Por qué contratar una estrella puede minar el equipo e incluso la empresa

Si crees que fichar a una estrella hará que su brillo se extienda por tu organización, piénsatelo dos veces. Contratar y fichar talento de renombre puede afectar al resto de empleados y a la organización en general.



1 de septiembre de 2018

Muchos directivos no dudan en hacer **fichajes estrella** cuando surge la oportunidad, asumiendo que ejercerán de mentores de otros empleados menos cualificados y tendrán un **efecto multiplicador** en la organización.

Sin embargo, la evidencia empírica sugiere que en muchos entornos empresariales es poco

©IESE Business School

probable que su contratación tenga efectos beneficiosos para quienes le rodean si se tiene en cuenta la reasignación de recursos.

Una investigación del profesor del IESE **Fabrizio Ferraro** y **Matteo Prato** (Esade) plantea que la contratación de una estrella puede hacer que quienes tienen un estatus inferior vean cómo se reducen sus recursos y se resienta su desempeño, con el consiguiente perjuicio para la organización en su conjunto. De hecho, sus hallazgos cuestionan muchos argumentos utilizados para justificar la contratación de estrellas a golpe de talonario.

¿Un efecto parasitario?

Ferraro y Prato eligieron el mundo de los **analistas financieros** para estudiar este fenómeno. Los analistas estrella que aparecen en la selección anual de la revista *Institutional Investor* captan la atención tanto de la prensa de negocios como de posibles empleadores. Sin embargo, los autores han comprobado que, en general, contratar a uno de estos analistas no ayuda a mejorar el desempeño del resto de sus colegas. Los **conocimientos** que aportan estas estrellas no compensa los **recursos** que absorben, por lo que el rendimiento de sus compañeros se resiente.

Los resultados del estudio también muestran que cuanto más elevado es el estatus del analista contratado (en base a su historial en la clasificación de *Institutional Investor*) más se resiente la rentabilidad de las acciones recomendadas por sus nuevos colegas. Un efecto que se agudiza cuanto menor es el estatus de cada colega.

Guerra por las estrellas

La llamada "**guerra por el talento**" hace que algunas organizaciones estén pagando precios asombrosos para robar una estrella a un competidor. Pero hay que tener en cuenta que en muchos entornos puede ser difícil identificar quiénes son las verdaderas estrellas. ¿Qué distingue a un gurú del marketing o a un analista estrella?

Por ello, los autores introducen una inquietud fundamental en su marco teórico: ¿se combinan la popularidad u otros **factores subjetivos** con el **conocimiento objetivo** que determina el rendimiento?

Investigaciones anteriores habían planteado que los científicos estrella, catalogados así en base a su historial de publicaciones académicas, tienen un efecto positivo en el desempeño

©IESE Business School

de sus colegas. Pero esta mejora solo está garantizada cuando disponemos de medidas objetivas de la calidad de ese científico. Cuando se accede al estrellato a través de premios, clasificaciones u otros estándares más subjetivos, los beneficios se esfuman fácilmente.

Un aprendizaje práctico

El mundo de los negocios haría bien si tuviera en cuenta esta distinción entre **estatus** y **calidad**. Lo más probable es que las organizaciones solo se beneficien de la contratación de estrellas cuando su reputación esté basada en pruebas objetivas que demuestren una calidad superior.

Por el contrario, cuando la base del estatus sea más subjetiva, es probable que emplear estrellas haga más mal que bien al restar recursos a sus colegas. Como advierten los autores, los directivos que contratan estrellas "pueden contribuir a la balcanización de sus organizaciones y, en última instancia, degradar el rendimiento tanto a nivel individual como organizativo".

Sobre la investigación

El estudio tiene en cuenta la evolución de los analistas de valores que aparecen en una clasificación anual de la revista *Institutional Investor*, elaborada a partir de las votaciones de los profesionales del sector. Este *ranking* es ampliamente seguido por los analistas y "el mejor indicador de su estatus en el sector", como advierte el artículo.

A partir de una muestra de cambios laborales de estos analistas entre 1996 y 2007, los autores ponen a prueba sus hipótesis y comprueban el retorno de las recomendaciones de los analistas en base al Institutional Brokers' Estimate System (IBES).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

¿Habilidades transferibles? Valora más el talento interno en lugar de optar por los 'superfichajes'

El caso de estudio empresarial ¿Un regalo del cielo? El giro estratégico de J. C. Penney (SM-1665), escrito por Massimo Maoret, Fabrizio Ferraro y Cristina Martín Romano, está disponible en IESE Publishing. El caso narra la historia de Ron Johnson, un fichaje estrella que debía transformar J.C. Penney. Sin embargo, los factores que lo llevaron al éxito en Apple no funcionaron en el nuevo contexto.

©IESE Business School

Esta investigación ha contado con el apoyo del **Consejo Europeo de Investigación** bajo el **Séptimo Programa Marco de la Unión Europea** (beca ERC-2010-StG 263604-SRITECH).



Fabrizio Ferraro

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE. Es experto en ejecución de la estrategia, inversión responsable y la industria del lujo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School