

# Polítiques de gestió de talent

ROSER SALVAT i XAVIER MARCET

El talent, assimilable a la *competència professional*, passa a un primer pla polític per l'espai basal i transversal que ocupa amb relació a la competitivitat dels individus, de les organitzacions i dels territoris. La tendència actual és orquestrar en paral·lel, i sempre atenent la dimensió internacional, polítiques de desenvolupament de talent (de formació), polítiques d'atracció de talent (de màrqueting d'oportunitats), polítiques de captació de talent (de reclutament) i, finalment, polítiques de retenció de talent (desenvolupament professional i reconeixement). Convé, però, parar atenció a la pluralitat de significats i d'interessos en joc amb relació a aquesta temàtica. El valor atorgat al coneixement i, també, la negociació de prioritats socials estan al rerefons de les pràctiques de distribució de recursos.

Deia Machado que «en política només triomfa qui orienta la vela al vent; mai qui pretén que l'aire bufi cap a la vela». Les polítiques de gestió del talent instrumentades des dels poders públics i privats no s'escapen a aquesta evidència. Els objectius que persegueixen –tal com s'exposa al final d'aquest article– han de ser coherents amb el marc sobre el qual incideixen. Abans d'arribar a aquest punt, i per centrar progressivament la temàtica, es respon a la pregunta de fins a quin punt som davant del producte d'una moda passada; a continuació es reflexiona sobre el significat d'aquest terme, i es prossegueix revisant sistemàticament quines són les actuals tendències en polítiques de gestió del talent.

## Gestió de talent: vigència o moda?

Darrerament s'apel·la als individus, a les empreses, a les administracions i al conjunt de la societat a invertir en formació com a via per afrontar les exigències del present i les incerteses del futur. Aquest monogràfic n'és un exemple. La preparació d'aquest article ha coincidit en el temps amb la consecució de dues fites políticament importants a Catalunya que contribueixen a reforçar i a il·lustrar aquesta percepció: la primera és l'aprovació pel Govern, l'1 de juliol, de la revisió i l'impuls de l'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia;<sup>1</sup> la segona és el Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació,<sup>2</sup> o PNRI.

### S'apel·la als individus, a les empreses, a les administracions i al conjunt de la societat a invertir en formació com a via per afrontar les exigències del present i les incerteses del futur.

És sabut que el renovat Acord Estratègic és fruit del diàleg i de la concertació entre el Govern de la Generalitat, les patronals i els sindicats i, en aquest sentit, és símbol de la coincidència de visions dels diferents agents signants sobre la prio-

ritat d'atendre la qualitat del factor humà per projectar accions estratègiques i donar resposta als problemes de l'economia catalana. El nou document preveu una línia d'actuació específica,<sup>3</sup> però també diverses mesures indirectes relacionades amb el talent (formació professional, èxit escolar, aprenentatge de l'anglès, qualitat de la formació continuada). Pràcticament la meitat<sup>4</sup> de les 22 línies que estructuraven el nou Acord es relacionen amb la qualificació dels estudiants, dels investigadors o dels professionals.

### Tant els signants de l'Acord Estratègic com els del PNRI il·lustren la tendència dels poders polítics a reexaminar el valor del talent i, d'aquesta manera, ratificar la vigència sociopolítica d'aquest tema.

En la mateixa línia, però exposant una consciència potser encara més clara de la transcendència que tenen les polítiques de gestió de talent en les polítiques de competitivitat territorial i de benestar social de tipus sostenible, el PNRI afirma que el talent és la clau de futur prioritària<sup>5</sup> del sistema de recerca i innovació visionat per posicionar Catalunya com a pol de referència al món. Tant els signants de l'Acord Estratègic com els del PNRI il·lustren la tendència dels poders polítics a reexaminar el valor del talent i, d'aquesta manera, ratificar la vigència sociopolítica d'aquest tema. Tot i que no podem titllar de «moda» aquesta incidència específica damunt de les nostres pràctiques col·lectives de presa de decisió, cal admetre que en aquest àmbit, com en tants altres, hem rebut la influència decisiva d'alguns pensadors dels Estats Units.

Richard Florida, professor de desenvolupament econòmic regional a la Universitat Carnegie-Mellon,<sup>6</sup> n'és un dels responsables. Les seves publicacions,<sup>7</sup> defensores de la hipòtesi que es pot assegurar el futur de les ciutats tenint cura dels joves i de la gent creativa i talentosa, han tingut una influència notable sobre els urbanistes i els polítics no tan sols americans, sinó també de grans ciutats europees i asiàtiques.

Als Estats Units, el debat sobre «circulació del talent» s'ha originat i impulsat en moments de recessió econòmica, i ha potenciat manifestacions de competitivitat regional. Sembla com si, en una mena de lluita darwinista per la supervivència, les ciutats americanes s'estiguessin robant joves entre si per disposar d'emprenedors titulats en camps d'actualitat candent. Es diu que la sortida de la gent qualificada de ciutats com ara Cleveland, per exemple, ha estancat la seva renda *per capita* i, a més, ha impossibilitat la formació d'una massa crítica de *risk-takers* (assumidors de riscos) que, a mitjà termini, podrien haver creat treballs d'alta remuneració. En relació amb aquestes tesis, altres experts com ara Harden, Michaels i Tulgan<sup>8</sup> ja fa gairebé una dècada que analitzen la competència en «capacitat per atreure i conservar mà d'obra qualificada» de les ciutats, dels «corredors urbans»<sup>9</sup> i, en general, de les regions.

**L'estudi *Flight Capital*, publicat per David Heenan, va permetre indagar per què emigraven els nord-americans més brillants, i ha contribuït decididament a difondre arreu el cost social i econòmic que les evasions de talent comporten a qualsevol país.**

Però la importància progressiva concedida al talent als Estats Units no solament es relaciona amb el clima recessiu ni amb la psicosi derivada de l'atemptat a les Torres Bessones, que va provocar l'èxode als seus països de milers d'investigadors d'origen asiàtic. És, sobretot, producte d'un esforç de posicionament global.

Arran de la considerable convulsió econòmica mundial provocada per la Xina i per l'Índia en els àmbits de la indústria i dels serveis en camps com ara la biotecnologia o la nanotecnologia, el país sembla haver perdut la batalla global pel talent superior. Un estudi publicat fa tres anys per David Heenan, titulat *Flight Capital*, va permetre indagar per què emigraven els nord-americans més brillants,<sup>10</sup> i ha contribuït decididament a difondre arreu el cost social i econòmic que comporten a qualsevol país les evasions de talent.

De tota manera, als Estats Units no va ser necessari esperar la gairebé alarmista publicació de Heenan perquè els polítics reaccionessin; un any abans, amb la National Innovation Initiative (NII),<sup>11</sup> ja s'havia fet una aposta clara per l'economia del coneixement. Inspirats en l'Agenda de Lisboa<sup>12</sup> i convençuts que la societat americana no aprofita prou el potencial de la seva gent ni dels seus recursos, els poders públics preveien increments d'inversió en educació, en ciències avançades i en mesures de millora de l'aplicabilitat del coneixement.

Impulsar les capacitats per competir globalment: aquest és el discurs tant de la NII com del PNRI. Aquesta coincidència no és fortuïta, ni tampoc el producte exclusiu d'una moda passatgera, sorgida dels gurus i els intel·lectuals experts en fenòmens com ara la migració interurbana de les elits. La coincidència de fons se situa en el model teòric de desenvolupament territorial que els serveix de base, la premissa del qual és: el talent, la tecnologia i el capital estan disponibles en l'àmbit global. El repte és captar-los, retenir-los i, finalment, fer-los servir d'estímul a la innovació, fet que al capdavant conduirà a incrementar el valor generat i la qualitat de la societat.

Es diu que tots els sistemes productius amb tecnologies mitjanes i salaris relativament elevats estan en risc si no es transformen. Els economistes expliquen que, tot i ser factors necessaris, el capital i la tecnologia no són suficients, perquè no diferencien les empreses. Al nostre entorn actual, preponderantment tecnològic, allò que distingeix una organització d'una altra és el talent dels seus professionals: la capacitat de crear valor als clients i els usuaris, la capacitat d'innovar ràpidament, la de mantenir relacions significatives amb l'entorn. Com que el talent és la matèria primera de la innovació, les organitzacions i les regions que acumulen bons professionals són més competitives.

La necessitat d'impulsar factors intangibles associats al coneixement explica la importància concedida al talent, però aquest no és l'únic actiu que apuntala les polítiques de competitivitat territorial (captació d'inversió estrangera, polítiques industrials, polítiques d'innovació, internacionalització,

etc.). L'ampla estructura de l'Acord de Competitivitat al qual fèiem referència a l'inici d'aquest capítol és una mostra d'aquesta evidència. Des del nostre punt de vista, la prescripció que condueix al desenvolupament regional inclou quatre elements tan claus com la disponibilitat de talent:

- ▶ Recursos econòmics i financers.
- ▶ Oportunitats de negoci i d'innovació productiva, social i cultural, sovint identificades i desenvolupades en xarxa.
- ▶ Una bona organització de la cadena d'aplicabilitat del coneixement, que va des dels sistemes educatius fins al mercat, en una doble al·lusió a la governança i a les infraestructures, també tecnològiques.
- ▶ Valors i normes socioculturals estimuladores de la confiança, la seguretat i el risc empresarial, que considerem un dels fonaments bàsics de l'intercanvi i del canvi.<sup>13</sup>

## Al·lusions al talent i definicions de talent

El diccionari de la RAE defineix el talent com a «intel·ligència».<sup>14</sup> La lectura dels paràgrafs anteriors, però, ens aboca a pensar que quan parlem de talent estem referint-nos a un actiu social, atribuïble a col·lectius de diferent naturalesa (persones, organitzacions, associacions, clústers, regions), amb valor competitiu, estretament relacionat amb altres factors i, al capdavant, vinculat amb el manteniment i el progrés de les nostres condicions de vida.

En realitat, per copsar el significat d'aquest terme cal encreuar la considerable teranyina terminològica progressivament construïda al seu voltant que inclou, com a mínim, els deu conceptes següents: competència, intel·ligència, coneixements, capacitats, educació, tecnologia, ciència, empremadoria, creativitat i innovació. Totes aquestes al·lusions al talent són, fins a cert punt, correctes; totes tenen raons de fons.

Fet i fet, des del nostre punt de vista,<sup>15</sup> el talent és sinònim de competència, de capacitat, d'aptitud i de qualificació. Tots quatre conceptes són equivalents en el sentit que, ben entesos, inclouen sabers classificables en tres categories:

- ▶ **Saber teòric**, comunament denominat *coneixement* o *ciència*, assimilable a les competències teòriques
- ▶ **Saber fer**, o saber pràctic, popularitzat com a *know-how* (saber com), que també es pot descriure com a competència tècnica o tecnològica.
- ▶ **Saber ser i estar**,<sup>16</sup> relacionat amb la capacitat adaptativa de les actituds i de les habilitats relacionals a entorns específics.

**El talent es pot definir com un actiu social, atribuïble a col·lectius de diferent naturalesa (persones, organitzacions, associacions, clústers, regions), amb valor competitiu, estretament relacionat amb altres factors i, al capdavant, vinculat amb el manteniment i el progrés de les nostres condicions de vida. És sinònim de competència, de capacitat, d'aptitud i de qualificació.**

Quan descriu un professional amb talent, Pilar Jericó<sup>17</sup> subratlla la importància de dos factors: la propensió a l'acció i el compromís. Ens està dient, així, que un bon professional no tan sols es caracteritza pels seus coneixements, sinó també pel seu saber fer i el seu saber ser i estar.

Cal anar alerta, però, perquè bona part de la literatura adopta aquest «talent» de manera excloent per referir-se en exclusiva a «professionals amb èxit», a «personal qualificat» o fins i tot a «persones superiors». Lluny de veure'l com un qualificatiu només atribuïble a uns quants, i defensant les tesis de David McClelland,<sup>18</sup> considerem que el talent és atribuïble a tothom en menor o major qualitat, dependent de la naturalesa de l'activitat

realitzada, del context organitzatiu on es desenvolupa i del moment. Aquí rau, precisament, la possibilitat i la importància de gestionar correctament aquest actiu.

El talent es desenvolupa durant la vida activa de les persones i dels col·lectius. Adquireix qualitat amb la perseverança en els aprenentatges assaig-error, amb la consciència, i amb l'afany –generós– per l'intercanvi. James Baldwin ho va escriure amb claredat i elegància: «Per damunt del talent hi ha valors comuns: disciplina, amor, bona sort..., però, sobretot, tenacitat.»

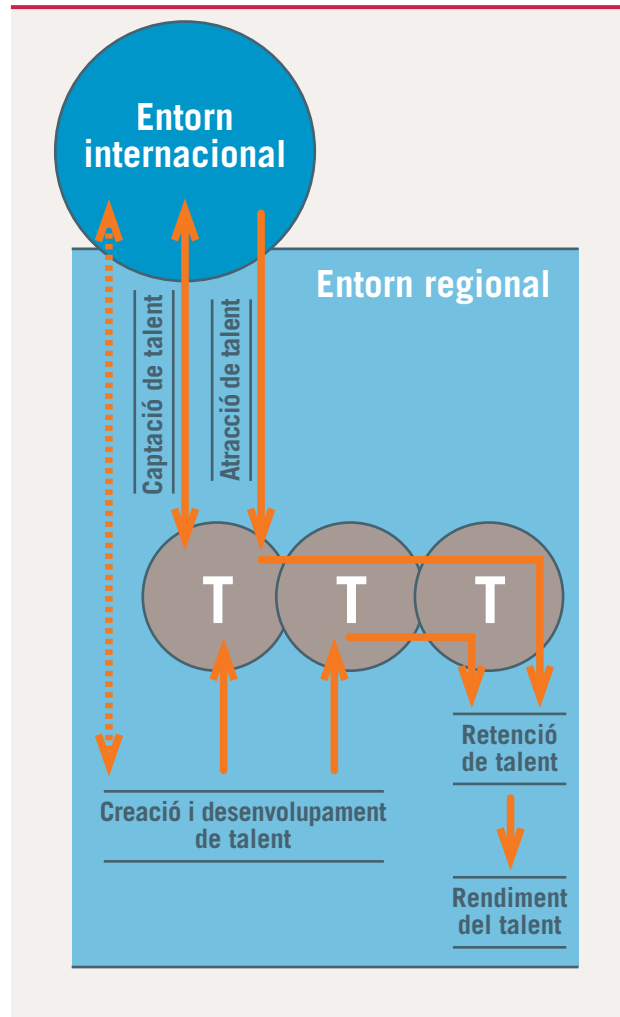
## Polítiques de gestió de talent. Tendències

Les polítiques de gestió de talent són disposicions<sup>19</sup> sobre l'orientació de recursos cap a la realització d'activitats que tenen per objectiu la disponibilitat de competències professionals. El ventall és extens: inclou les polítiques desplegable per agents empresarials, amb més o menys consens amb els agents socials i, també, polítiques públiques.

El nostre model<sup>20</sup> de polítiques de gestió de talent (gràfic 1) considera quatre grups de mesures:

- A Creació i desenvolupament de talent** en el propi entorn organitzatiu o regional, basant-se en intercanvis amb altres entorns, com ara l'internacional. Aquesta categoria preveu les mesures educatives, la formació universitària i la formació continuada.
- B Atracció de talent.** Inclou mesures de màrqueting d'oportunitats per a la incidència sobre els interessos dels professionals d'altres entorns.
- C Captació de talent.** Formalitzada mitjançant contractes o altres acords psicosocials i econòmics entre individus, empreses o territoris; reclutament.
- D Retenció i rendiment de talent.** Mesures de conservació de competències clau basant-se en el reconeixement i de productivitat basant-se en incentius.

**Gràfic 1. Model de polítiques de gestió de talent.**



Font: «Mesures de gestió del talent a Catalunya» (Salvat i Marcet, 2006).

En àmbits empresarials, aquest esquema és vigent des de fa dècades. La «literatura del *management*»,<sup>21</sup> darrerament ha insistit més que mai en la importància de disposar de bons professionals i ha incorporat el concepte talent, però les polítiques clàssiques de recursos humans sempre han parat atenció a la selecció (B), al reclutament (C), a la formació continuada (A) i a la retribució i altres mesures socials incentivadores de la fidelitat i la productivitat del seu personal (D). Els empresaris saben prou bé que hi ha quelcom més escàs i fi que el talent, que és «el talent de reconèixer el talent». Els representants dels treballadors també s'esforcen, des de fa anys, per millorar les polítiques de formació continuada.

## Els empresaris saben prou bé que hi ha quelcom més escàs i fi que el talent, que és «el talent de reconèixer el talent».

Les administracions públiques, les universitats i, en general, les empreses de l'economia social, han aplicat l'esquema només parcialment.

A grans trets, es pot afirmar que aquestes organitzacions han concentrat els seus esforços en la planificació dels reclutaments per via d'oposicions (B i C). Constitueixen focus de millora clars, en canvi, les mesures de formació (A) i, sobretot, les de reconeixement de la productivitat (D). Al final de l'article se subratlla aquesta idea.

El model presentat pot resultar més suggeridor, potser, per inspirar les polítiques públiques d'àmbit local, regional, estatal o confederal. En aquest terreny, els recursos s'han orientat tradicionalment a les polítiques educatives (A) i ocupacionals (A i C).

Durant la darrera dècada, s'ha fet un èmfasi especial en l'optimització de la recerca en tant que planter de talent (A), però la filosofia del rendiment de comptes ha anat forçant el desplegament de polítiques més transversals i finalistes, amb una incidència clara sobre les empreses i l'economia productiva (C i D). Alhora, s'està innovant en polítiques de generació d'oportunitats econòmiques, fonamentals per captar i rendibilitzar talent (C i D), com també per donar-les a conèixer al món (B). És una certesa: «El talent atreu talent».

En definitiva, les actuals tendències confirmen l'existència de múltiples vetes d'oportunitat de treball en tots els àmbits de les polítiques públiques de gestió de talent. Aquestes són algunes que poden inspirar mesures:

### Polítiques socials, culturals

- ▶ Alfabetització i idiomes (immigrants) (A)
- ▶ Programes de garantia social (A)
- ▶ Mediació escolar (C)
- ▶ Anglès als mitjans de comunicació públics (A)

- ▶ Continguts educatius atractius als mitjans de comunicació públics (A)
- ▶ Promoció de continguts educatius al sector del lleure (A)
- ▶ Promoció de vocacions (B)

### Educació primària i secundària

- ▶ Formació del professorat (A)
- ▶ Intercanvis d'alumnes i professors amb centres d'altres països (A)
- ▶ Aprenentatge trilingüe (A)
- ▶ Premis a l'esforç i al talent (D)
- ▶ Actualització curricular (A i D)
- ▶ Identificació i estímul de la superdotació (B i A)

### Formació professional i ocupacional

- ▶ Adaptació de l'oferta (C i A)
- ▶ Intercanvis d'alumnes i professors amb centres d'altres països (A)
- ▶ Pràctiques en entorns productius (A)
- ▶ Certificació de l'experiència; acreditació de competències (D i C)
- ▶ Formació ocupacional (A i C)
- ▶ Borses de treball (C)

### Universitat i recerca

- ▶ Campanyes de comunicació a alumnes internacionals (B)
- ▶ Campanyes de comunicació a institucions internacionals (B)
- ▶ Càtedres i currículums mixtos amb universitats estrangeres (A)
- ▶ Premis a l'esforç i al talent (D)
- ▶ Ensenyaments en anglès (A)
- ▶ Contractes a docents i investigadors excel·lents/estrangers (C)
- ▶ Millora de les condicions de treball dels investigadors (C i D)
- ▶ Beques per a l'especialització i la recerca (C)
- ▶ Retorn d'acadèmics expatriats (C)
- ▶ Finançament de grups de recerca excel·lents/frontera (A, C i D)
- ▶ Recerca cooperativa amb universitats estrangeres (A)
- ▶ Estructures de valorització de la recerca (patents, empreses derivades) (D i A)

- ▶ Sistemes d'informació i de comunicació entre bases de coneixement (D)
- ▶ Repatriació de recercaires (C)

### Promoció econòmica, innovació i ocupació

- ▶ Màrqueting de ciutats i de regions (B)
- ▶ Màrqueting a la cerca de talents (head hunting) internacional (B)
- ▶ Turisme de negocis (A)
- ▶ Escoles de negocis (B, C i A)
- ▶ Dret fiscal, de patents, de mecenatge, etc. (C i D)
- ▶ Aterratge d'empreses estrangeres (C i D)
- ▶ Creació d'empreses basades en el coneixement (C)
- ▶ Atracció d'inversors estrangers (C i B)
- ▶ Organització de convencions internacionals (B i A)
- ▶ Suport a entitats i estructures de transferència de coneixements (D i B)
- ▶ Incubació i seguiment d'empreses de valor (D i C)
- ▶ Ajuts i reconeixements a internacionalització, qualitat, innovació empresarial (D i A)

### Empresa

- ▶ Contractació d'investigadors/doctors (C i A)
- ▶ Contractació en origen (C)
- ▶ Contractació d'estudiants en pràctiques (C i A)
- ▶ Contractació d'estrangers (C i A)
- ▶ Expatriacions; rotacions; mobilitat horitzontal i vertical (A i D)
- ▶ Formació continuada (A i D)

## Controvèrsies i certeses

Fins ara s'ha exposat que els canvis culturals que estem vivint exigeixen la concreció de nous drets i deures d'accés, d'ús i de reconeixement del coneixement: noves polítiques de gestió del talent. Però el disseny, el desplaçament i l'avaluació d'aquestes noves maneres de fer no estan exempts de dificultats.

Primerament perquè, malgrat que tothom acordi que el talent és una necessitat estratègica per als professionals, els seus clients, els accionistes, el

conjunt de la població activa i el conjunt de la societat, el «valor professional» no és fàcil de quantificar. Ja fa quatre dècades que la literatura especialitzada analitza la relació macrodinàmica que hi ha entre capital humà i creixement econòmic.<sup>22</sup> Els exercicis econòmics empresos prenen en consideració l'educació formal, però sovint exclouen la valoració de les competències adquirides per mitjà de l'educació no formal (família, televisió, Internet, revistes, llibres, etc.), que sabem progressivament rellevants a la cultura del nostre segle, com també les assolides amb l'experiència (*learning by doing*). De tota manera, no comparim la dita que «la política és com les matemàtiques: tot allò que no és totalment correcte, està malament».<sup>23</sup> En política, els recursos són limitats. Tot i ser imperfectes, les lògiques economicistes basades en el valor mercantil dels estocs i els fluxos de coneixement al capdavant resulten útils per prendre decisions.

D'altra banda, la determinació de prioritats polítiques és el resultat de negociacions que se situen en un pla no tan sols tècnic, sinó també ideològic i estratègic. Sempre ha estat així,<sup>24</sup> i continua essent cert, legítim i recomanable apreciar que la ideologia i l'estratègia fonamenten les polítiques de gestió del talent, i que aquestes polítiques responen a objectius, a condicions i a mètodes de promoció social específics, i impacten sobre col·lectius en particular: aturats, estudiants, universitaris, treballadors ocupats, etc.

En l'actual conjuntura de crisi econòmica, d'increment de l'atur, d'escassetat de feina estable, de creixement de l'ocupació autònoma i d'individualització, el problema de la qualitat de les competències professionals disponibles és prominent per a tothom. Per això, cal transparència ideològica, claredat estratègica i habilitat tàctica en definir polítiques de gestió de talent, perquè les oportunitats de desenvolupament professional i personal són cada vegada més dependents del nostre «posicionament en coneixement».

El fet que les transformacions s'estiguin succeint en el lapsus d'una mateixa generació contribueix a incrementar el risc que s'imposin gairebé en exclusiva les visions lliberals orientades als col·lectius

més ben posicionats del mercat de treball i del mercat educatiu. Els superdotats, els empresaris d'èxit, els estrangers amb estudis superiors radicats al país, els científics amb reputació internacional, els experts en màrqueting, els doctors i els emprenedors d'empreses basades en el coneixement garanteixen retorns al país i esdevenen col·lectius clau de les polítiques d'atracció, de captació i de retenció del talent.

Recentment s'ha xifrat<sup>25</sup> en el 19 % la població catalana que ingressa menys de 8.276 € anuals, i també s'ha fet públic<sup>26</sup> que la meitat de la població adulta no té més estudis que els obligatoris. Michael Porter deia que «la millora de la competitivitat és una marató, no un esprint». Ben segur que, en alguna mesura, és rellevant desplegar polítiques públiques de creació i desenvolupament de talent a deu anys vista, orientades a capes àmplies de la població estudiantil i treballadora, com també estratègies empresarials ambicioses que complementin les polítiques de tipus tàctic.

El grau de complexitat de les polítiques de gestió de talent també es pot atribuir, finalment, a la seva transversalitat.<sup>27</sup> En aquest sentit, l'ambició que el talent dels treballadors públics tingui la qualitat necessària per gestionar les polítiques públiques sembla essencial en la temàtica que ens ocupa, i podria donar peu a una tercera controvèrsia. Apostar pel talent és apostar per l'eficiència, el risc i la competitivitat, però els esquemes de retribució i de carrera professional de les administracions, tal com recentment s'apuntenava, semblen estar dissenyats al marge del factor talent.

Per treure pes a aquesta polèmica, és útil recordar la importància que tenen les polítiques de gestió del talent executades des d'àmbits mixtos, o bé purament privats. Com deia Subirà,<sup>28</sup> «en realitat, contra qui hem de competir amb totes les nostres forces és contra l'autocomplaença, l'empoltroniment i el papanatisme de creure que el benestar és un dret que l'Administració ens proporcionarà».

### ROSER SALVAT

Consultora independent.

Llicenciada en Ciències de l'Educació, màster en direcció de formació a l'empresa per la UB, màster en aprenentatge virtual per la URL i *Executive MBA* per la Salle-URL.

Ha treballat a la Fundació CIREM i com a consultora en temes de qualificació professional. Actualment assessora administracions i grans empreses.



### XAVIER MARCET

Llicenciat en Història per la UAB i postgraduat per ESADE i la UC Berkeley.

Soci fundador i conseller delegat de LTC Project, consultoria d'estratègia i innovació amb seu a Barcelona, Madrid i Chicago. És professor de comunicació i estratègia empresarial a l'IDEC (UPF) i a la Universidad Diego Portales (Xile), i professor d'habilitats directives a l'EUNCET (UPC).

Ha estat director de comunicació, màrqueting i promoció del Fòrum Barcelona 2004, director general del Consorci LOCALRET i cap del Gabinet del Rectorat de la UPC.



## Notes

1. D'ara endavant, es denominarà Acord Estratègic. Està estructurat en set grans blocs: innovació i coneixement; capital humà; infraestructures; competitivitat empresarial; activitat econòmica i medi ambient; qualitat de l'ocupació, i cohesió social.
2. Aprovat formalment el 21 de setembre de 2008.
3. Línia 3 (atracció i retenció de talent).
4. Línia 2 (R+D), línia 4 (formació professional), línia 5 (èxit escolar), línia 6 (formació en anglès), línia 7 (universitat), línia 14 (foment de l'emprenedoria), línia 19 (immigració i mercat laboral), línia 20 (polítiques actives d'ocupació) i línia 21 (relacions laborals).
5. Les altres dues claus de futur formulades en el Document de Bases del PNRI són «la generació i la valorització de coneixement» i «la innovació a la base de l'activitat productiva i de l'acció pública», i totes tres es relacionen amb dues claus transversals afegides: la *internacionalització* i la *socialització* de l'R+D+I.
6. Pittsburgh.
7. FLORIDA, Richard (2002). *The Rise of the Creative Class*; (2007), *The Flight of the Creative Class*; (2008), *Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life*.
8. Destaquem les obres de referència següents: TULGAN (2001). *Winning the Talent Wars*; MICHAELS et al. (2001). *The war for Talent*.
9. Complexos de múltiples ciutats i suburbis, a vegades transfronterers, que articulen unitats d'organització econòmica reals i concentren comerç, transport, innovació i talent. Richard Florida n'identifica deu a tot el món, la meitat als EUA.
10. L'autor explora factors exògens rellevants, com ara «oportunitat econòmica», «valors culturals» i «globalització tecnològica», que convergeixen per explicar la situació.
11. Vegeu: *Council on Competitiveness* (2004). *Innovative America. Thriving in a World of Challenge and Change*. Amb relació a la gestió del talent, la NII té quatre objectius: desenvolupar innovadors de «classe mundial»; ajudar la força de treball a orientar-se al canvi; desenvolupar habilitats en ciència i enginyeria, i captar els «millors talents» del món.
12. L'Agenda de Lisboa, del març de 2000, pretenia aconseguir que la UE fos la regió basada en el coneixement més competitiva del món, constituir el coneixement com a motor de la creació de riquesa i invertir el 3 % del PIB dels països de la UE en R+D+I (2/3 dels quals, privats).
13. L'anomenat «capital social» potencia els beneficis de la inversió en capital físic i humà i ha arribat a considerar-se un ingredient vital en el desenvolupament econòmic. Vegeu PUTNAM (1993).
14. Tot i que aquest significat es pot matisar, no ens condueix als errors als quals ens aboquen documents que, per exemple, contraposen *talent a aprenentatge*.
15. Forjat de les disciplines relacionades amb la competitivitat socioeconòmica, que integren l'economia, la sociologia i la pedagogia.
16. També anomenat *savoir faire*.
17. JERICÓ (2000). *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*.
18. David McClelland va ser el primer a usar el terme competència, cap al 1975.
19. Tot i que sempre hi ha grups socials que les interpreten com a amenaces o coercions, es parteix del supòsit que aquestes disposicions són l'expressió d'acords.
20. Inclòs a l'informe «Mesures de gestió de talent a Catalunya», elaborat pels autors d'aquest article a demanda de la Secretaria d'Economia del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya l'any 2006.
21. Una de les obres més referenciades ha estat en aquest sentit: RUEFF, Rusty; STRINGER, Hank (2007). *Talent Force*.
22. La «teoria de capital humà» sol estar al rerefons d'aquests intents comptables que obliguen a decidir a qui s'imputen les despeses de capacitació d'acord amb determinats models de distribució dels beneficis que comporta la disponibilitat de talent. Aquest terme va ser inventat per Theodore Schultz i popularitzat per Gary Stanley Becker al llibre *Human Capital*, publicat el 1964. Considera la formació com a inversió i explica que, amb la finalitat d'incrementar la seva eficiència productiva i els seus ingressos, els individus prenen la decisió de capacitar-se després d'acurades anàlisis de cost-inversió.
23. Deia John Fitzgerald Kennedy.
24. Resulta especialment il·lustratiu servir-se d'estudis de genealogia de les institucions per descobrir que les relacions socioeducatives s'expliquen per la influència de determinats «sistemes d'idees» –només temporalment vigents– sobre les pràctiques humanes d'adquisició i d'ús de sabers. La disciplina de la «història de l'educació» també ens permet descobrir que, des de temps immemorials, militars, clergues, artesans, burgesos i aristòcrates han utilitzat hàbilment el seu poder econòmic i polític per dissenyar sistemes de desenvolupament i de reconeixement del talent d'acord amb els seus interessos particulars, tot perseguint objectius, condicions i mètodes de promoció social específics.
25. L'«Informe de la inclusió social a Espanya 2008», elaborat per Caixa Catalunya, situa Espanya en el pitjor lloc de l'Europa dels quinze.
26. L'informe de l'OCDE «Panorama de l'educació» (2008) situa Espanya a la cua dels països de l'OCDE.
27. En l'apartat anterior es revisava la incidència sobre les polítiques socials, educatives, universitàries, de promoció econòmica, industrials, d'innovació, ocupacionals i de formació continuada.
28. A. SUBIRÀ I GURGUÍ (2007). *Políticas para la competitividad*.