

El Talent: estat de la qüestió [A survey of talent]

"A survey of talent". The Economist, 7 d'octubre de 2006. (Article consultat *on line*: 02/01/2007)

Accés a l'article original:

<http://www.economist.com/printedition/index.cfm?d=20061007>

La batalla per les neurones

El talent s'ha convertit en la mercaderia més buscada del món. Les batalles del futur seran batalles pel talent. De ben segur que les antigues batalles pels recursos naturals encara estan vigents, però seran complementades per noves pugnes pel talent no només entre empreses, sinó també entre països (que s'angoixen per aconseguir un "equilibri de cervells" tant com per l'antic "equilibri de poder")

Una enquesta recent entre directors de recursos humans d'arreu del món mostra que el 75% confessa que "atraure i retenir" el talent és la seva prioritat número u. Un 62% es confessa preocupat per l'escassetat de talent en tots els nivells de l'organització.

En efecte, les empreses ni tan sols saben com definir "talent" i encara menys com gestionar-lo. Alguns el defineixen com els *alfes* dels quals parla Aldous Huxley a *Un món feliç*: aquells que se situen en la part superior de la campana de Gauss. D'altres l'apliquen a tota la població activa, en una definició tan ample que arriba a ser inoperant.

Proveir-se de talent no fa immunes les empreses a les errades catastròfiques. Serveixi com a mostra l'exemple de desastre corporatiu que va representar la gestió del fons de capital risc *Long-Term Capital Management*. La seva densitat de talent era tal que disposaven no solament de MBAs sinó de guanyadors del premi Nobel entre el seu personal. Però malgrat tot aquest talent, les empreses encara són vulnerables a la cobdícia i a la mala gestió.

Certament la bona gestió va més enllà de contractar els millors i els més brillants. Entre altres coses, cal demanar experiència tant com talent i aplicar codis ètics i controls interns estrictes.

Els treballs que emfatitzen les "interaccions tàcites" (interaccions complexes que requereixen una alta capacitat de decisió) han crescut dues vegades i mitja més ràpidament que les feines de simple transformació de materials i tres vegades més ràpid que la resta de tasques. Aquestes feines constitueixen ara un 40% del mercat de treball nord-americà i responen del 70% de les feines creades des de 1998. La jubilació dels *babyboomers* (que acaba de començar) significa que les organitzacions perdran una ingent quantitat de treballadors experimentats en un període breu.

Aquesta sèrie d'articles sosté que la guerra pel talent s'ha de prendre seriosament. Intentarem evitar definir el talent d'una manera massa àmplia o massa restrictiva. El talent és l'habilitat de resoldre problemes complexos i inventar solucions noves.

Tothom el cerca

És evident que els fons d'inversió i les consultories han d'estar obsessionats pel talent: què venen sinó? Les empreses de consultoria han de treballar més dur per atraure treballadors potencials, com també les empreses de tecnologia punta. A més, han de convertir les seves incorporacions en persones integrades a l'organització el doble de ràpid.

Però ara la tendència s'ha estès. Degut a un mercat de treball hipercompetitiu, les empreses de sectors més tangibles han començat a pensar que sense talent no se'n poden sortir. La gestió del talent s'ha tornat important per una gamma molt més àmplia d'organitzacions. Una conseqüència ha estat que els departaments de recursos humans, que solien tenir un esdevenir discret, han guanyat estatus. Una enquesta de la consultoria Aon identificava 172 executius de RH entre els cinc directius més ben pagats en les seves empreses. Això no hauria passat anys enrere.

Les organitzacions comencen a veure que han de tractar el problema del talent d'una manera més sistematitzada. La **primera regla** és tractar amb prudència el talent crític. La **segona** és planejar per endavant. La **tercera** és ser més imaginatiu per reclutar i retenir talent. Això implica parar més atenció als candidats passius: persones que no estan buscant activament una feina però podrien estar disposades a deixar-se seduir. Les tècniques més comuns són repassar els llistats d'assistència a conferències per trobar estrelles, comprar informació sobre competidors (noms de treballadors clau) i fer recerques a la web de gent que hagin creat noves patents. La **quarta regla** és crear mercats interns per al talent. Molts departaments de RH pateixen una tendència instintiva a mirar enfora.

Una dificultat per implementar aquestes idees és que no hi ha gens de consens sobre qui és el responsable de la gestió del talent. Si un directiu se'n fa càrrec, pot descuidar-lo a causa d'altres responsabilitats; si és el cap de RH, li pot faltar el suport institucional necessari per aconseguir alguna cosa.

El món als nostres peus

El campus d'Infosys a les rodalies de Bangalore sembla un tros del món ric reconstruït enmig de la pols i la runa de l'Índia. Les reminiscències de Silicon Valley són perceptibles per tot arreu. Arribar-hi implica una trajecte abrupte per camins de terra, però les 22 hectàrees del campus són plenes de gespa i flors perfectament cuidades. Té totes les facilitats possibles, des de gimnasos fins a tallers de ioga, des de bancs a boleres. Els restaurants serveixen 14 tipus de cuina diferents. Molts dels edificis són d'estil californià i alguns imiten icones occidentals, com l'Òpera de Sydney, la piràmide del Louvre o la Basílica de Sant Pere a Roma.

La Ciutat de l'Electrònica és el punt de trobada entre la demanda d'alta tecnologia d'Occident i l'oferta de talent de la Índia. Els indis assenyalen els avantatges que aporten al mercat. Treballen mentre a Occident dormim, parlen un esplèndid anglès; poden mobilitzar contingents enormes de gent per fer una feina. Al capdavall, el factor decisiu és que es poden comprar gairebé deu cervells indis pel preu d'un d'americà. El *boom* de la subcontractació no mostra senyals d'alentir-se en un futur immediat.

Com pot ser que un país amb mil milions de persones com l'Índia pateixi escassetat de talent? Algunes raons són conegudes: el nombre de persones amb les habilitats necessàries és minúscul, només un 11% del grup d'edat pertinent arriba a l'ensenyament superior. L'escassetat de talent i la puixança del mercat han fet que les empreses s'obsessionin per descobrir i mantenir a les persones apropiades. Estan invertint fortament en educació i formació, en part per atraure el millor talent i en part per mantenir els seus treballadors al dia. Les empreses també estan traient punta a la inventiva per identificar noves fonts de talent. En d'altres països en vies de desenvolupament també hi trobem versions de la Ciutat de l'Electrònica de Bangalore i els mateixos problemes per trobar gent amb les habilitats requerides. A la Xina els alts directius són especialment escassos: dos de cada tres empreses comuniquen dificultats per cobrir posicions superiors.

Aquest *boom* de la I+D en el món en desenvolupament és part d'una tendència més general: la globalització de la I+D. Això permet a les empreses aprofitar-se dels sectors d'excel·lència nacionals (Corea del Sud ha estat puntera en pantalles digitals i Israel porta la veu cantant en comunicació sense fils). Aquest procés accelera la innovació, perquè els equips globals poden treballar durant tot el dia en fusos horaris diferents.

Com dispersar la innovació per tot el món sense debilitar la cultura corporativa? Com motivar els experts de cultures diferents? Com lidiar amb les *prima donnas* a distància? Cal un talent de gestió de primer ordre i això és també extremadament escàs.

Obrint les portes

A vegades els immigrants tenen mala premsa. En realitat, però, moltes economies estarien condemnades sense ells, i molts governs tracten desesperadament d'atraure'ls. La majoria de governs estan alleugerint les restriccions a l'entrada de treballadors qualificats. Alguns van més enllà i ofereixen incentius. Alemanya ha facilitat que els treballadors qualificats obtinguin visats, la Gran Bretanya ha ofert més permisos de treball per a immigrants especialitzats i França ha introduït un "visat per a científics".

Molts països veuen les universitats com màquines de retenir talent. A Singapur una cinquena part dels estudiants en universitats públiques són estrangers, gràcies en part a importants subvencions. Una combinació de polítiques governamentals sensates i de liberalització econòmica poden fer meravelles, com Irlanda ha demostrat. Un país que ha exportat persones durant segles és ara un importador net. La Gran Bretanya també ha vist com augmentava el nombre de persones especialitzades que arribaven gràcies a les polítiques més laxes d'immigració que el govern laborista va adoptar el 1997.

Xina està intentat atraure de tornada a la seva diàspora. El secretari general del partit comunista, Zhao Ziyang, deia al 1987 que la fuga de cervells de Xina era un "estoc de cervells a l'estranger".

L'Índia ha pres una enfocament diferent. No només intenta que els expatriats retornin, sinó que aprofita el patrimoni i l'experiència de la diàspora en benefici del país d'origen. Els 20 milions d'indis a l'estranger generen uns ingressos anuals equivalents al 35% del producte interior brut de l'Índia.

Els crítics diuen que això no és més que una nova forma de colonialisme. El món desenvolupat, diuen, no s'apropia només dels millors cervells del món en desenvolupament sinó que, a més, els obté barats i amb la seva educació pagada per algú altre. Tanmateix, el gran canvi és que ara el flux ja no és unidireccional. La **fuga de cervells** està donant pas a la **circulació de cervells**, i els emigrants que retornen s'estan convertint en dinamitzadors de l'economia.

L'elit del talent té en comú a tot arreu que és més mòbil que la resta. És probable que la guerra global pel talent s'intensifiqui. La majoria dels països desenvolupats ja estan lluitant per trobar suficients metges i professors, i es pregunten com se'n sortiran quan la generació del *babyboomers* es retiri. Els països en vies de desenvolupament, per la seva part, s'adonen que no es podran connectar a l'economia global de coneixement si no donen llibertat de moviment als seus ciutadans.

Preocupacions del procés

Mentre els enclavaments d'alta tecnologia de la Índia traspuen eufòria, l'humor als Estats Units, el país que està liderant el *boom* de la subcontractació, no pot ser més diferent. La gent veu la guerra global pel talent amb inquietud. Les seves pors prenen dues formes. La primera és que el sector serveis seguirà el camí del sector productiu i es deslocalitzarà. La segona por és ja no ser capaços d'atraure tants cervells com abans.

És un mite molt estès creure que el nombre de feines és constant i que, si algunes se'n van a l'estranger, necessàriament n'hi ha d'haver menys a casa. Les limitacions tant en la demanda com en l'oferta mantindran molt més baix del que la gent creu el nombre de feines de serveis que es deslocalitzaran.

Certament hi ha molt talent disponible en el món en desenvolupament. Però un estudi de McKinsey sosté que només aproximadament un 13% és capaç de treballar en una multinacional occidental en una feina d'alta responsabilitat.

El problema més gran de la Xina és la seva cultura de la deferència, no qüestionar els superiors. A més, els seus coneixements de llengua anglesa i la seva defensa dels drets de la propietat intel·lectual no tenen res d'envejable.

Les dificultats de l'Índia són d'un altre ordre: les infraestructures del país s'estan esfondrant i el sistema educatiu és enormement desigual.

Els Estats Units encara retenen avantatges aclaparadors en la guerra pel talent. Una d'elles és la qualitat de les seves universitats La segona és la qualitat del seu entorn de negoci (inversors, facilitats, etc.). Europa té menys motius per l'optimisme: els negocis estan constrenyits per rigideses i regulacions i les seves universitats no són el que eren. La UE inverteix un 30% menys en I+D que els Estats Units.

Els dominadors de l'univers

La guerra pel talent està canviant l'equilibri de poder transferint-lo de les organitzacions als treballadors. Els treballadors de talent necessiten a les organitzacions menys del que les organitzacions els necessiten a ells.

En part hi ha una raó tecnològica, el que Daniel Pink l'anomena *La revenja de Karl Marx*: els mitjans de producció, en forma d'ordinadors, són ara a les mans dels treballadors i són prou barats per poder-se'ls comprar, prou petits per allotjar-los i fàcils d'operar. L'exemple més dramàtic del poder de la gent corrent és l'anomenada *revolució dels pijames*. Els *bloggers* s'han anticipat repetidament als mitjans de comunicació tradicionals en notícies polítiques de gran abast.

El canvi en l'equilibri de poder entre treballadors i organitzacions és especialment evident en el talent especialitzat i entre els treballadors joves. Ser *freelance* està de moda i les estrelles de la tecnologia salten rutinàriament de feina en feina.

Però les organitzacions encara tenen unes quantes coses per aportar. La primera és que molta gent gaudeix del sentit de pertinença i dels rituals de la vida d'oficina. La segona és que les millors empreses són dipòsits d'habilitats difícilment reproduïbles. El talent pot residir en el cervell dels individus, però també és alimentat per les organitzacions.

Què haurien de fer les empreses per convèncer la gent intel·ligent de treballar-hi? Cal centrar-se en la **proposició de valor de feina**. La majoria dels departaments de recursos humans posen l'èmfasi en la cultura de l'organització, però els empleats potencials es preocupen més per les

recompenses i oportunitats. Les empreses també necessiten afinar les seves ofertes laborals segons els diferents segments del mercat del talent; dedicar molt més esforç a comunicar el seu missatge. La majoria de les persones desconfien dels anuncis. Confien molt més en allò que els empleats actuals i anteriors diuen. Les empreses han de trobar camins que converteixin les xarxes informals en eines de reclutament.

El més important que les organitzacions poden fer per atraure gent amb talent és estimular l' "empleabilitat" a llarg termini dels seus treballadors. Els empleats ja no esperen que les empreses ofereixin seguretat en la feina, però esperen que puguin ajudar-los a mantenir les seves habilitats al dia. Clarament, la millor manera per guanyar la guerra del talent és convertir-se en organitzacions que aprenen.

La venjança de la campana de Gauss

A mesura que el talent es torna més valuós, les desigualtats s'estan eixamplant. Els Estats Units, el país amb el mercat de talent més liberalitzat del món, està patint un dramàtic augment de la desigualtat.

Els talentosos reben recompenses en tots els àmbits. Fins i tot les universitats, que eren bastions de la igualtat col·legial, estan disposades a pagar primes als professors estrella no només perquè les seves idees són valuoses, sinó també perquè atrauen a d'altres persones de talent. Aquestes recompenses enormes poden ofendre als igualitaristes, però tenen molt sentit econòmic. Les estrelles tenen un impacte crucial en la fortuna de les organitzacions.

Aquesta tendència que allunya els millors de la resta s'està estenent per tota la jerarquia corporativa. Les empreses exerceixen una ferma contenció en la seva despesa perquè s'encaren amb mercats globals competitiu. Però també han d'impedir que el seu millor talent caigui en mans dels rivals. Així que han mantingut més o menys constant la seva inversió global en salaris, però n'han donat una porció més gran als talents superiors.

Aquest vincle entre talent i desigualtat es veu reforçat per dos factors. El primer és la tendència de la gent amb talent a agrupar-se geogràficament. El segon factor és que els membres de l'elit de talent creen nuclis de capital humà que reproduïx el talent. Es casen amb gent com ells, viuen en urbanitzacions separades de la classe mitjana i transfereixen el talent als seus fills. Això no és exclusiu del països rics; el mateix està passant al món en desenvolupament: els membres de l'elit de talent viuen en comunitats tancades, algunes amb noms americans com Napa Valley i tenen escoles internacionals, hospitals de primera, allotjaments de luxe i esplèndids gimnasos.

La guerra de talent està produint una meritocràcia global de persones anomenades *cosmòcrates* que són els grans beneficiats de la globalització. Aquesta gent habita en una bombolla sociocultural plena d'altres triomfadors com ells.

Els crítics de la meritocràcia

En la seva obra *L'ascens de la meritocràcia*, publicada el 1958, el sociòleg britànic Michael Young retratava una imatge d'una societat obsessionada amb el talent. En l'imperi del test d'intel·ligència, els perdedors eren doblement infeliços: no solament eren fracassats sinó que se'ls feia veure que mereixien ser fracassats. Acabaven rebel·lant-se contra els seus dominadors.

Després de la Segona Guerra Mundial, l'esquerra sostenia que les meritocràcies eren no només desagradables sinó també injustes. Si el "talent" es devia més a la natura que a l'educació, com molts científics socials afirmaven, recompensar a la gent amb talent era equivalent a premiar-los per haver tingut pares privilegiats.

"La gent amb talent reté molts dels vicis de l'aristocràcia sense cap de les seves virtuts", deia, brillantment, l'historiador nord-americà Christopher Lasch. La lògica de les guerres pel talent és meritocràtica: aquells amb més talent aconseguen la majoria de les recompenses. Però la realitat de la democràcia és igualitària: la gent pot utilitzar el seu poder polític per vèncer la campana de Gauss.

El sociòleg Manuel Castells es queixa de que *"les elits són cosmopolites, mentre la gent és localista"*. Samuel Huntington analitza *"la distància creixent als Estats Units entre les seves elits cada vegada més desnacionalitzades i el seu poble patrioter"*.

La millor manera d'evitar aquests perills és donar oportunitats justes a tothom. És fonamental la inversió en educació preescolar i primària. Els països en vies de desenvolupament necessiten continuar la marxa cap a un ensenyament primari universal: el fracàs exacerbaria l'escassetat d'habilitats tècniques i eixamplaria les desigualtats.

L'èxit de les economies avançades depèn cada vegada més no tant del seu capital físic, com de la seva capacitat de mobilitzar el talent dels seus ciutadans. L'ascens d'una meritocràcia global ofereix tot tipus de beneficis, des del creixement de la productivitat fins a l'acceleració del progrés científic. Cal estimular la mobilitat social i permetre que es desenvolupin tot tipus de talents únics.