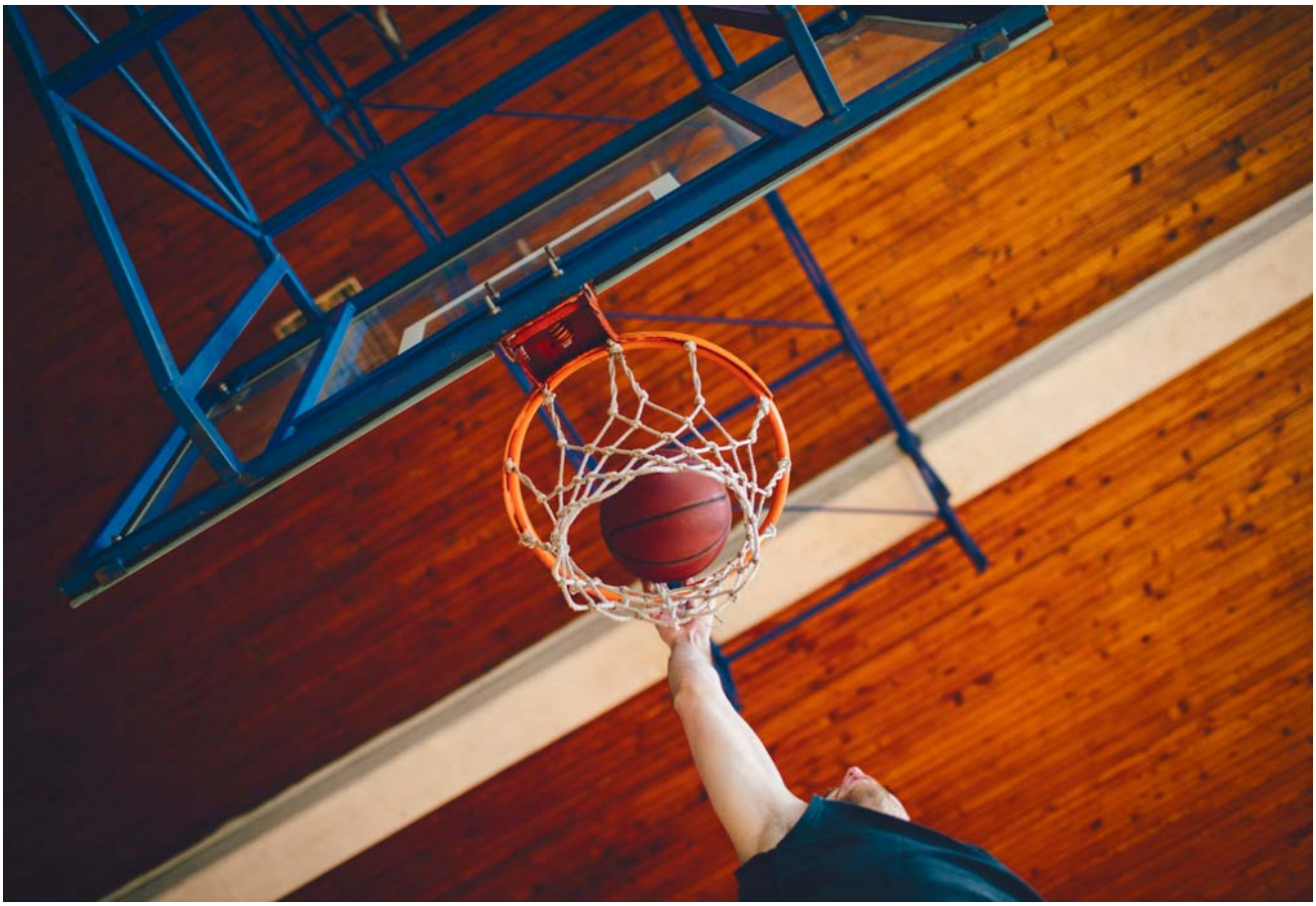
¿Quiere fomentar la estabilidad en el trabajo? Fíjese en la NBA

¿Real Madrid o Atlético de Madrid? ¿Lakers o Celtics? ¿Qué pueden enseñarnos los grandes equipos deportivos sobre la dirección estratégica de personas? Massimo Maoret y Fabio Fonti analizan el impacto del capital social en sus resultados e identifican cuatro consejos prácticos para fomentar relaciones laborales estables.



©IESE Business School

6 de mayo de 2016

¿Qué diferencia al Real Madrid del Atlético de Madrid? ¿Y a los Lakers de los Celtics? Más allá de sus camisetas, "estos equipos adoptan estrategias muy distintas en la dirección de personas", afirma **Massimo Maoret**, profesor del IESE e investigador del programa Marie Curie de la Comisión Europea.

Las relaciones de trabajo estables son las piezas que construyen el capital social, un recurso arraigado en las redes de las empresas que produce rutinas eficientes, confianza y alineación cognitiva. Lo podemos encontrar en abundancia en el Atlético de Madrid.

A menudo, las empresas se enfrentan al dilema de tener que romper estas relaciones para captar talento nuevo, lo que los economistas denominan capital humano. Esta es la principal fortaleza del Real Madrid, gracias a sus "galácticos".

¿Cuál es la mejor estrategia? ¿Mejorar el talento de la empresa a expensas de la estabilidad de las redes internas? ¿O prescindir de una nueva estrella para mantener el equipo intacto? Un artículo de Massimo Maoret y Fabio Fonti intenta arrojar luz sobre este dilema.

Capital humano y social: la extraña pareja

Según estudios previos, el capital social es importante para profesionales como los desarrolladores de *software* o los cirujanos. Pero Maoret y Fonti se decantaron por la NBA a la hora de realizar su investigación.

Como sucede en el resto de empresas, encontraron compañeros de trabajo altamente interdependientes con un objetivo común: lanzar, anotar y ganar. Además, la NBA tiene una enorme cantidad de datos sobre equipos, lo que les permitió analizar 48 años de estadísticas sobre victorias, marcadores, pases y bloqueos de la liga de baloncesto más competitiva del mundo.

Según los autores, normalmente el capital social es tan importante como el capital humano en el rendimiento. Pero las relaciones de trabajo no son solo valiosas en sí mismas, sino que el lugar que ocupan en la red también afecta al desempeño organizacional. Así, no todas las relaciones son iguales y hay que distinguir entre jugadores centrales y periféricos. "Es en el centro de la organización donde se registran las actividades más interdependientes, como por ejemplo en las unidades de I+D", explica Maoret.

En la cancha de baloncesto, los coautores observaron ejemplos claros de jugadores centrales

©IESE Business School

y periféricos. Para determinar el centro y las posiciones periféricas en la red social, Maoret y Fonti midieron cuánto tiempo interaccionaban los jugadores en la pista. En base a este principio, esquematizaron de la siguiente forma la red de colaboración interna de los Boston Celtics en la temporada 2009-2010:

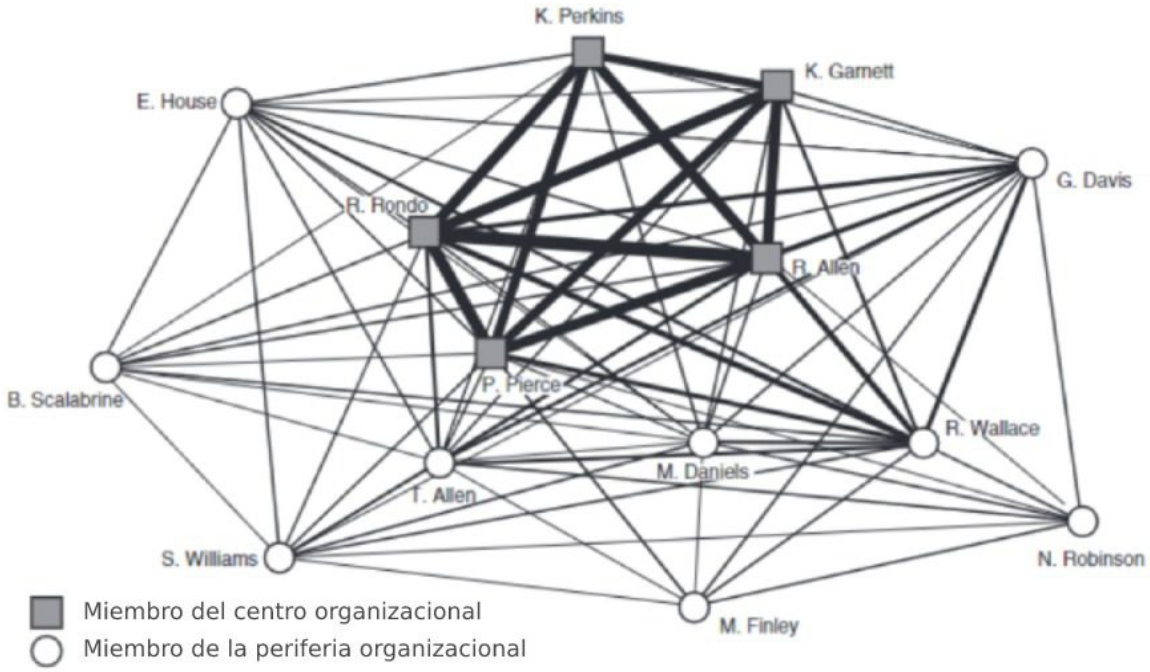


Figura 1. Red de relaciones entre tareas intraorganizacionales de los Boston Celtics 2009/2010

Los datos revelan cinco jugadores centrales y nueve periféricos en los Celtics. En este caso, el núcleo de la red coincide con los cinco jugadores del centro. Pero en otros el tamaño del núcleo varía entre tres y ocho jugadores. El entrenador también se considera parte del núcleo.

Tres o cuatro pistas para los directivos

¿Importa más el capital social en el centro que en la periferia? La respuesta rápida es que sí, aunque de forma decreciente. Es decir, unas relaciones estables entre los jugadores del centro afectan de forma muy positiva e inmediata al rendimiento. Pero este efecto se estanca con bastante rapidez, quizá porque la competencia es capaz de estudiar a los jugadores más importantes y ajustar su propia estrategia. Respecto al capital social de los jugadores periféricos, el estudio desvela que puede obstaculizar el efecto positivo que el capital humano tiene sobre el rendimiento.

Sin embargo, en general, "las relaciones laborales estables entre los empleados generan

©IESE Business School

confianza, rutinas de trabajo más eficientes, comprensión mutua y, por lo tanto, un mayor rendimiento de la organización", resumen los coautores en concordancia con los resultados de investigaciones previas.

El estudio permite identificar cuatro consejos para la gestión estratégica de recursos humanos, especialmente relevantes en entornos laborales muy interdependientes:

1. **Crear estabilidad estructural**. Desarrollar condiciones para la estabilidad, dando a los empleados tiempo para conocerse y amoldarse. Así, es conveniente tolerar la ineficiencia iniciales de las nuevas contrataciones con la vista puesta en los resultados a largo plazo.
2. **Evitar la contratación de trabajadores temporales cuando sea posible**. Aunque los contratos de corta duración y sin garantías permiten ajustarse más rápidamente a las fluctuaciones de la demanda, esta práctica socava la acumulación de capital social.
3. **No entrar en "la guerra por el talento"**. Ojo, porque puede generar resultados decepcionantes. El fichaje de estrellas puede ser una mala solución si se hace a expensas de la estabilidad del equipo y se pierde el capital social.
4. **Prestar más atención a la ubicación del capital social**. "La contratación de empleados centrales con talento es especialmente ventajosa cuando existe capital social en el núcleo de la organización, aunque estos beneficios pueden verse menguados por la presencia de lazos estables fuera de este núcleo," explican los coautores.

En definitiva, la NBA puede ayudar a los directivos a darse cuenta de que el capital social desempeña un papel complejo en la cancha y fuera de ella. Y el enfrentamiento entre el capital humano del Real Madrid y el capital social del Atlético de Madrid da que pensar en materia de gestión estratégica.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School