

# **El desempeño de los “high-performers” es menos portable de lo que las organizaciones (y ellos mismos) creen**

Groysberg & Nanda (2008). *Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance.*

Este artículo recoge los resultados de una investigación para averiguar si los analistas de valores (“*security analysts*”) considerados “estrellas” por sus resultados mantienen el mismo nivel de desempeño cuando se mueven a otra compañía. Los autores examinaron el desempeño de 1.053 analistas de 79 firmas diferentes, durante un período de nueve años. Observaron que la mayoría de quienes cambiaron de empresa experimentaron una disminución de su desempeño. Este descenso fue más pronunciado y prolongado en el tiempo (hasta cinco años) en el caso de analistas que cambiaron a firmas con menos capacidades organizativas (peores sistemas y prácticas de gestión, peor reputación en el mercado, etc.) y en el de aquellos que se movieron ellos solos, sin que les acompañaran otros miembros de sus equipos. Quienes cambiaron a firmas con capacidades similares también mostraron una disminución de su desempeño, aunque durante menos tiempo (dos años en promedio). En cambio, entre quienes dieron el salto a compañías con mejores capacidades organizativas, y aquellos que lo hicieron junto a otros miembros de sus equipos, su desempeño no descendió de forma significativa, ni siquiera a corto plazo.

Esto sugiere que las capacidades organizativas y ciertas habilidades específicas de la firma donde trabaja un analista influyen de manera significativa en su desempeño. Más concretamente, los resultados de la investigación evidencian que las relaciones que los analistas mantienen con otros miembros de sus equipos son un componente importante del capital humano de la firma para la que trabajan, contribuyen

directamente a su desempeño individual, y no son fácilmente replicables en un contexto organizativo diferente.

En consecuencia, la estrategia de “tirar de talonario” para atraer a los mejores profesionales no parece ser la más adecuada cuando se trata de trabajos, como el de analista de valores, caracterizados por altos niveles de interdependencia, ya que algunas “estrellas” podrían no conseguir los mismos resultados en un contexto diferente. Por el mismo motivo resulta cuestionable la práctica habitual de evaluar el potencial de los candidatos utilizando como única referencia los resultados conseguidos en sus empresas anteriores, sin tener en cuenta el contexto en que lograron alcanzar ese desempeño.

No obstante, los resultados de esta investigación también dejan en evidencia que un competidor puede lograr capturar el conocimiento tácito contenido en esas relaciones internas si en lugar de fichar a una sola “estrella” se hace con un equipo entero, o con sus principales miembros. Comprender la estructura de esas redes relacionales, y más en concreto cuales son los nodos y las relaciones clave, se convierte, de este modo, en una actividad fundamental para proteger el propio capital humano (o capturar el de un competidor).

Destacar que los descubrimientos recogidos en este artículo son relevantes no solo para las empresas, sino también para muchos “high-performers” que, a la hora de valorar la posibilidad de un cambio profesional y cegados por su éxito, tienden a minusvalorar la influencia que tienen en su desempeño ciertos factores específicos de la organización para la que trabajan. En este sentido, las compañías que deseen retener a sus estrellas podrían considerar la posibilidad de establecer mecanismos para que sus estrellas tomen conciencia de cómo el contexto organizativo en el que trabajan contribuye a su éxito.

## Referencia

Groysberg, B., Lee, L.-E., & Nanda, A. (2008). *Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance*. *Management Science*, 54 (7), 1213-1230.

