



El alto riesgo  
de contratar

# estrellas

por Boris Groysberg, Ashish Nanda  
y Nitin Nohria

Es muy probable que esas superestrellas que usted contrató con tanta avidez, y por tanto dinero, brillen mucho menos en su empresa que con su empleador anterior.

Una investigación muestra por qué ocurre esto, y también por qué es mejor cultivar estrellas que comprarlas.



**S**I USTED es como la mayoría de los CEO que conocemos, entonces está en la trinchera, liderando desde el frente la batalla de su empresa por talentos. La lucha por los mejores y más brillantes puede ser menos feroz que hace cinco años, pero, al igual que la economía estadounidense, está reactivándose. Seguramente, durante la recesión usted ha seguido contratando a personas de alto desempeño —dondequiera que las haya encontrado—, porque es una tarea demasiado importante para postergarla o delegarla. Y cuando se cruza con un talento de primera, está dispuesto a ofrecerle casi cualquier cosa con tal que se venga a trabajar con usted: grandes salarios, bonos por firma de contrato, opciones sobre acciones de la empresa, lo que sea necesario.

Después de todo, usted está seguro de que las empresas pueden derrotar a sus rivales en la economía global del conocimiento desarrollando mejores talentos en todos los niveles. Sólo los mejores pueden hacer frente al actual mundo de los negocios, donde los ejecutivos tienen que anticipar el cambio, adaptarse rápidamente y tomar

decisiones en condiciones de incertidumbre, ¿no es así? Además, los jugadores A son ambiciosos, inteligentes, dinámicos y carismáticos. Si contrata talento fuera de la organización, lo que es inevitable ya que desarrollar personas dentro de la firma requiere tiempo y dinero, ¿por qué conformarse con jugadores B? Suba a su barco a una estrella y las utilidades de la empresa se irán a las nubes.

Ésta es una idea poderosa, popularizada con diferentes matices por varios libros y gurús del management durante la última década. De hecho, es la piedra angular de las estrategias de gestión de recursos humanos de muchas empresas. Sólo hay un problema. Al igual que muchas ideas populares, no funciona.

A pesar de todo el revuelo que rodea a las estrellas, los expertos en recursos humanos raramente han estudiado su desempeño a lo largo del tiempo. Hace seis años, comenzamos un seguimiento a CEO, investigadores y creadores de software de alto vuelo, así como a profesionales líderes en banca de inversión, publicidad, relaciones públicas, consultoría de gestión y derecho. Observamos que

los ejecutivos de alto desempeño en todos esos grupos eran más bien cometas que estrellas. Tenían un éxito fulgurante por un tiempo, pero se desvanecían rápidamente cuando dejaban una empresa por otra. Como no estaba muy claro por qué las estrellas eran incapaces de replicar sus logros en otras empresas, decidimos analizar más a fondo el fenómeno.

Recientemente completamos un estudio en profundidad de 1.052 analistas estrellas de mercado que trabajaron en 78 bancos de inversión en Estados Unidos desde 1988 hasta 1996. Para los propósitos del estudio, definimos como estrella a cualquier analista que hubiese integrado el listado de la revista *Institutional Investor* de los mejores del sector en cualquiera de esos nueve años. Como lo explica el recuadro sobre nuestra metodología (vea "Una metodología para mirar a las estrellas"), elegimos estudiar el jet-set de Wall Street, en parte porque encontramos datos tanto de su desempeño como del movimiento de analistas entre empresas. Sin embargo, el estudio fue limitado a ese grupo y es necesario ser cuidadoso al generalizar demasiado sus conclusiones. Aun así, nuestros descubrimientos fueron sorprendentes, por decir lo menos.

Cuando una empresa contrata a un ejecutivo estrella, el desempeño de éste se desploma, hay una brusca caída en el funcionamiento del grupo o equipo con el que trabaja, y el valor de mercado de la empresa cae. Es más, las estrellas no permanecen en una misma organización por mucho tiempo, a pesar de los salarios astronómicos que las empresas pagaron para quitárselos a sus rivales. Por esto, las empresas no pueden obtener una ventaja competitiva al contratar estrellas fuera de la organización. En su lugar, deberían enfocarse en cultivar el talento internamente y hacer todo lo posible por retener a las estrellas que han creado. Como mostraremos en las páginas siguientes, las empresas no deberían pelear la batalla por las estrellas, porque ganarla podría ser lo peor que les puede pasar.

## Cuando las empresas contratan estrellas

Tres cosas pasan cuando una empresa contrata a una estrella, y ninguna de ellas presagia nada bueno para la organización:

El brillo de la estrella se opaca. El desempeño de la estrella decae abruptamente y se mantiene muy por debajo de sus anteriores niveles de logro. Nuestros datos muestran que 46% de los analistas de mercado tuvo un mal desempeño en el año siguiente a dejar una empresa por otra. Después de mudar sus lealtades, su desempeño

cayó cerca de 20% y no ha vuelto a subir a los anteriores niveles incluso cinco años después. De manera que la baja en el desempeño de las estrellas fue más o menos permanente. Ejemplos no faltan: James Cunningham, calificado como el mejor analista del sector de productos químicos entre 1983 y 1986, bajó al tercer lugar en cuanto dejó E. Eberstadt por First Boston. De igual forma, Paul Mlotok, especialista en el mercado internacional del petróleo, cayó del número uno en 1988 al tres el año siguiente, cuando se cambió de Salomon Brothers a Morgan Stanley.

Por supuesto, una estrella no se hace menos inteligente o pierde una década de experiencia de la noche a la mañana al cambiar de empresa. Aunque la mayoría de las empresas pasa por alto este hecho, el desempeño de un ejecutivo depende tanto de sus competencias personales como de las capacidades de la empresa en que trabaja, por ejemplo, sus sistemas y procesos. Cuando éste deja una empresa, no puede llevarse consigo los recursos específicos de la empresa que contribuyeron a sus logros. Como resultado, es incapaz de repetir su desempeño en otro lugar. Al menos no hasta que aprenda a trabajar en el nuevo sistema, lo que puede llevar años.

Al cambiarse a una nueva empresa, los ejecutivos de desempeño estelar descubren que las transiciones son más difíciles de lo que anticiparon. Cuando una estrella intenta aprender sobre los procedimientos, personalidades, relaciones y subculturas de una organización, es obstaculizada por las actitudes de sus nuevos colegas. Los otros ejecutivos —resentidos con el recién llegado (y con su salario)— lo evitan, le ocultan información y se niegan a cooperar. Eso daña el ego de la estrella, junto con su capacidad de acción. Además, debe dejar atrás las prácticas antiguas mientras aprende otras nuevas. Pero las estrellas son inusualmente lentas para adoptar nuevos enfoques de trabajo debido a sus éxitos pasados, y no están dispuestas a adaptarse fácilmente a la organización. Sólo después de darse cuenta de que su desempeño está decayendo, se vuelven más receptivas al cambio. Para entonces, han desarrollado una reputación de ser difíciles de cambiar.

No sorprende que las estrellas no permanezcan mucho tiempo en una misma empresa. Cerca de 36% de los analistas de bolsa dejó el banco de inversión que los contrató dentro de 36 meses, y otro 29% renunció en los 24 meses siguientes. Es una tasa de reducción alta, incluso para los estándares de Wall Street. Una vez que las estrellas comienzan a cambiar de trabajo, continuarán yéndose a las empresas que les hagan las mejores ofertas, en lugar de permitir a sus empleadores construir negocios a su alrededor. De hecho, el estudio mostró que, con cada nuevo trabajo, los analistas aumentaban sus probabilidades de dejar la empresa.

El desempeño del grupo cae. La mayoría de los ejecutivos se dan cuenta de que el nombramiento de una estrella dañará la moral de la gente con la que va a trabajar, pero subestiman las consecuencias. La llegada de un ejecutivo

---

Boris Groysberg ([bgroysberg@hbs.edu](mailto:bgroysberg@hbs.edu)) es profesor asistente, Ashish Nanda ([ananda@hbs.edu](mailto:ananda@hbs.edu)) es profesor asociado y Nitin Nohria ([nnohria@hbs.edu](mailto:nnohria@hbs.edu)) es Richard P. Chapman Professor of Administración de Empresas en Harvard Business School, en Boston.



EN 1998 comenzamos a seguir a las estrellas de los negocios en EE.UU., como los CEO de empresas *Fortune* 100, grandes desarrolladores de software y ases de la banca de inversión, así como estrellas de la publicidad, la consultoría y el derecho empresarial. Las estrellas tenían dos características: tenían un desempeño superior y eran tratados como tales por sus empleadores. Con el paso de los años, comenzamos a notar que muchas estrellas no se desempeñaban tan bien después de dejar la empresa donde habían ganado esa reputación. Allí fue cuando comenzamos a preguntarnos si el desempeño de los ejecutivos es tan fácilmente transportable como creen los empleadores (y los empleados).

Para analizar el desempeño de estrellas durante un período largo de tiempo, decidimos enfocarnos en analistas de bolsa estrellas en Estados Unidos. Hay varias razones por las que nos enfocamos en ese grupo competitivo, de alta visibilidad y altas remuneraciones (los analistas estrella ganaban entonces entre US\$ 2 millones y US\$ 5 millones al año).

Primero, podíamos obtener datos confiables sobre el desempeño de estos analistas estrella y de su movilidad entre empresas. Usamos un criterio aceptable para medir su desempeño. Desde 1972, la revista *Institutional Investor* publica un ranking anual de los mejores analistas de bolsa. La revista les pide a los gestores de dinero institucionales que hagan un ranking con los analistas que "le han sido más útiles a usted y a su institución para analizar los valores estadounidenses en los últimos 12 meses". Los gestores evalúan a los analistas con base en seis criterios: estimaciones de ganancias, accesibilidad y respuesta, calidad de servicio, selección de valores, conocimiento del sector e informes escritos. Otorgan a cada analista un puntaje e *Institutional Investor* pondera las puntuaciones de acuerdo al tamaño de las firmas votantes.

La revista selecciona a los cuatro mejores analistas en cada sector. Este ranking es aceptado tanto por Wall Street como por académicos como un indicador confiable del desempeño de los analistas. Varios estudios han mostrado que las estimaciones de los analistas incluidos en el ranking son superiores a las de analistas no incluidos. Los analistas del ranking generan estimaciones más exactas y con mayor frecuencia, y sus informes tienen un mayor impacto en el precio de las acciones. En 1996, menos de 5% de todos los analistas en EE.UU. estaba en el ranking o, de acuerdo a nuestra definición, eran estrellas.

Segundo, decidimos enfocarnos en analistas de bolsa porque sufren pocas distracciones cuando se cambian de empresa. La mayoría vive en el área de Nueva York y cuando mudan de empleo, generalmente no tienen que reubicarse. Tampoco cambian los sectores que estudian porque las empresas los contratan por su conocimiento especializado. Es más, los clientes de los analistas no cam-

bian porque los inversionistas institucionales usan como referencia un promedio de 24 informes por sector antes de tomar una decisión. Entonces sería lógico para nosotros atribuir los cambios en el desempeño de un analista estrella principalmente al cambio del ambiente organizacional.

Tercero, sospechamos que la mayoría de las empresas y ejecutivos creía que el desempeño de los analistas de bolsa, y especialmente de los analistas estrella, dependía de su talento. Por ejemplo, 85% de las personas que entrevistamos en Wall Street creía que el desempeño de los analistas era independiente de la empresa en la que trabajaban. Si éramos capaces de establecer que el desempeño de los analistas de bolsa no era transportable, podríamos concluir que el desempeño tampoco es transportable para la mayoría de los ejecutivos y profesionales.

De *Institutional Investor* obtuvimos información sobre nombre, sector industrial, tipo de análisis (renta variable vs. renta fija), ranking, año de figuración y afiliación a la empresa tanto de los analistas de renta variable (que son clasificados cada octubre) como de renta fija (clasificados cada agosto), entre 1988 y 1996. Durante ese período de nueve años, encontramos 4.200 combinaciones de analistas-años (3.514 de renta variable y 686 de renta fija). Si cada analista que apareció en el ranking se contabilizaba una sola vez, la lista incluía 798 analistas de renta variable y 254 de renta fija. Esto sumó 1.052 analistas estrella que trabajaron para 78 bancos de inversión. Al comparar su ranking con sus movimientos entre empresas en el tiempo, pudimos determinar los cambios en el desempeño cuando cambiaban de empresa. Para completar la investigación, estudiamos 24 bancos de inversión en profundidad, realizando 167 horas de entrevistas con 86 analistas de bolsa y sus supervisores.



## Una metodología para mirar a las estrellas



de alto vuelo resulta en conflictos interpersonales y en un quiebre de la comunicación en el grupo. Como resultado, el desempeño del grupo es perjudicado por varios años. A veces, el equipo (o lo que queda de él) vuelve a la normalidad sólo después que la estrella ha dejado la empresa.

El dinero que ganan las estrellas no es el único problema. Sus compañeros de trabajo a menudo se desmotivan porque sienten que tienen que buscar fuera de la organización si desean crecer u ocupar posiciones de liderazgo. Sus sospechas son alimentadas por el hecho de que los altos ejecutivos entregan más recursos a una estrella recién contratada que a un miembro del elenco estable de la empresa, incluso si ambos se desempeñan igualmente bien. Las empresas están ansiosas por complacer a las estrellas y a menudo ofrecen una serie de recursos como parte del paquete de contratación. Pero esto amarga a los empleados leales, que sin recursos no pueden desempeñarse tan bien como los nuevos refuerzos. Los ejecutivos novatos ven la llegada de la estrella como una señal de que la organización no está interesada en explotar su potencial. Esto a menudo resulta en desmoralización dentro del grupo.

En un banco de inversión, el jefe del departamento de estudios nos dijo: "Aprendí dolorosamente que contratar a un analista estrella se parece a un trasplante de órganos. Primero, el nuevo cuerpo puede rechazar el valioso órgano que operaba tan bien en otro cuerpo... En algunas ocasiones, el nuevo órgano daña las partes sanas del cuerpo al demandar cantidades de sangre desproporcionadas... Otras partes del cuerpo comienzan a resentirse, a tener dolores y... exigir atención... o amenazan con dejar de funcionar. Se debe pensar con mucho cuidado antes de hacer (un trasplante) en un cuerpo sano. Se puede tener suerte, pero el éxito es raro".

El valor de mercado de la empresa disminuye. A pesar de la publicidad positiva que recibe una empresa al contratar estrellas, los inversionistas perciben los nombramientos como acontecimientos que destruyen valor. Por ejemplo, en 1994, cada anuncio de contratación de Bear Stearns, Merrill Lynch y Salomon Brothers resultó en la caída del precio de sus acciones. Descubrimos que los precios de las acciones de los bancos de inversión que estudiamos cayeron 0,74% en promedio, y los inversionistas perdieron un promedio de US\$ 24 millones cada vez que las empresas anunciaron la contratación de un ejecutivo estrella. Es irónico, porque las empresas generalmente engancharon a las estrellas cuando los precios de sus acciones estaban por debajo de la media del sector.

Aparentemente, muchos inversionistas creen que si bien la compensación de una estrella con larga permanencia en una empresa es más o menos proporcional a su desempeño, las empresas rivales se deslumbran por el estatus de la estrella y pagan de más para conseguirla. Segundo, los accionistas aparentemente suponen que la mayoría de las estrellas se va cuando están casi en la cima de sus carreras y que su desempeño empeorará cuando ingresen a una

nueva firma. Tercero, los inversionistas astutos interpretan el reclutamiento de una estrella como señal de que la empresa se ha embarcado en una ofensiva de contrataciones. Por ejemplo, un banco de inversión contrató 20 ejecutivos en los seis meses siguientes a la contratación de un analista estrella, y les pagó demasiado a muchos de ellos. El mercado de valores anticipa el impacto de todas las contrataciones futuras en la hoja de pagos de la empresa y empuja el precio de sus acciones a la baja.

Claramente, cuando las empresas tratan de crecer contratando estrellas, no funciona. En las últimas dos décadas, varias instituciones financieras han intentado entrar a la banca de inversión de EE.UU., quitándoles a sus rivales los mejores analistas de bolsa. Ninguna de ellas logró grandes progresos y la mayoría desistió después de perder millones de dólares en el proceso. Por ejemplo, en 1987, Prudential Securities lanzó el Proyecto '89, con la esperanza de convertirse en uno de los principales bancos de inversión estadounidenses dentro de los siguientes cuatro años. En los primeros cinco meses, la empresa contrató 30 altos banqueros de inversión y 12 analistas estrella. Prudential ofreció mejores salarios y bonos que cualquier otra empresa en Wall Street y, a diferencia de otras firmas, no los condicionó al desempeño. Pero la empresa pronto comenzó a registrar pérdidas y debió abandonar su plan de acción. Prudential no sólo dejó de contratar más analistas en 1988, sino que despidió 25% de las estrellas que había contratado.

Algo similar ocurrió cuando el banco de inversión Drexel Burnham Lambert colapsó en febrero de 1990. Arthur Kirsch, entonces jefe de su operación de renta variable, escogió con pinzas a 70 ejecutivos y los llevó con él a County NatWest Securities, filial en EE.UU. de National Westminster Bank, un banco británico que intentaba crecer. En menos de dos años, la mayoría de las estrellas había desertado ante la incapacidad de reconstruir sus franquicias. En diciembre de 1992, Kirsch también renunció y County NatWest abandonó la idea de convertirse en un jugador poderoso en Wall Street. Otro ejemplo es Barclays de Zoete Wedd (BZW), la filial de inversiones de Barclays Bank, que se llevó 40 analistas y vendedores estrella de Drexel en 1990. Menos de un año después, BZW le pidió a Howard Coates, jefe de la división de renta variable, la renuncia, porque las pérdidas de la operación habían aumentado. Su sucesor, Jonathan Davie, canceló el intento de BZW de crecer coleccionando trofeos y pidió la salida a muchos de sus costosos nuevos empleados.

## Los motores del desempeño estelar

La mayoría de nosotros tiene una fe instintiva en el talento y el genio, pero no son sólo las personas las que hacen que una organización se desempeñe mejor. La organización también hace que éstas se desempeñen mejor.

De hecho, pocas estrellas cambiarían de empleador si entendieran el grado en que su desempeño está ligado a la empresa en la que trabajan. Un indicador: cuando los investigadores estudiaron el desempeño de 2.086 gestores de fondos mutuos entre 1929 y 1998, encontraron que 30% del desempeño del fondo podía ser atribuido al individuo y 70% a la institución del ejecutivo.<sup>3</sup>

Nuestro estudio confirmó que las competencias específicas de una empresa impulsan el desempeño de una estrella. Trazamos una distinción entre los seis mayores bancos de inversión (Credit Suisse First Boston, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Merrill Lynch, Morgan Stanley y Salomon Brothers) y las otras 72 empresas que estudiamos, ya que el primer grupo ofrecía a los empleados muchos más recursos que el segundo. De los analistas que estudiamos, 57% se cambió entre empresas con capacidades similares, un cuarto dejó uno de los seis grandes bancos de inversión por otro más pequeño y 18% se cambió de uno pequeño a uno de los grandes. Como sospechamos, la caída en el desempeño fue más pronunciada en analistas que se cambiaron de una empresa grande a una pequeña, perdiendo los recursos específicos de ésta. Cuando las estrellas se cambiaron entre empresas con capacidades similares, sus desempeños declinaron sólo por dos años. A partir del tercero, se desempeñaron tan bien como los analistas que no se cambiaron de empresa, probablemente porque fueron capaces de adquirir algunas de las habilidades específicas de la nueva firma. El desempeño de los analistas que migraron de empresas más pequeñas a otras mayores no decayó con tanta frecuencia, quizás porque adquirieron nuevos recursos, aunque tampoco se desempeñaron mejor que antes de cambiarse. Más aún, las estrellas que llevaron consigo equipos de analistas, vendedores y operadores se desempeñaron mejor que las estrellas que se cambiaron solas. Así, la empresa es en gran parte responsable de que los ejecutivos se conviertan en estrellas y se mantengan como tales.

Todo el mundo está familiarizado con los factores individuales que contribuyen al desempeño: las habilidades innatas, la educación (incluyendo la capacitación profesional) y las redes sociales externas de la persona (contactos en el sector y algunos clientes). Pero la mayoría de las empresas subestima el grado en que el éxito de las estrellas depende de los siguientes factores específicos de la empresa:

**Recursos y capacidades.** Sólo después que una estrella renuncia se da cuenta de que la reputación de la empresa, como también sus recursos humanos y financieros, le permitían hacer las cosas que realmente importaban. Un analista estrella que dejó Merrill Lynch por un banco de inversión menor nos dijo: "Pasé tres días tratando que la gente de relaciones con inversionistas de la empresa me



El desempeño de un ejecutivo depende tanto de sus competencias personales como de las capacidades de la empresa en que trabaja.

entregara una información que a mi asistente en Merrill le habría tomado una hora obtener. Luego traté de llenar una hoja de cálculo con algunos datos sectoriales que en Merrill estaban disponibles inmediatamente, pero que no existían en la nueva empresa".

**Sistemas y procesos.** Aunque con frecuencia las estrellas se quejan de ellos, los procedimientos y rutinas de la empresa contribuyen de muchas maneras al éxito individual. Cuando el departamento de estudios de Lehman Brothers se ubicó primero en el ranking, en 1990, sus analistas estrella sólo tenían elogios para el proceso de análisis en equipo que les permitía trabajar intersectorialmente, y para el proceso de comité de inversión que les ayudaba a evaluar rigurosamente sus análisis. También hicieron mención especial de los sistemas de TI de Lehman, que les permitían entregar los informes antes que sus rivales, y del sistema de evaluación que los mantenía actualizados en cuanto a su propio desempeño.

**Liderazgo.** En la mayoría de las empresas, los jefes dan a los empleados talentosos los recursos y el apoyo necesarios para convertirse en estrellas. En las firmas que estudiamos, los directores de estudios decidían cómo los analistas debían distribuir su tiempo, qué empresas debían cubrir, el número de informes que debían escribir, cuántos clientes visitar y cuántas llamadas telefónicas realizar. Los directores también determinaban qué proporción del presupuesto del departamento se destinaría a cada ana-



lista y cuál debía ser su compensación. Era imposible que los analistas sobrevivieran sin buenos supervisores. Entre 1990 y 1992, cuando el departamento de estudios de renta variable de Lehman Brothers era número uno en Wall Street, sus analistas estrella atribuyeron gran parte de su éxito a la dirección y guía de sus jefes, Jack Rivkin y Fred Fraenkel. También encontramos que los ejecutivos que trabajaban con el mismo jefe por largo tiempo permanecían más tiempo que aquellos que debían ajustarse constantemente a nuevos supervisores.

**Redes internas.** Al incentivar a las personas a establecer relaciones interfuncionales e interdisciplinarias, las empresas les ayudan a entregar mejores resultados. Por ejemplo, los informes generados por la firma de inversiones Sanford C. Bernstein pusieron a la empresa en el mapa, pero sus analistas eran capaces de competir gracias al apoyo de un fuerte equipo de ventas. Los representantes de ventas comunicaban las recomendaciones de los analistas a los clientes, a la vez que informaban las decisiones de los clientes a los analistas. También mantenían al equipo de analistas en contacto con los gestores de dinero de los clientes. Consciente de que los clientes nunca conocerían el talento de sus analistas si los vendedores eran débiles, la firma incentivó a los analistas a aliarse con la fuerza de ventas y creó una cultura que fomentó esas relaciones.

**Capacitación.** Aunque asistir a programas de capacitación internos puede no agregar valor de mercado a las estrellas, sí les ayuda a desempeñarse mejor dentro de la organización. Las empresas inteligentes usan este tipo de programas para informar a los ejecutivos sobre los recursos disponibles y la mejor forma de usarlos. De hecho, la manera en que los ejecutivos potencian las capacidades de la empresa muchas veces decide quién se convierte en estrella y quién no. Por ejemplo, las estrellas de Lehman Brothers valoraron mucho un programa de capacitación de 13 semanas que la empresa creó para enseñarles, entre otras cosas, cómo estructurar y formatear los informes. Uno de los analistas describió el programa como "el cohete que nos llevó al estrellato".

**Equipos.** A pesar de sus egos, las estrellas saben que una de las cosas que los distingue de sus competidores es la calidad de sus compañeros de trabajo. Por ejemplo, los analistas estrella incluyen frecuentemente en sus informes los análisis de los estrategias de inversión, y sienten que la calidad de esos análisis es crucial para su desempeño. Muchas estrellas también reconocen

que trabajar con colegas inteligentes gatilla ideas que estimulan la productividad. Con frecuencia, los compañeros de trabajo ayudan a las estrellas con consejos, *coaching* o sirviendo como ejemplo. A veces también se necesita un poco de estímulo. Para inculcar una mentalidad de equipo en la organización, Lehman Brothers estipuló en 1992 que todas las presentaciones de los analistas debían hacer referencia al menos a dos colegas. El legendario codirector de Goldman Sachs entre 1976 y 1985, John Whitehead, advirtió una vez a una analista: "En esta firma, nunca usamos la palabra Yo".

Aunque muchas empresas tienen amplios recursos, buenos sistemas y gente inteligente, los ejecutivos y profesionales a menudo olvidan que toda organización trabaja a su propia manera. Los sistemas informales a través de los cuales los ejecutivos obtienen la información y realizan su trabajo son únicos para cada empresa. Cuando una estrella ingresa a una nueva organización, debe familiarizarse con sus redes informales y ganarse la confianza de otras personas para que el sistema funcione a su favor. Sin embargo, las estrellas no se toman el tiempo suficiente para adaptarse a nuevos ambientes por una cuestión de ego. También invierten en habilidades que pueden usar en diferentes empresas y no se preocupan de cultivar conocimientos específicos para esa firma, porque las empresas los tratan como agentes libres.

Algunas son mejores que otras para integrar a las estrellas, pero es más importante que las empresas cultiven sus propias estrellas, aun cuando el proceso sea lento, caro y riesgoso. Las estrellas hechas en casa no sólo tienden a desempeñarse mejor que las importadas, sino que también son más leales. Se dan cuenta de que superan a sus rivales en otras empresas gracias a las capacidades de su firma, de manera que ésta sólo debe desarrollar esas competencias para retener a su talento estrella. Como mostraremos, empresas como Sanford Bernstein y Lehman Brothers han sido capaces de cultivar muchas estrellas, pero sin consentirlas demasiado, ya que tanto la estrella como la organización sabían que dependían de la otra. Es interesante notar que empresas como Goldman Sachs, que retuvieron la mayor parte



En los negocios, la única estrategia viable es reclutar buenos individuos, desarrollarlos y conservar **la mayor cantidad posible de estrellas.**

del talento que crearon, también fueron capaces de absorber a las estrellas cuando sí las contrataban.

## Cómo las empresas cultivan estrellas

Las empresas nunca lo discuten abiertamente, pero por lo general adhieren a una de tres filosofías de desarrollo del personal. La mayoría de las empresas contrata personas que trabajan duro, pero no invierte demasiado en desarrollarlas o conservarlas, sino que se concentra en retener a las estrellas de alto nivel traídas desde fuera. Algunas empresas contratan a personas inteligentes y convierten a algunas de ellas en estrellas, sabiendo que pueden perderlas a manos de la competencia. Sólo algunas empresas reclutan personas brillantes, las convierten en estrellas y hacen todo lo posible por retenerlas. Los equipos de béisbol norteamericanos son iguales: algunos contratan a los mejores jugadores independientes y prestan poca atención a sus divisiones inferiores; otros tienen grandes divisiones inferiores, pero no retienen a los jugadores de alto vuelo, y unos pocos tienen buenos equipos en la liga menor que alimentan al equipo principal. Cualquiera de estos enfoques podría llevar a un equipo a ganar una vez la Serie Mundial, pero en los negocios la única estrategia viable es reclutar buenos individuos, desarrollarlos y conservar la mayor cantidad posible de estrellas.

Parece difícil, pero no es imposible, como lo demostraron empresas como Sanford Bernstein y Lehman Brothers en los años 90. Ninguna usó trucos elaborados o atajos para cultivar estrellas; fueron pacientes al momento de escoger a las personas y las entrenaron concienzudamente para que sobresalieran. Por ejemplo, Sanford Bernstein se tomaba todo el tiempo necesario para encontrar a la persona adecuada para un puesto. Una vez que la empresa decidía que necesitaba monitorear un sector, pasaba como promedio dos años buscando un analista. Si no lograba encontrar un candidato satisfactorio, dejaba el puesto vacante. Aunque Sanford Bernstein usaba varias empresas de búsqueda de ejecutivos, ninguna de ellas era una firma de cazatalentos de Wall Street, porque la empresa prefería candidatos de las áreas de administración o consultoría. Como regla, evitaba contratar ejecutivos de empresas rivales, porque creía que aun los jóvenes más inteligentes no serían capaces de cambiar sus hábitos y hacer las cosas a la manera de Bernstein.

Para cada posición de analista, Sanford Bernstein revisaba 100 currículos y entrevistaba rigurosamente a 40 ó 50 personas. Cada candidato visitaba la empresa entre cuatro y seis veces y se reunía con 20 a 30 personas. Los entrevistadores trataban de identificar gente brillante, creativa y simpática; evaluaban su intelecto, sus habilidades de análisis cuantitativo, su empuje y su capacidad para adecuarse a diferentes audiencias. Su CEO, Lisa Shalett, nos dijo: "El caso que suelo plantear a los candidatos es:

Los Rolling Stones van a dar un concierto en el parque. ¿Cómo estimaríamos cuánta gente asistirá? ¿Importa que sea un concierto gratuito? La respuesta no es tan importante como el proceso del candidato para llegar a ella. Trato de evaluar cuán tenaz es el candidato. ¿Se da por vencido fácilmente? ¿Es capaz de resumir su respuesta en una sola palabra?". Después de las entrevistas, un experto en relaciones humanas y un psicólogo se reunían con el candidato para evaluar su motivación y capacidad para insertarse en la cultura de la empresa. Alrededor de 20% de los postulantes era descartado, porque no lograba la aprobación de los expertos. Contratar a cada analista costaba a la firma entre US\$ 500.000 y US\$ 1 millón.

El departamento de estudios de Lehman Brothers también usaba un enfoque de equipos para la contratación. Varias personas del departamento entrevistaban a los analistas potenciales. Fred Fraenkel, director de investigación global de la firma entre 1990 y 1995, nos contó: "Trataba de determinar si el candidato tenía la capacidad intelectual y la ética de trabajo para convertirse en experto en el sector... El tercer punto era si el entrevistado era capaz de representar esas dos cualidades frente a los clientes, en forma oral y escrita, de forma de ganar reconocimiento. El cuarto era el factor clave. Me preguntaba si el entrevistado caería bien a los demás. Si no era así, lo dejaba ir". Jack Rivkin, director de estudios de Lehman Brothers en esa época, era enfático en relación a los que no contrataría. "Tengo una política de cero imbéciles. Para mí, un imbécil es alguien difícil de manejar, que marcha a su propio ritmo, que no está interesado en lo que pasa en el departamento o en la empresa. No vamos a aceptar ese tipo de personas aquí". Los entrevistadores generalmente decidían el destino del candidato por consenso. Nadie podía imponer su rango y no se contaban los votos. Si algún entrevistador tenía dudas insalvables, la empresa descartaba al candidato.

La capacitación y los mentores eran tan importantes como la selección. Por ejemplo, los participantes del programa de capacitación de 13 semanas de Lehman Brothers incluían desde recién graduados de MBA hasta analistas de 50 años, que llevaban 25 en la empresa. Los principales analistas de la firma ofrecían charlas sobre temas como el análisis de balances generales, dar un toque diferenciado a los informes y cómo lidiar con la banca de inversión. También entregaban recomendaciones prácticas sobre cómo conducir reuniones individuales o grupales, cómo interactuar con distintos tipos de clientes en una reunión y cómo no decir cosas estúpidas a la prensa. Además de reconocer a los expertos de la empresa, el programa hacía sentir a los nuevos analistas que habían ingresado a una fraternidad, y reforzaba la sensación de que Lehman Brothers era un lugar entretenido para trabajar.

Sanford Bernstein y Lehman Brothers no sólo lograron crear estrellas, sino que también se las arreglaron para retener a muchas de ellas. Las compensaciones que ofrecían eran competitivas, pero retener a las estrellas



requiere más que un buen salario. Conscientes de que las estrellas desean expandir sus habilidades, las firmas las incentivaban a hacerlo. Por ejemplo, invitaban a sus analistas estrella a representar a la empresa en conferencias y les permitían desarrollar relaciones con los clientes. Además reconocían públicamente sus contribuciones, porque las estrellas necesitaban tener una sensación de logro. Ambas empresas aliviaron las tensiones trabajo/vida familiar, dándoles flexibilidad a las estrellas. Rivkin, de Lehman Brothers, incentivaba a sus analistas estrella a establecer oficinas en sus casas para pasar más tiempo con sus familias. A los analistas les gustaba tanto trabajar para Rivkin que Lehman Brothers consiguió retenerlos a pesar de pagar entre 25% y 30% menos que sus competidores, una brecha que Wall Street bautizó como el descuento Rivkin. Cuando el ambiente de trabajo cambió tras la partida de Rivkin en 1992, la empresa sufrió una fuga de talentos. En un período de 15 meses que terminó en junio de 1995, 30 de 72 analistas, incluyendo 15 estrellas, dejaron la empresa. Más recientemente, el actual director de estudios, Steve Hash, reintrodujo muchas de las prácticas anteriores y su departamento alcanzó el primer lugar en el ranking de *Institutional Investor* en 2003.

## Si tuviera que contratar estrellas...

¿Deberían las empresas contratar alguna vez estrellas? Entre 1988 y 1996, sólo tres de 24 bancos de inversión que estudiamos fueron capaces de integrar estrellas a sus organizaciones. Nuestra respuesta es, por tanto, predecible.

Aun así, repasemos los datos. De las estrellas contratadas por bancos de inversión, 37% llegó para generar nuevos negocios, 26% reemplazó a analistas estrella que habían renunciado, 20% fue contratado para ocupar las vacantes de analistas comunes y 17% tenía como misión reforzar los actuales equipos de estudios. Las estrellas que bajaron más su desempeño fueron aquellas contratadas para conseguir nuevos negocios o reforzar equipos. A nuestro juicio, las primeras no pudieron con el desafío, porque había pocas capacidades complementarias que podían usar, y las segundas tenían que pelear contra el sistema, es decir, contra los equipos existentes. El desempeño de los reemplazantes o sustitutos no declinó, ya que supieron ocupar el espacio dejado y aprendieron a usar los recursos de la organización. Así, las empresas pueden lograr más de las estrellas externas cuando las contratan para reemplazar estrellas que se fueron o para elevar los estándares.

No es fácil integrar a las estrellas en las organizaciones. Descubrimos que las empresas inteligentes identifican los atributos de las estrellas que han creado y se aseguran de que las contratadas tengan las mismas cualidades. Como gran parte de la eficacia de una estrella depende de su conocimiento de la organización y de sus relaciones al interior de ella, estas empresas buscan estrellas en firmas

similares o identifican a aquellas cuyo desempeño ha sido impulsado por habilidades generales. Los mejores reclutadores no miran sólo su entorno inmediato. Van mucho más allá, en busca de promesas y de estrellas relativamente desconocidas en empresas locales, escudriñando incluso en mercados pequeños o extranjeros.

Sólo las empresas que elaboraron planes detallados fueron capaces de asimilar a las estrellas. Tome el caso de Goldman Sachs, que integró con éxito a muchas de las estrellas que contrató. La empresa recopilaba gran cantidad de información sobre cada analista estrella que reclutaba, desde el desempeño de las acciones que recomendó hasta la calidad de sus informes escritos. Tomaba sus decisiones de contratación tras consultar con otras funciones de la firma, como ventas institucionales y corretaje de valores. Tras enterarse de que el departamento de estudios había contratado a una estrella, los otros departamentos comenzaban a reforzar su presencia en el área de experticia de la estrella antes de su llegada, incluso si esto implicaba contratar más personas. Finalmente, la fuerza de ventas de Goldman Sachs ayudaba a las estrellas en la presentación de sus informes y aprovechaba sus lazos con inversionistas institucionales para que los clientes aceptaran las recomendaciones rápidamente.

Al mismo tiempo, las empresas inteligentes, conscientes de que toma tiempo para que las estrellas se adapten al nuevo ambiente, diseñan metas de desempeño a largo plazo. Es importante que el contrato se estructure de tal forma que recompense a la estrella por su desempeño y ayude a sus colegas a lidiar con su llegada. Las empresas deben encontrar un equilibrio entre la compensación garantizada y otros incentivos. Por último, no deben olvidar nunca a las estrellas que ya poseen. Por ejemplo, Goldman Sachs evitó desmotivar a las estrellas hechas en casa y a las contratadas anteriormente, ofreciéndoles el mismo rango de remuneración que a las recién llegadas.

...

Es triste decirlo, pero muchas empresas no se dan cuenta de que sus filosofías de recursos humanos dictan cuán exitosas son, o no son, en desarrollar estrellas. Entre 1988 y 1996, Sanford Bernstein fue capaz de convertir en estrella a uno de cada cinco analistas. La tasa en Merrill Lynch fue de uno en 30. Además, a los analistas de Merrill les llevó como promedio 12 años llegar a la cima, mientras que en Sanford Bernstein lo hicieron en sólo cuatro años. ¿Fue mera coincidencia que Sanford Bernstein se enfocara en cultivar estrellas, mientras que Merrill Lynch arrebató tantas como pudo a otras empresas? Creemos que no. Si las empresas quieren, pueden desarrollar estrellas. De hecho, el primer paso para ganar la batalla por el talento es no contratar estrellas, sino que cultivar las propias. ▢

1. Kees P. Baks, "On the Performance of Mutual Fund Managers", manuscrito inédito, Noviembre 2001.