

# Per una política de cultivar, fixar i atreure talent

ANDREU MAS-COLELL

Una condició necessària per a l'èxit econòmic, polític i social d'un país és disposar de talent. De tot tipus: científic, empresarial, artístic. Ho és, en primer lloc, perquè és des dels entorns que són plens de talent que apareixen les noves iniciatives empresarials d'alt nivell, i en un nombre prou gran perquè l'acció de les lleis de la probabilitat garanteixin una corrua de projectes reeixits. I ho és, en segon lloc, perquè el talent produeix idees, i els recursos (de casa i d'arreu) segueixen a les idees. En l'àmbit de la recerca científica i tecnològica, a Catalunya en tenim alguns exemples: el laboratori de Yahoo, la participació d'IBM en el supercomputador o els bons resultats a diferents convocatòries europees no haurien estat possibles sense el talent humà preexistent.

És clar que per assolir l'èxit econòmic, polític i social, un país necessita alguna cosa més que talent. La condició necessària no és suficient, calen també altres coses. Per exemple, si ens referim a recerca, bons laboratoris, o si es tracta de música, bons auditoris. Ara bé, els edificis i els equipaments són també necessaris perquè són –o haurien de ser– instruments per fixar talent. Un parany en el qual de vegades cauen les polítiques públiques és ser generós i molt curós en el disseny d'instal·lacions i ser-ho, en canvi, molt menys a l'hora de configurar els equips humans que les utilitzaran. La base hauria de ser sempre el talent. Entre *brains* i *bricks* (cervells i maons) és millor no haver de triar, però, si no hi ha més remei, cal triar *brains* (cervells). El *motto* de la Howard Hugues Medical Institute, una de les institucions privades sense ànim de lucre que dona més suport a la recerca als Estats Units, expressa bé la prioritat: «*People, not projects* (les persones, no els projectes).»

**Sense un bon sistema educatiu, el talent potencial no es farà efectiu. El sistema ha de garantir uns mínims alts de qualitat en la formació, i ha de permetre detectar i cultivar talents especialitzats.**

En principi, la centralitat del talent és una bona notícia, ja que l'evidència científica ens diu que els humans som, des del punt de vista genètic, sorprenentment similars. Tenim, per tant, la garantia que la producció biològica de talent en brut està equitativament repartida. A partir d'aquí, però, les coses ja no són ni tan simples ni tan automàtiques. Hi ha dos factors que ens ho compliquen i que voldria analitzar amb més detall: el talent s'ha de formar i, a més, el talent es mou.

La creativitat sense formar rarament se'n surt. Sense un bon sistema educatiu, el talent potencial no es farà efectiu. En aquest aspecte, cal distingir dues característiques importants d'un sistema educatiu, les dues imprescindibles per a la tasca de la formació de talent. La primera seria la *qualitat extensiva*. És a dir, la capacitat del sistema de

garantir uns mínims alts de qualitat que, a més, incloguin pràcticament tota la població jove. De la segona en podríem dir la *qualitat intensiva* i es refereix a l'exigència que el sistema permeti detectar i cultivar, en totes les seves potencialitats, talents especialitzats. Si –suposem– en un país petit com és Jamaica es disposa de molt talent en la pràctica de l'atletisme (curses, en aquest cas), podem donar per descomptat que hi ha un molt bon sistema d'identificació i de promoció de l'excel·lència en aquest terreny. De segur que la ideologia que hi preval no és la que no cal preocupar-se pels bons corredors. Malauradament, no és rar trobar-se amb prejudicis d'aquest tipus, que, lògicament, tenen una conseqüència negativa sobre la formació del talent.

D'aquesta posició en dic *prejudici* perquè un sistema que, tot i garantint la qualitat extensiva, permeti empènyer fins al seu límit els talents especialitzats, si està dissenyat d'una manera congruent amb aquest objectiu, no és necessàriament més car que un que valori només la qualitat extensiva i la uniformitat. Si, per exemple, ens restringíssim al talent científic, podríem pensar en instituts de secundària especialitzats en ciències (on treballarien els professors particularment indicats per a aquest ensenyament), o bé els instituts, com és el cas de molts indrets dels Estats Units, podrien ser de dimensions molt més grans, amb la qual cosa permetria més diversificació de l'oferta docent. Potser l'institut no seria al costat de casa. Però és aquest un avantatge que compensi? Evidentment, cadascú pot tenir la seva resposta, però podem estar ben segurs que si un país que té cura de la qualitat extensiva no en té, en canvi, de la qualitat intensiva, no és per raons econòmiques, sinó perquè la suma d'aquestes respostes, reflectida en les seves polítiques públiques, no n'aprecia la importància.

Passem ara a la mobilitat del talent. Aquesta mobilitat té moltes implicacions. Una, és clar, és que el talent respon a incentius econòmics i, per això, els països pobres tendeixen a ser-ne exportadors. Caldria preguntar-se si no hauríem d'impulsar, també en aquest àmbit, una política de «comerç just» i estar disposats a contribuir a fer que romandre al país d'origen, o, més probablement,

retornar després d'un període de formació en els centres mundials, no sigui un sacrifici econòmic significatiu.

Programes d'aquests tipus no serien difícils d'implantar. Es podria fer de moltes maneres. Per exemple, si parlem de ciència, un país podria localitzar en un altre de més pobre delegacions de les seves institucions de recerca (de fet, institucions com ara el Max Planck a Alemanya o el CNRS a França ja ho fan en certa mesura). Convé advertir, però, que en aquest tema hi ha una línia molt fina.

### **El talent es mou responent a tres raons principals: els incentius econòmics, la concentració de talent i la possibilitat d'obtenir una qualitat de vida alta, especialment a nivell cultural.**

La idea que acabo d'expressar té una versió proteccionista: la que recomana discriminar negativament els professionals preparats de l'exterior per evitar, d'aquesta manera, la descapitalització del seu país d'origen. La intenció pot ser bona, però, és legítim posar barreres al dret bàsic de buscar una vida millor? O al dret, potser menys bàsic però de tota manera significatiu, de desenvolupar-se professionalment? Fóra molt millor que la retenció del talent als seus països d'origen la promoguéssim per la via d'ajudar a establir allà bones condicions de treball [polítiques *anti-brain drain* (antidrenatge de talents)].

Però la mobilitat del talent no està induïda només per l'atractiu econòmic. El talent també busca talent.

D'una banda, hi ha l'atracció d'estar situat en un entorn laboral en el qual el talent dels altres treballadors repercuteixi en la productivitat pròpia. Un jugador de futbol, o un músic, es delecta per pertànyer a un equip, o a una orquestra, de molta qualitat.

De l'altra, és comú desitjar un entorn vital amb qualitat de vida alta. És important tenir en comp-

te que per a l'atracció de talent una qualitat de vida alta inclou no tan sols bon clima i bons restaurants, sinó també un nivell cultural i educatiu molt alt. Per exemple, Eric Kandel, premi Nobel de medicina de l'any 2000, en la seva esplèndida autobiografia *In Search of Memory* esmenta que una de les raons per les quals l'any 1965 va abandonar Harvard, i, per tant, Boston, per anar a Nova York va ser que a Nova York hi havia molt bona òpera i que era el centre mundial de l'art. Qualsevol ciutat, o regió, que aspiri a concentrar talent ha de tenir aquest aspecte molt en compte. Una política d'atracció de talent no ha de ser molt segmentada. Certament, no es pot estar a l'avantguarda mundial en tot, però tampoc no és viable ser un punt de concentració en una activitat i un desert en totes les altres. Això convé emfatitzar-ho perquè no sempre ho valorem com cal. La vitalitat dels museus, la qualitat de les orquestres, etc, són factors molt importants.

### **Quan s'assoleix una política d'atracció i consolidació de talent, és difícil una decaiguda dràstica: al talent li agrada el talent.**

El resultat de les consideracions anteriors és que el talent tendeix a concentrar-se, cosa que ens hauria d'importar molt perquè aquí hi ha poca marge de maniobra: o bé s'és una àrea d'atracció de talent o s'és una àrea d'expulsió de talent. La situació intermèdia, que probablement descriu el moment de Catalunya, on entrades i sortides s'equilibren, és delicada i potser inestable. El terme clau d'una política d'atracció i consolidació de talent que empenyi en la bona direcció és «massa crítica». És difícil assolir-la, però quan s'assoleix, una decaiguda dràstica és improbable i el camí d'expansió és autosostingut. Ho és per la raó ja dita: al talent li agrada el talent. Tant que, dit sigui de passada, sovint s'hi casa amb la conseqüència que en el món actual és comú que les unitats de decisió siguin parelles en les quals la probabilitat molt més gran de trobar feines satisfactòries per a dos contribueix a generar un entrellat estable en certes àrees geogràfiques, un avantatge competitiu molt gran per a aquestes àrees.

**Les polítiques d'atracció i consolidació de talent són necessàries, i han de permetre compromisos a llarg termini. Privilegiar el talent extern per sobre del ja resident genera incentius perversos. El talent s'ha de valorar i tractar bé, amb independència de la seva localització inicial.**

Arribats a aquest punt, disposem de suficients claus per enunciar tres característiques d'una bona política d'atracció i consolidació de talent:

- ▶ Cal una política d'entorn que actuï en un front ampli que permeti, per exemple, que no pas un sinó dos puguin trobar feines interessants.
- ▶ Hi ha d'haver polítiques explícites adreçades a la consolidació de talent. Noteu que dic *consolidació* i no tan sols *atracció*. L'atracció i la retenció no es poden separar. Els programes, que n'hi ha, dedicats a l'atracció de talent nou estan essencialment mal dissenyats perquè privilegiar el talent extern per sobre del ja resident genera incentius

perversos: en efecte, s'estaria enviant el missatge que per ser objecte d'atenció primer has d'anar-te'n. Una política efectiva de talent ha de ser neutral respecte a la localització inicial: sense condicions que afavoreixin els externs ni els ja integrats. Aquest darrer aspecte, incidentalment, té implicacions molt importants per tot el que fa referència a polítiques de residència i visats. En definitiva: la millor política d'atracció de talent és valorar-lo i tractar-lo bé, amb independència de la seva localització inicial. En l'àmbit científic, tant l'European Research Council com l'ICREA, a Catalunya, segueixen escrupolosament aquest principi de neutralitat.

- ▶ Una política d'atracció de talent ha d'incloure instruments que permetin compromisos a llarg termini (i un entorn jurídic, és clar, en el qual els compromisos es compleixin). Programes molt ben dotats però només per cinc anys no són prou eficaços. És indispensable la capacitat de compromisos indefinits (evidentment, dotats amb clàusules avaluadores), tant en termes d'equipaments com laborals (però sense arribar al compromís funcional). En aquest aspecte, el model català d'ICREA ha funcionat molt bé (amb les successives direccions de Salvador Barberà, Enric Banda i Jaume Bertranpetit).

#### ANDREU MAS-COLELL

Llicenciat en Economia per la Universitat de Valladolid. Graduat i doctor en Economia per la Universitat de Minnesota. Doctor *Honoris Causa* per les universitats d'Alacant, Tolouse, HEC (París) i Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca).

Professor d'Economia a la UPF, i president de Barcelona Graduate School of Economics (GSE).

Ha estat Conseller d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació i Comissionat d'Universitats i Recerca de la Generalitat de Catalunya, així com professor a les universitats de Harvard i California Berkeley, entre d'altres.

Ha rebut la Creu de Sant Jordi i la Medalla Narcís Monturiol al Mèrit Científic de la Generalitat de Catalunya i el Rey Juan Carlos Prize d'Economia.

És membre de l'equip directiu del Cercle d'Economia.

