



# Un mejor desempeño en la búsqueda de talentos

Entrevista a Tyler Cowen



**Para los directores que tienen la función de contratar y despedir al CEO y de supervisar la estrategia de talento y la gestión de capital humano, el talento es siempre una cuestión fundamental. Sin embargo, en un mercado laboral cambiante, la intensa competencia por éste es un tema de preocupación, incluso para las compañías mejor preparadas.**

El Board Leadership Center (BLC) de KPMG entrevistó al autor y profesor Tyler Cowen, presentador del podcast *Conversations with Tyler* y coautor con Daniel Gross del libro *Talent: How to Identify Energizers, Creators, and Winners Around the World* (St. Martin's Press, 2022).

En esta entrevista, Cowen comparte su opinión sobre los peores errores que cometen muchos directorios en la búsqueda de talentos, la mejor forma de evaluar el carácter y la importancia de analizar a los candidatos en función de sus rasgos dialécticos.

**BLC: Su visión es que la búsqueda de talentos es un arte y una ciencia. ¿La proliferación de datos e información, junto con las capacidades de inteligencia artificial (IA), está inclinando la búsqueda de talentos más hacia la ciencia que hacia el arte? ¿Hay alguna forma de lograr un equilibrio?**

**Cowen:** No creo que la IA tenga una gran influencia todavía, por lo menos no en lo que respecta a los puestos de mayor jerarquía y los empleos creativos. Pero es una realidad que todas las tecnologías de IA en algún momento terminan estando al alcance de todos, del mismo modo que yo uso Google al igual que Bill Gates. Los equipos deportivos utilizan prácticamente los mismos números y métricas cuantitativas.

En última instancia, aun cuando la IA estuviera más avanzada que en la actualidad, la ventaja competitiva seguiría proviniendo de la búsqueda de talentos, que es un arte más que una ciencia.

**BLC: Probablemente la función más importante del directorio sea contratar, evaluar y reemplazar al CEO: básicamente, se trata de una búsqueda y evaluación continua de talentos. Según su experiencia, ¿hay dos o tres características que puedan aplicarse a los CEO y a la cadena de talentos senior? Es fascinante el concepto de "rendimiento compuesto/nivel de mejora" frente a la capacidad absoluta que usted describe en el libro.**

**Cowen:** Los CEO tienen que ser carismáticos, pero no hay que pasar por alto a las personas calladamente carismáticas. Tienen un magnetismo que no es tan evidente a simple vista, ya que pueden ser introvertidos, pero pueden ser muy buenos para lograr la lealtad de otros y reclutar y comunicar el sentido de misión. El concepto de "rendimiento compuesto" es claramente importante en este sentido. El candidato que no obtenga rendimientos compuestos cada año probablemente nunca estará capacitado para ejercer como CEO, aunque tenga un buen desempeño en otros niveles de la organización. Por lo tanto, la búsqueda de talentos tiene que apuntar a los ejemplos de superación y autoevaluación crítica. Además, es necesario que el CEO y el directorio confíen el uno en el otro, de manera que el CEO no tenga interés en descartar a potenciales sucesores calificados.

**BLC: Un rasgo de talento que se destaca en el libro es la capacidad que tiene el individuo de tener en mente distintos marcos conceptuales, de tener perspectivas diferentes a su disposición. ¿Por qué es tan importante y pocos lo tienen en cuenta? ¿Cómo se puede evaluar este rasgo?**

**Cowen:** Los líderes deben ser revolucionarios, pero también conservadores. Tienen que saber desafiar, pero también aceptar. Ser extrovertidos, pero capaces de entender el lado introvertido de la vida, y también de vivirlo. En cada caso, los líderes tienen que cumplir el rol de opuesto dialéctico, y ser flexibles a la hora de aplicar sus capacidades, según el contexto profesional.

Estos rasgos dialécticos pueden ser difíciles de detectar, por lo que, muchas veces, se pasan por alto. Es posible que solo veamos un lado de la persona y no el otro, o que nos lleve tiempo verlo. Ésta es una de las razones por las que el proceso de selección de personal para los puestos más altos puede resultar tan largo.

Una pista o indicio es ver si el candidato puede hablar sobre otros en esos términos dialécticos. La apreciación de la calidad en los demás es una señal de que la persona puede reconocer lo mismo en sí misma.

Otra forma de evaluar este rasgo es intentar esbozar, aunque sea mentalmente, la percepción de la creatividad del candidato. ¿Aparecen estos rasgos dialécticos en el perfil de los candidatos? Es necesario prestar mucha atención a ese punto.

**BLC: Las preguntas que se hacen en las entrevistas de trabajo pueden ser como un juego de salón, con preguntas tendenciosas y respuestas comunes. ¿De acuerdo a su experiencia, qué conclusiones puede sacar sobre las preguntas y enfoques de las entrevistas que puedan ayudar a identificar los valores personales y éticos de un candidato que son notoriamente difíciles de evaluar?**

**Cowen:** La mejor manera de “evaluar” el carácter de una persona es demostrando que uno es confiable, realmente digno de confianza, y ver cómo los candidatos responden. Obviamente, la entrevista puede y debería incluir preguntas de fondo. Sin embargo, la necesidad de ser confiable supera todo eso, y una persona confiable responde a otra persona confiable de una manera muy genuina.

**BLC: ¿Hay una o dos preguntas o señales de alerta que los directorios deberían tener en cuenta para detectar que la estrategia de talentos de la compañía es incorrecta o desactualizada? ¿Cuáles son los peores errores que cometen los gerentes y directores en la búsqueda de talentos?**

El peor error que veo es no considerar a la búsqueda de talentos como una prioridad. Todos dicen que lo consideran, pero la mayoría de las organizaciones no lo hacen. Una señal de alarma es que los responsables de la búsqueda de talentos y la contratación no sean las personas con más talento dentro de la organización. Además, muchas compañías cometen el

error de buscar demasiado consenso y considerar demasiados motivos de veto sobre potenciales incorporaciones. Tiene que ser norma que no todas las objeciones sean tenidas en cuenta en el proceso de contratación. Ponga mayor peso al entusiasmo de los optimistas, y no siempre se asuste por los pesimistas. Este consejo es especialmente importante en un sector dinámico, y no tanto en un sector maduro.

**BLC: Más allá del desafío de encontrar el talento adecuado para un puesto específico, usted también traslada la importancia de encontrar talentos ocultos al nivel macroeconómico (para el sector corporativo de EE.UU., la competitividad y el progreso social). ¿Considera usted que los líderes empresariales que descubren los mejores talentos también tienen en mente el Progreso (con P mayúscula)?**

**Cowen:** Las organizaciones y los líderes empresariales que son buenos descubriendo talentos creen en algo. No lo hacen solo por dinero. En qué creen puede variar, pero casi siempre es algo a nivel macro. Creer que existe algo más grande que uno mismo es, por supuesto, una de las mejores formas de atraer a los mejores talentos a su empresa. Pero esa creencia tiene que ser sincera. También tiene que ser bien comunicada, incluso en el proceso de contratación.

**BLC: Muchos directorios lidian con el problema de su propia composición y el reclutamiento, para lograr la combinación correcta de habilidades, diversidad de opiniones, profundidad de conocimientos y amplitud de experiencia para alinearse con el rumbo de la compañía. ¿Los directorios se enfrentan a los mismos obstáculos y puntos ciegos que sus organizaciones cuando se trata de identificar talentos para el directorio, especialmente entre los grupos menos representados?**

**Cowen:** No hay que descartar a las personas más jóvenes. No hay que descartar a las personas que provienen de otros niveles socioeconómicos en términos de ingresos y educación. Hay que tener en cuenta a las personas capacitadas en el exterior. No hay que descartar personas con CV poco comunes.

Sí, cuando se trata de detectar talentos para el directorio se aplican muchos de los mismos puntos ciegos. Y cuando se trata de grupos subrepresentados, muchos de los candidatos más obvios reciben numerosas ofertas. Si quiere progresar, deberá tener un pensamiento lateral y tal vez mirar en direcciones no tan usuales.

---

Las visiones y opiniones aquí expresadas pertenecen a los entrevistados y no necesariamente representan las visiones y opiniones de KPMG LLP.

## Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

### Para más información:

[kpmg.com/us/blc](https://kpmg.com/us/blc)  
[us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)

# Contactos

Para más información, por favor visítenos online en [www.home.kpmg/ar/ICA](https://www.home.kpmg/ar/ICA) o envíenos un email a [icaa@kpmg.com.ar](mailto:icaa@kpmg.com.ar)



**Ariel Eisenstein**  
**Socio Líder de Auditoría**  
+54 11 4316 5812  
[aeisenstein@kpmg.com.ar](mailto:aeisenstein@kpmg.com.ar)



**Viviana Picco**  
**Socia de Auditoría**  
+54 11 4316 5828  
[vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)



**Romina Bracco**  
**Socia Líder de GRCS & ESG**  
+54 11 4316 5910  
[rbracco@kpmg.com.ar](mailto:rbracco@kpmg.com.ar)



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

[kpmg.com.ar](https://kpmg.com.ar)



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2023 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.