

La gestió del talent, sistemes de control i justícia

JOSEP MARIA ROSANAS i MARTÍ
IESE

Data de recepció: 24/01/2017
Data d'acceptació: 20/02/2017

RESUM

És indubtable que el talent empresarial és important per fer una empresa competitiva, i així s'ha posat de manifest en els darrers anys. Ara bé, tot el que es posa d'actualitat pot ser una febre passatgera o pot ser una qüestió important, que respon a un problema real. En aquest cas, veurem com allò que s'ha anomenat «la gestió del talent» té algun element d'ambdues coses. En part respon a un problema real (o millor dit, a dos, originats per les concepcions més clàssiques o més modernes de la direcció). Acabarem mostrant que no qualsevol tipus de talent és convenient a una empresa, i que una bona direcció, que definirem a grans trets en relació amb la teoria més clàssica, resol el problema de manera pràcticament automàtica.

Classificació JEL: M10; M40

PARAULES CLAU

Talent, gestió del talent, gestió, direcció, bones pràctiques, males pràctiques.

ABSTRACT

There is no doubt that business «talent» is important to make a company competitive, as it has become evident in recent years. Now, everything that is newsworthy can be a temporary fever or it can be

an important issue, which responds to a real problem. In this case, we will see what has been called «the management of talent» has some elements of both. Partly, it responds to a real problem (or rather, two, originated by the more «classic» or more «modern» conceptions of management). We will end up showing how not any talent is suitable to a company, and how a good direction, which we will define broadly in relation to the most classical theory, may solve the problem without any formal procedure.

Classification JEL: M10; M40

KEYWORDS

Talent, talent management, management, management, good practices, bad practices.

La gestió del talent és un *fad*?

Per si el management no fos prou difícil per si mateix, amb una certa freqüència apareixen modes (*fads*, en anglès) que ens acaben de complicar la vida. Són a vegades una aplicació del vell principi que s'atribueix a Mencken, i que hi ha diferents maneres d'expressar-lo, però que essencialment diu que per a qualsevol problema complex, hi ha sempre una solució fàcil que és clara, plausible... i equivocada! En els darrers cinquanta anys n'hem tingut una bona colla de modes empresarials amb aquestes propietats. I si hem de dir tota la veritat, per un cantó totes elles han sorgit d'uns problemes reals, i en certa medida han contribuït a entendre'ls més bé, i fins i tot en algun cas particular a resoldre part del problema; però normalment, com a solució general del problema, han sigut un fracàs que ha deixat de ser moda al cap d'uns pocs anys. Qui es recorda avui en dia del PPBS (Planning, Programming and Budgeting Systems) que va posar de moda McNamara als anys seixanta? Qui es recorda del pressupost base-zero que va posar de moda Jimmy Carter als setanta? I del *reengineering*? I de tants i tants d'altres? Però per l'altre cantó, com hem dit, sempre responen a un problema real i, en part, contribueixen en certa manera a resoldre'l.

Aquest pot ser el cas amb la gestió del talent. He comprovat en diversos llibres de text, o bé generals de management, de recursos humans o de comportament organitzatiu, anteriors al segle XXI (set en total, per ser precisos, inclòs el més voluminós de Peter Drucker, 1973), i en cap d'ells no hi surt a

l'índex la paraula *talent*. Vol dir això que aquesta paraula és nova? No, és clar. Vol dir això que el talent no els importava? No, és clar. Vol dir que no pensaven que s'hagués de gestionar? Tampoc, és clar, tot i que *gestionar* és un neologisme que al segle xx tampoc no s'utilitzava pràcticament gens.

En una interpretació benèvola, podríem dir que el que ha passat és que algú, concretament la consultora McKinsey (Chambers i altres, 1998), a finals del segle passat es va adonar que alguna de les pràctiques comunes podien no ser excessivament bones des d'aquest punt de vista, que calia cridar l'atenció sobre el tema, i que això podia significar un nou producte amb el qual fer calerons. La menys benèvola diria que van començar per aquest final i van buscar què podrien vendre que sonés bé. La correcció política abans que res, i el talent és políticament correcte. I després, una llarga llista d'activitats, procediments, tècniques, etc. Destinada a vendre, és clar.

Però és cert que algunes pràctiques força generalitzades signifiquen realment un problema. No cal esforçar-se massa mirant estadístiques per veure com, per aquestes latituds, el temps de permanència de les persones en una mateixa empresa s'ha anat escurçant considerablement. La feina de per vida a què molts aspiraven en èpoques passades ja no sol existir; i, si existeix, no la volen. Es crea un cercle viciós. Si un director de personal, fa quaranta anys, quan mirava un currículum, el preocupava que algú hagués canviat de feina molt sovint («aquest deu ser una mica inestable», era un comentari freqüent), ara els preocupa que no hagi canviat: «Té poques aspiracions» o «s'ha estancat» són els clics de l'època actual.

Per acabar de tancar el cercle, és clar, els treballadors saben que potser és millor per a ells marxar de l'empresa excepte si realment hi estan molt bé. I llavors ens trobem que hi ha unes empreses que voldrien retenir talent i no poden, i uns treballadors que voldrien progressar en l'empresa on treballen i que en canvi veuen que tenen poques oportunitats i els passen al davant persones procedents d'altres empreses que (suposadament) aportaran coneixements addicionals i més «al dia» perquè no estan «apalancats» com els de la mateixa casa.

I això porta conseqüències. La més remarcable, com s'ha posat de manifest sovint en els darrers temps, és que quan un treballador se'n va, s'emporta els coneixements que ha adquirit i que calen per desenvolupar la feina a l'empresa, a més de les seves habilitats. En suma, i per utilitzar la paraula de moda, s'emporta el seu *talent*.

Per a l'empresa, formar i integrar una persona té uns costos elevats. En aquest aspecte, la gestió del talent posa de manifest algunes coses interessants, i no és una mera moda. És una reacció a un problema contra el qual caldria lluitar, però sovint els remeis que s'ofereixen no són més que remeis simptomàtics, que no tenen a veure amb el problema real. Ens cal, llavors,

veure quin és el problema real. En aquest breu article, tractarem d'analitzar com el problema real es crea en dues direccions oposades, per males pràctiques de management de signe oposat i que, evitant-les, una vegada més, faríem molt més del que fem aplicant fórmules de moda, que normalment estan basades en una concepció mecanicista de la persona humana i de les organitzacions.

Les nocions de sentit comú

Hi ha coses que se segueixen sense més dels conceptes propis. Vegem, què volem? Que hi hagi una llarga permanència de les persones a les empreses? No exactament, volem que els dolents se'n vagin i els bons es quedin, oi? Doncs per a aquest propòsit, cal (1) que a l'empresa hi hagi gent bona, que per tant ha d'entrar en algun moment i la selecció d'entrada s'ha de fer bé; (2) que la direcció avaluï qui són els bons i qui són els dolents; i que (3) els sistemes de remuneració i promoció siguin coherents amb això. Sembla evident, oi? Doncs això ve a resumir tot el que se sol dir sobre el tema en els llibres i articles especialitzats.

Encara que, de nou, sigui obvi, insistim en el fet que no es pot voler retenir talent i tenir una rotació elevada per tal d'evitar que la gent s'endropeixi. Si, com diu a vegades algun acadèmic o consultor carrincló, les persones no han de romandre a l'empresa més de «mil dies» perquè si no s'endropeixen, i això és el que les empreses exigeixen als treballadors que contracten, no podem evitar que el talent se'n vagi. De fet, com més talent tingui un treballador, més fàcil ho tindrà per trobar una feina fora, possiblement millor. Si, ben al contrari, volem crear un ambient de treball de permanència i progrés dins de la mateixa organització, és possible que hi hagi que s'endropeixi. Però evitar-ho no és difícil, tot i que requereix la virtut de la fortalesa: cal sempre avaluar què fan les persones que hi ha a l'empresa o organització, i qui fa el que cal i qui no. Començant per la mateixa direcció, és clar.

I per això no hi ha ni cap eina infal·lible, ni calen procediments concrets. És el bon management el que ho ha de portar. Principalment perquè hi ha molts aspectes immaterials, en totes aquestes qüestions. En concret, la gestió de coneixement moderna ha posat de manifest com, a banda de tot el que qualsevol persona considera coneixement, hi ha coneixements tàctics que no es poden expressar en paraules i no són, per tant, fàcilment traslladables a una altra persona. Com deia el filòsof hongarès Polanyi (1958), que va ser l'introduïdor d'aquest concepte, «podem saber més del que podem dir». I el premi Nobel Hayek (1945) afirmava que hi ha una informació que posseeix cada persona sobre la seva feina que no és possible utilitzar-la si no

és amb la seva col·laboració activa. Encara que només sigui, doncs, per poder gaudir com a empresa d'aquest tipus d'informació, és imprescindible que la direcció es faci d'una manera no imposada, sinó satisfent els motius de les persones.

Els motius de les persones

No cal fer cap gran esforç per veure les raons que poden dur una persona a anar a treballar a una empresa determinada, i a quedar-s'hi després. En primer lloc, hi ha els diners. La visió economicista de la qual parlarem després suposa que aquesta és l'única.

Però no. N'hi ha d'altres, tan poderoses com els diners. En primer lloc, que la feina en si sigui atractiva. És a dir, es correspongui amb aquelles activitats que li agraden a un mateix i que sap fer; i que hi vegi oportunitats de progressar en algun sentit. A vegades, progressar vol dir simplement fer la feina més ben feta, esperant que la remuneració també segueixi. A vegades, vol dir canviar de feina dintre de la mateixa empresa, si n'hi ha d'altres més atractives, o si hom ha après a fer coses que li obren les portes a altres activitats.

En segon lloc, que l'empresa o organització valgui la pena, és a dir, faci un producte del qual es pugui sentir orgullós, i que, en aquest sentit, es pugui sentir identificat amb els objectius de l'empresa, pensant que realment dóna un servei a uns clients d'alguna manera.

Finalment, que l'ambient de treball sigui l'adequat, tant en termes de la relació amb els companys com amb la direcció i amb la resta de l'organització.

Aquests tres factors són tan importants com els diners, i en algun sentit, més. A qualsevol de nosaltres ens preocupa si el nostre lloc de treball no compleix alguna d'aquestes condicions. I una part important d'aquestes condicions (principalment la darrera) depenen de la direcció. I potser encara més per continuar-hi. Això és tan així, que Sutton (2007a) diu amb tota claredat que qui marxa d'una empresa, en realitat no marxa de l'empresa, marxa d'un mal cap. La mala direcció que oblida que les persones que treballen a l'empresa aprecien tots aquests aspectes és la que ho provoca.

El mal management clàssic

Les males pràctiques de management que són o han estat habituals a casa nostra tenen a veure amb tenir de per vida algú que no rendeix a un ni-

vell adequat. Que, com es diu avui en dia, s' «apalanca», o s'endropeix, en una expressió més catalana però menys usada. Fa el mínim per complir amb les lleis i els reglaments, però sense posar-hi cap esforç creatiu o que tendeixi a millorar les coses. El que se'n sol dir «esperit funcionarial», encara que aquesta expressió sigui injusta amb molts funcionaris que fan el que poden per fer la feina ben feta. Però el clixé amb el qual operem és aquest. I llavors diem que a l'empresa privada no volem gent amb aquest esperit.

Això pot passar, és clar. No és difícil trobar-ne casos. Però immediatament hem de mirar com està dirigida l'empresa en la qual aquestes coses succeeixen. La gent s'endropeix per comoditat? O perquè ningú no li exigeix res més? Se segueix fent «el de sempre» perquè la gent no es mou o perquè si han tingut alguna iniciativa, aquesta ha estat tallada per la direcció? Es queden allà on són perquè no són capaços de més, o perquè la direcció no els deixa fer i no fomenta l'aprenentatge i el progrés dintre de l'organització? Una sola pregunta, la direcció dirigeix? I, per tant, vol automats que han après a fer una feina rutinària bé i que continuïn sempre més fent aquella mateixa feina?

És fàcil trobar exemples de llocs en els quals la direcció no dirigeix. Està atabalada fent relacions públiques, potser imaginant una nova estratègia, o movent-se en diferents àmbits més o menys mediàtics i pensant en problemes emblemàtics, però oblidant que a l'empresa hi ha gent que hi treballa i que tenen característiques molt definides. No cal voler gestionar el talent per adonar-se del fet que cal conèixer en profunditat les persones que col·laboren directament amb un mateix, tant per sota com per sobre. Només cal voler dirigir. I si això passa, no calen gaires tècniques per resoldre els interrogants del paràgraf anterior.

Oblidar l'aprenentatge és un dels mals més greus de la mala direcció d'empreses. Pensar que hi ha feines rutinàries que les sap fer qualsevol i que és suficient amb anar-les fent sense més és un altre greu error. En els darrers temps he tingut ocasió de veure com un senzill conserge d'una institució pública que atén el públic pot fer una feina esplèndida: escurçar les cues, tractar la gent que hi ha anat sense demanar cita prèvia, no deixar colar»bar-ruts, etc. Aquell senyor era obvi que s'ho passava bé fent la seva feina i que se sentia (i era!) útil. N'hi ha prou amb un mal cap per a destrossar la seva feina, desmotivar-lo i fer que se'n busqui una altra.

El mal management modern

El mal management modern és en molts sentits pitjor que el clàssic, perquè presumeix d'il·lustrat, quan en realitat només és economicista i sim-

plista. Fet per a gent que no vol pensar i vol limitar-se a aplicar una fórmula. Consisteix a posar índex de mesura en totes les activitats, si pot ser molts i suposadament integrats en una *balanced scorecard* i un sistema d'incentius que en penja; o fins i tot, en alguns casos, amb acomiadament pràcticament automàtic quan els índexs no donen uns valors considerats els mínims exigibles.

Un exemple del que poden fer els mètodes de management moderns ens el proporciona Cathy O'Neal (2016), en un context molt més ampli, en què aquesta autora, que ha estat del costat dels mètodes matemàtics sofisticats en el mesurament de l'activitat i els resultats, posa en evidència els perills d'aquests mètodes. Un exemple el treu del camp de la docència, on a través d'un sistema d'avaluació de professors utilitzat en una escola de Washington, en què un complex algoritme mesurava el progrés dels alumnes i en quin grau es devia al professor o no, i els que obtenien un resultat més petit eren acomiadats. En aquesta escola, hi havia casos de professors que estaven molt ben considerats tant pels pares com per la direcció, i en canvi sortien mal avaluats per l'algoritme. Ja es veu que no només el mètode és perillós, sinó que, al damunt, té molt poc a veure amb el talent i la possible guerra del talent. O sí que hi té a veure, si es té una concepció molt limitada d'en què consisteix el talent.

Si generalitzem una mica, el mal management modern tracta d'aprofitar els avenços de la tècnica (principalment de les tecnologies de la informació) per deshumanitzar les feines i reduir-ne els resultats a un conjunt de números (si pot ser, molts, i amb noms més o menys pomposos, sovint en acrònims), posant-hi, com hem dit, un incentiu a sobre i evitant, per tant, dirigir: una part important de la direcció consisteix a prendre decisions sobre les persones que treballen amb un mateix amb criteri, no com a resultat d'un algorisme. I substituir-ho per un procediment pràcticament mecànic i un incentiu és renunciar al contacte humà i a la direcció. No és sorprenent que, en el context actual, s'hagi desvetllat la «gestió del talent» com una necessitat: Qualsevol persona que en tingui i el tractin com un conjunt de números amb incentiu, marxarà tan aviat com pugui.

Perquè, és clar, és possible que l'incentiu satisfaci (fins i tot amb escreix) els motius econòmics de la persona; però el que no satisfà mai són els altres motius. Principalment, pel que ens interessa, la identificació amb l'empresa, amb els problemes dels companys i amb els problemes dels clients. Per poder satisfer aquests motius, es necessita un clima humà adequat, en què realment es treballi en equip i es faci pensant a fer les coses bé i resoldre realment els problemes dels clients.

Què és el talent directiu? O el talent *tout court*?

Hi ha ocasions en les quals els directius de volada que cobren milions diuen que ells es guanyen perfectament el sou, igualment que els futbolistes com Messi o Cristiano Ronaldo. Quan diuen això obliden una cosa: les jugades magnífiques que fan l'un i l'altre, les veiem tots per la televisió i no tenim cap dubte que són molt bons jugadors, amb una diferència entre l'un i l'altre que precisarem després. A més, el sou no se'l fixen ells, hi ha un mercat, tan manipulat com es vulgui, però que existeix de manera clara. Si un futbolista guanya 30 milions, i un altre club n'hi ofereix 35, doncs o bé li apugen o bé pot marxar. Als directius, en canvi, no els hi veiem les jugades que fan. Ens hem de creure el que altres ens diuen. I no hi ha un mercat clar i net, ni de bon tros. Un davanter fa gols o no fa gols, un porter n'atura o no, i un defensa atura la pilota dels contraris o no. Això es veu.

En la història espanyola de la segona meitat del segle xx, hi ha hagut diversos directius/empresaris que en algun moment s'han considerat «meravellosos» públicament i se'ls hi ha retut homenatge, i que en canvi després han passat per la presó: Joan Vila Reyes, Mario Conde, José María Ruiz-Mateos, Javier de la Rosa, Miguel Blesa, i podríem fer-ne una llista llarga de noms potser menys coneguts... I molt més llarga seria si hi afegíssim persones que, sense haver passat per la presó, han fet una gestió catastròfica, tot i que possiblement no delictiva. Richard Fuld, l'home que va ensorrar Lehman Brothers, va cobrar d'aquesta empresa més de 500 milions de dòlars, que s'ha quedat després de l'ensorrament, i ha continuat la seva vida professional a altres llocs com si res. Pel que sembla, tothom pensa que té molt de talent. Talent per embutxacar, segur que sí. Per a altres coses, no és tan segur.

I òbviament n'hi ha hagut de menys famosos, i la possible llista no s'acabarà aquí avui, malauradament: en el futur n'hi haurà molts més. No és or tot el que lluu. I en contrast, hi ha un munt de bons empresaris i directius, que no van d'estrelles pel món, i que van fent la seva feina de manera més que raonable. No tenen talent, aquests?

Per tant, una pregunta crucial és la que en la literatura no se sol fer: «En què consisteix el famós *talent* que diem buscar amb tant d'afany?». I cal insistir que no té una resposta fàcil.

Perquè, com en la cita anterior de Mencken, la resposta fàcil és equivocada. La solució fàcil és la que té talent directiu la persona que produeix resultat». I és equivocada perquè no puntualitza de quins resultats estem parlant. Purament quantitativs (beneficis o valor de les accions), o qualitativs (competència distintiva de l'empresa, principalment a llarg termini, integració del personal...)? A curt o a llarg termini? Talent tècnic o directiu? O comercial? O...?

Sutton i Pfeffer (2007) mostren com hi ha diverses dimensions del possible talent, però que, de fet, la mesura que millor prediu l'èxit, tot i que l'èxit està mal definit, és el coeficient d'intel·ligència (l'IQ), encara que pot ser millorat per la intel·ligència pràctica. Però ells mateixos critiquen fortament la gestió del talent, perquè (1) està basada en la idea que el talent és fix per a cada persona; (2) que la gent es pot triar basant la tria en les seves competències i habilitats i (3) que els resultats organitzacionals són merament l'agregació dels resultats individuals. Qualsevol d'aquestes tres hipòtesis és perfectament falsa: les competències i talent de la gent es poden desenvolupar, és (per tant) difícil triar, perquè la tria s'ha de basar més en el potencial que en una altra cosa, i el context organitzacional pot potenciar el talent o disminuir-lo.

El talent és una cosa complicada. Quan l'article original de McKinsey va aparèixer, es pensava més en el talent directiu que en altres tipus de talent; però el que és obvi és que, en qualsevol cas, és una variable complicada. Per tant, els tres remeis convencionals que se solen proposar en favor de la gestió del talent convencional (selecció, desenvolupament, manteniment i retenció) són massa simplistes per poder funcionar.

De fet, com gairebé sempre, fer una gestió i direcció (management) ben fetes sol resoldre molt millor el problema. Perquè les actituds de les persones poden ser molt més importants que les seves habilitats innates; i el desenvolupament d'altres habilitats poden ser difícils si no estan dintre del que interessa a la persona o està capacitada per fer. De la mateixa manera, la retenció que pensa essencialment en diners o potser perspectives de futur (principalment, diners) te importants defectes.

Directius torracollons

Fem un petit a part. La crisi ens ha acostumat a la paraula *tòxic*, tant en un possible actiu financer com en un directiu. Els directius tòxics existeixen. Prenen diverses formes, però la més freqüent és la dels *assholes*, com els anomena Sutton, professor de Stanford, en el seu llibre *The no-Asshole rule* (2007a). La paraula és difícil de traduir, i no és una paraula gens elegant. Jo en diria en català *torracollons*. Sí, sona malament, però *asshole* en anglès sona fins i tot potser pitjor. Sutton explica que en una ocasió s'estava tractant de contractar un professor pel seu departament a Stanford, i hi havia un candidat amb un excel·lent currículum, però que, quan els catedràtics es van quedar sols, un d'ells va dir: «No vull de cap manera un torracollons com aquest que ens faci malbé l'ambient del nostre departament». Tothom hi va estar d'acord. No el van contractar, i al cap del temps n'estaven força con-

tents, de tal manera que Sutton va escriure el llibre mencionat. El talent que volem, és el del torracollons? Sutton respon amb un categòric no: *the no-asshole rule*. D'*asshole*, no n'hi ha d'haver cap, per cap concepte. Fan mal als altres, fan mal als resultats de l'organització, fan mal a persones que només hi estan indirectament relacionades, i es fan mal a si mateixos. Sutton insisteix (2007b) que cal anar amb compte amb les «estrelles», que poden fer molt més mal que no pas bé; i insisteix una vegada més que les diferències fortes de sou entre «estrelles» i «no-estrelles» poden ser altament perjudicials.

Manar bé

Tornem ara al tema principal. Què es pot fer, doncs, per tenir talent i que no marxi de l'empresa? Ja hem començat per anunciar-ho breument, i ara hi tornarem: dirigir bé. La gent marxa dels mals caps, no d'una altra cosa.

Dirigir, que vol dir donar direcció, manar, fer-ho de manera que les ordres es compleixin amb la col·laboració activa del manat, i tractant d'integrar-los en l'empresa. Per a la qual cosa no cal cap tècnica especial. A vegades pot arribar a caldre una tècnica per tal d'arreglar allò que ha espatllat una altra, però manar com Déu mana és condició suficient.

El principal instrument mitjançant el qual es mana a una organització és el sistema de control, és a dir, el procés en el qual es fixen objectius, s'estableixen fites, s'avaluen els resultats i, si s'escau, es reparteixen premis i càstigs. Per tant, i sense que aquí tinguem espai per a desenvolupar aquesta qüestió, em limitaré a afirmar que una característica crucial del sistema de control és la seva justícia (Cugueró-Escofet i Rosanas, 2013). Manar com Déu mana vol dir llavors un conjunt força llarg de coses, però, per a acabar, i fer-ho amb aspectes positius, tractarem de fer-ne una petita llista.

En primer lloc, cal conèixer bé les persones que depenen d'un mateix. Conèixer-les bé significa saber quina actitud tenen, què saben fer millor que ningú, què no saben fer i per tant no se'ls ha d'encarregar més que per una excepció molt greu, i saber quines aspiracions tenen.

En segon lloc, explicar-los bé el que cal fer, el com fer-ho i, sobretot, per què. Arquimedes deia «doneu-me una palanca i aixecaré el món». La traducció moderna a la direcció pot ser «doneu-me un perquè i qualsevol persona col·laborarà en allò que calgui». És clar, el perquè no pot ser «per fer guanyar diners a la propietat». Això no motiva a ningú, i l'esclavatge es va acabar fa temps.

En tercer lloc, estar atents al que necessiten. Per començar, des del punt de vista econòmic, evidentment. No es pot ser injust, i aquest és un

criteri fonamental. Si la gent veu que altres cobren més per fer el mateix, dintre o fora de l'empresa, les ganes de marxar hi poden ser. No podem allargar-nos aquí, però cal tenir en compte tots els factors no quantitativs que l'empresa ofereix. És possible que més diners amb mal tracte es trobin fora amb una certa facilitat. Una empresa que vol competir ha d'oferir un «paquet» conjunt atractiu. Deia Barnard ja als anys 1930 que cal tractar de satisfer els motius de les persones. Tots ells, no només ni principalment els econòmics.

En quart lloc, dissenyar feines amb un mínim d'atractiu (relatives al nivell del qual estiguem parlant, és clar) i en les que es pugui aprendre, progressar un mateix com a professional.

En cinquè lloc, que l'empleat se senti tractat com una persona, que inclou l'ajuda de l'empresa si es troba amb alguna necessitat (salut, accident, etc.) imprevista.

I finalment, crear un ambient atractiu dintre de l'empresa; cosa que, si es tracta a tots els empleats de la mateixa manera, se seguirà de manera pràcticament automàtica.

En resum, ¿no serà que a l'expressió en voga en els darrers anys li sobra una paraula? Que en lloc de gestió del talent hauríem de dir senzillament bona gestió? Per aquí va, tot i que, si es tracta de paraules, jo preferiria de molt dir bona direcció, perquè, com ja hem dit, dirigir vol dir donar direcció.

Referències bibliogràfiques

- CHAMBERS, E.; FOULON, G.M.; HANFIELD-JONES, H.; HANKIN, S. i MICHAELS III, E.G. (1998) «The War for Talent», *The McKinsey Quarterly*, 1998, n. 3.
- CUGUERÓ-ESCOFET, N. i ROSANAS, J. M. (2013) «The Just Design and Use of Management Control Systems as Requirements for Goal Congruence», *Management Accounting Research*, 24:1, 23-40.
- DRUCKER, P. (1973) «Management», New York and Cambridge, Harper and Row.
- HAYEK, F.A. (1945) «The Use of Knowledge in Society», *American Economic Review*, XXXV, n. 4, September.
- O'NEILL, C. (2016) «Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy». New York, Crown.
- POLANYI, M. (1958) «Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy», Chicago, The University of Chicago Press.
- SUTTON, R. (2007a) «The no-Asshole Rule», New York-Boston, Warner.

SUTTON, R. (2007b) «The War for Talent is Back», Harvard Business Review, Abril.

SUTTON, R. i PFEFFER, J. (2006) «Hard Facts. Dangerous truths and Total Nonsense», Boston, Massachussets, Harvard Business School Press.

ACCID

Associació
Catalana de
Comptabilitat i
Direcció

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID