicionen els paràmetres relacionats amb el talent i la seva gestió; però quina és la relació d'aquest talent amb la diversitat i la cooperació?

Per posar un exemple, tots sabem que la indústria de l'automòbil està fortament automatitzada i fa un ús intensiu de la robotització i de la gestió informàtica dels processos de producció, distribució i venda, amb una implantació, força sovint, totalment descentralitzada, subcontractada i distribuïda en un ampli espai territorial. Podria semblar, d'inici, que tot això comporta una forta uniformització en els models produïts i en els seus acabats, però no és pas així. L'automatització intel·ligent dels processos involucrats i la creixent competència, lligada a una també creixent exigència dels clients, porten a la necessitat de permetre una producció i una distribució adaptades als desigs o a les necessitats individuals. Això té com a conseqüència que els talents i la seva

Figura 2. Canvi, innovació, diversitat i cooperació, fenòmens interdependents i lligats al talent en un entorn global



▲ Canvi, innovació, diversitat, cooperació: conceptes interrelacionats entre si i molt lligats als fenòmens que deriven del desplegament de la societat xarxa i de les noves tecnologies.

gestió s'han d'obrir a la diversitat dels entorns de demanda i no a la uniformitat que un desenvolupament automatitzat i global podria suggerir inicialment. Ja al segle II aC, Publi Terenci va afirmar: «Diversitat, cadascú el seu propi camí; tantes persones, tantes ments.»

Vivim en un entorn global, on és imprescindible l'obertura i la cooperació entre els membres d'un equip i d'aquest amb altres equips i conjunts. La capacitat de cooperació és un altre aspecte que s'ha de tenir en compte en el moment de valorar i gestionar el desenvolupament i la promoció de talents.

Així mateix, ens agradi o no, vivim en un entorn global, amb mercats i processos de desenvolupament, disseny i producció deslocalitzats, dispersos i molt sovint subcontractats. Si a tot això hi sumem la multidisciplinarietat de les tècniques i les

metodologies emprades per trobar solucions a les noves necessitats, en podem deduir que no ens podem moure en un context aïllat. És imprescindible l'obertura i la cooperació. La cooperació amb els diversos membres d'un equip i amb altres equips i conjunts separats físicament o temàtica. La capacitat de cooperació i tot el que implica és un altre aspecte que s'ha de tenir en compte en el moment de valorar i gestionar el desenvolupament i la promoció de talents. Com va dir Bertrand Russell, «només la cooperació pot redimir la humanitat».

La gestió del talent

M. A. Sabadell diu que tots creuen saber que és el talent, però que pocs són capaços de definir-lo. Hi ha empreses de cerca de talents, però no sembla evident que siguin capaces de reconèixer-lo. Psicòlegs i neurocientífics intenten descobrir on resideix, si es tracta d'una propietat congènita o si s'adquireix mitjançant l'educació i l'estudi.

El talent és quelcom absolut o només circumstancial? Momentani o permanent? És possible exercir-lo i desenvolupar-lo? Equival al concepte d'aptitud? Molts de nosaltres ens sentiríem probablement capaços de respondre a aquestes preguntes, però podria molt bé ser que no ho féssim amb les respostes correctes. De fet, els cercadors de talents –els *head hunters*– busquen allò que no saben ben bé com definir. Ens podem fins i tot preguntar si el talent pot ser detectat o només reconegut quan se'n troben els efectes? Probablement es tracti d'una combinació de mètode i d'intuïció!

Gestionar el talent és establir un diàleg mitjançant el qual elements com el desenvolupament personal i professional, els objectius de l'organització, la confiança entre les parts i la constitució d'equips de treball basats en la qualitat i la compartició de la informació, siguin els pilars del procés de gestió.

El filòsof i escriptor **Elbert Hubbard** va dir que «existeix quelcom més escàs, subtil i valuós que el talent: el talent de reconèixer els talentosos». S'ha cregut també que un alt quocient intel·lectual era garantia d'un alt rendiment professional, però estudis posteriors han demostrat que això no és necessàriament així. Diversos treballs de recerca han arribat a la conclusió que l'ésser humà es divideix en dos grups: el d'aquells que creuen que la intel·ligència és quelcom immutable i el dels qui estan convençuts que és mal·leable. Si considerem, a més, la dicotomia entre capacitats innates i capacitats adquirides, memòria a curt termini i a llarg termini, factors genètics i factors ambientals, etc., haurem de reconèixer que la comprensió del fenomen del talent no és especialment simple i que, com a conseqüència d'això, la seva gestió adient pot esdevenir –almenys teòricament– complexa i no a l'abast de tothom.

Malgrat totes les consideracions més o menys teòriques que s'han exposat, encara que pugui semblar extremadament complicat, identificar el

talent no solament és possible, sinó que també, en molts casos, som fins i tot plenament conscients d'on es troba. El que ens fa falta, però, és començar a gestionar-lo. Gestionar el talent no és altra cosa que establir un diàleg mitjançant el qual elements com ara el desenvolupament personal i professional, els objectius de l'organització, la confiança entre les parts i la constitució d'equips de treball basats en la qualitat i, alhora, la compartició de la informació, siguin realment els pilars del procés de gestió. Tots aquests elements han d'apuntar a un objectiu comú, perfectament identificat i compartit. Només ens falta trobar o identificar el talent –o els talents– en l'empresa o el seu entorn.

Però, alerta! Per tal de trobar el talent a la nostra organització, primer hem de saber què estem buscant i què estem disposats a fer com a responsables del personal, perquè la «troballa» es posi a treballar amb entusiasme i dedicació. Hem de dir que, força sovint, es dona el cas que les nostres organitzacions són plenes de persones valuoses i amb actituds positives, totalment desaprofitades i a l'espera d'una oportunitat. El repte està a saber-les detectar! I sobretot, detectar-les a temps! No oblidem, però, que les actituds davant el treball no es porten i romanen indefinidament, sinó que s'han d'anar consolidant i construint permanentment: depenen en alt grau de la gestió al si de les empreses. Qualsevol empenta inicial pot ser destruïda durant el primer mes de treball.

La gestió del talent humà és la capacitat d'atreure, mobilitzar, fidelitzar i desenvolupar els professionals més competents i compromesos, i de transformar el talent individual en talent organitzatiu.

No és realista creure que en l'àmbit de les relacions humanes hi ha receptes exactes i senzilles. La intuïció i el sentit comú han de suplir les llacunes de les estadístiques i dels paràmetres aparentment inamovibles. Els éssers humans, com a decisors intel·ligents i sensibles, es revaloren així en el món de les empreses.

Hi ha un fet aparentment poc significatiu, però que emfatitza plenament el canvi de paradigma en l'àmbit dels recursos humans: la progressiva substitució de l'expressió «administració de recursos humans» per «gestió del talent humà».

Aquest fet implica deixar de catalogar les persones com a instruments i passar a considerar-les com el capital principal que genera vida, moviment i acció a tota organització. A la vista de tot això podríem afirmar que la gestió del talent humà és la capacitat de les empreses i les organitzacions no sols per atreure, mobilitzar, fidelitzar i desenvolupar els professionals més competents i compromesos, sinó també per transformar el talent individual, mitjançant un projecte engrescador, en talent organitzatiu.

Polítiques proactives per promoure i aprofitar el talent

Tal com s'ha indicat, la conjunció de la globalització i l'impacte total de les TIC en el món de la producció i de la gestió fan imprescindible ser competitiu. Això vol dir que les empreses i les organitzacions públiques i privades han de vetllar perquè les estratègies garanteixin, a mitjà i llarg termini, la seva competitivitat i el seu progrés social i econòmic. De tota una sèrie d'estudis comparatius que s'han realitzat, no sembla que se'n dedueixi que en el nostre entorn industrial, social i polític hi hagi encara el convenciment total de la urgència de posicionar-se de manera competitiva en aquest àmbit. La clau és adoptar les mesures que afavoreixin la capacitat d'innovació i d'especialització en els sectors basats en el coneixement. Calen mesures urgents per impulsar un teixit empresarial d'emprenedors, bàsicament en els sectors emergents, i comptar, tot promovent-lo, amb el talent.

El problema no afecta únicament Catalunya o Espanya, si bé encara hi ha marcadès diferències. El problema és més global i en certa manera afecta Europa en conjunt. La Comissió Europea estima que uns 400.000 científics i tecnòlegs de

la UE estan actualment treballant als Estats Units. Un treball semblant efectuat pel Servei d'Estudis de La Caixa dona uns resultats quelcom més conservadors, que giren al voltant de les 370.000 persones.

Les empreses i les organitzacions públiques i privades han de vetllar per garantir la seva competitivitat i el seu progrés social i econòmic. La clau és adoptar mesures que afavoreixin la capacitat d'innovació i d'especialització en els sectors basats en el coneixement.

Malgrat que les dades obtingudes dels diversos països no són homogènies i resulta difícil fer comparacions fiables, es pot indicar que en països com ara Alemanya, Itàlia i els Països Baixos el flux net de sortida se situa al voltant del 20 % de l'estoc nacional; a Espanya, només el 3 %... Els països capdavaners en la relació investigadors–ocupació total, a més dels Estats Units, són el Japó, Austràlia, Nova Zelanda, Corea i Suïssa –per esmentar-ne només uns quants–, i tots es troben força més amunt que la Unió Europea. Com a emergents, i amb molta empenta, s'hi poden trobar la Xina i l'Índia, entre altres.

Resumint, Europa ha exportat als Estats Units la producció equivalent a un any de graduats científics i enginyers de tot el seu sistema universitari. Aquesta és una aproximació només numèrica que no té en compte la qualitat dels recursos humans que han emigrat. Segons l'informe esmentat, és presumible que ens hagin deixat molts dels millors talents.

Una dada que pot il·lustrar el creixent lideratge que els Estats Units han assolit en l'àmbit de la recerca fa referència als premis Nobel: en la primera dècada del segle xx, el 5 % dels premis eren dels Estats Units i el 70 % eren europeus; l'any 2006, els Estats Units es va emportar el 78 % dels premis, i Europa només el 5 %. Sense comentaris.

Si bé Catalunya aquests darrers sis o set anys ha millorat percentualment unes dues dècimes respecte del PIB en despesa en R+D+I, està per sota d'alguna altra comunitat i, òbviament, per sota de la Unió Europea.

Europa ha exportat als Estats Units la producció equivalent a un any de graduats científics i enginyers del seu sistema universitari: és presumible que ens hagin deixat molts dels millors talents.

Hem d'estar preocupats? Crec que sí. El nostre model empresarial i acadèmic és massa vulnerable i està escassament orientat al futur. Durant molts anys hem construït un model econòmic basat en avantatges salarials que ens permetien rebre immigrants i especialistes en sectors tradicionals allunyats del coneixement i de la innovació. Aquest model ha contribuït a reduir les distàncies salarials entre treballadors amb estudis universitaris i la resta i a disminuir, d'aquesta manera, els incentius a la formació universitària i permanent. Un estudi que va fer l'**ANECA** demostrava que els titulats espanyols són els que cobren menys a Europa, després dels txecs. Aquest no és pas un element engrescador! No correspon a l'Administració resoldre-ho directament, però sí estimular la seva superació mitjançant les corresponents polítiques d'incentivació dels sectors productius i empresarials.

En l'àmbit universitari hi ha moltes coses a fer. No es tracta de regular més i més coses, sinó de garantir el reconeixement dels bons resultats i de la qualitat internacionalment homologada. El catedràtic d'economia i exrector de la Universitat d'Alacant, el professor i amic Andrés Pedreño, deia en un article publicat ara fa un any: «Sense qualitat universitària suficient, amb fuga de cervells en el marc de la Unió Europea, amb salaris diferencials escassos de titulats, sense espais i infraestructures comuns per a investigadors i empreses, sense consciència d'un paper social rellevant, les universitats poden caure en una creixent endogàmia.»

Solució: similar i coherent amb l'anterior! Poca legislació uniformitzadora i coercitiva, plantejaments que estimulin i compensin la competitivitat i l'èxit, afavoriment de l'intercanvi enriquidor –la mobilitat– amb el món universitari global i amb l'entorn emprenedor i creatiu. Dit d'una altra manera –i emprant un llenguatge tècnic–, actuar de catalitzadors del canvi; fer que *fer-ho bé i creativament* surti a compte.

Per acabar, voldria afegir que no ens hem de confondre. 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...

«Cadascú el seu propi camí; tantes persones, tantes ments», repetint allò que va dir Publi Terenci.

GABRIEL FERRATÉ

Doctor enginyer industrial i perit agrícola. Catedràtic emèrit honorífic de la UPC. President de l'Institut Cerdà, president de Caixa Tarragona i president del Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible de Catalunya. Ha estat director de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials de Barcelona, rector de la UPC i la UOC, director general d'Universitats i Recerca i i de Política Científica de l'Estat espanyol, vicepresident de la CIRIT i president de la Fundació Barcelona Centre de Disseny (BCD).

