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

Priorizar el desarrollo interno sobre las contrataciones externas de alto perfil te permitirá mejorar tu organización de manera más efectiva.

1 de julio de 2011

Por Boris Groysberg

©IESE Business School

Existe la creencia generalizada de que los profesionales son agentes libres, es decir, que los mejores, las estrellas, pueden trasladar sus habilidades sin más de una organización a otra y seguir brillando. Por ejemplo, se cree que un profesional destacado de Goldman Sachs puede cruzar la calle para fichar por Morgan Stanley sin perder nada por el camino.

La lógica es que, como trabajadores del conocimiento, poseemos nuestros propios medios de producción y que todo lo que sabemos puede ser trasladado fácilmente de un lugar a otro. Sin embargo, un estudio sobre los analistas de Wall Street en el que participé revela que no es tan sencillo: cuando los grandes profesionales cambian de organización, generalmente no les va tan bien y su rendimiento baja en los primeros años.

Esto ocurre porque lo que guía el éxito de muchos de ellos es la organización para la que trabajan y las redes internas que han cultivado. Creemos que somos transferibles, que podemos ir adonde sea y tener éxito en ámbitos muy distintos, pero en realidad buena parte del rendimiento individual depende del contexto de la organización.

Desmontando mitos

Destruir el mito de la transferibilidad es importante tanto para las organizaciones como para los individuos. Existe un número creciente de empresas que confían más en contratar a los mejores que en desarrollar a sus trabajadores más brillantes, lo cual es un gran error. En realidad, deberían utilizar las contrataciones externas como complemento estratégico para desarrollar el talento que han creado dentro.

Mantener un equilibrio adecuado entre la contratación interna y externa es complejo y cambia en función del sector industrial y la empresa. Hay que tener en cuenta que aquella compañía que sea capaz de desarrollar y retener el talento interno tendrá una ventaja respecto a las que no lo consigan (o no quieran) y obligará a la competencia a seguir buscando constantemente en otro lugar. Las empresas deben determinar cuál es la ratio de contratación interna/externa ideal analizando sus estrategias de desarrollo de negocio y de talento y los sectores en los que compiten. Pero el desarrollo del talento interno es clave.

Las mujeres son la excepción

Vale la pena subrayar que hay algunas excepciones en las que sí es válido el mito de la transferibilidad. Las mujeres brillantes, al contrario que los hombres, a menudo crecen con fuerza cuando pasan de una organización a otra. Uno de los motivos principales es que

©IESE Business School

cuando los hombres levantan campamento dejan muchas redes de contacto valiosas y esto afecta a su rendimiento. Las mujeres, en cambio, han aprendido a confiar más en sus propias habilidades que e n las redes organizativas dominadas por los hombres. Su autosuficiencia implica que normalmente son capaces de controlar mejor su rendimiento.

Las mujeres sobresalientes también tienden a ser más selectivas. Antes de irse a otra empresa, en general tienen en cuenta otros factores aparte del sueldo y son más cuidadosas a la hora de encontrar un sitio donde encajen bien. Valoran cuestiones como cuántas mujeres hay en la organización y si el rendimiento se evalúa de manera objetiva. Sería acertado que las empresas se aseguraran de dar oportunidades a las mujeres porque los resultados que obtienen en nuevos entornos sorprenderían a más de uno.

El encaje cultural influye en el rendimiento

El encaje cultural es todavía más importante cuando se da el paso a una empresa familiar. En este supuesto, las personas ambiciosas no solo deberían analizar la cultura organizativa, sino también la cultura familiar, que es única y afecta al rendimiento.

En un momento en que hay más movilidad que hace 20 o 30 años, cada vez es más importante que destruyamos el mito de la transferibilidad del talento. Tanto los trabajadores brillantes como las empresas deberían valorar que a menudo es la organización la que hace que las personas sean profesionales de éxito, y no al revés. Fomentando el talento interno, las empresas fomentarán sus perspectivas de éxito a largo plazo.

Boris Groysberg es profesor de Administración de empresas en Harvard Business School y autor de Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance (Princeton University Press, 2010).

+INFO:

¿Se quedan o se van? La pulsión emprendedora de los analistas financieros

---

Esta columna se publicó originalmente en la revista IESE Insight (núm. 10, tercer trimestre de 2011).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School