

El Valor de la Toma de Decisiones

**Una perspectiva
Latinoamericana**



Contenido

Introducción	03
Factores centrados en el ser humano	04
Satisfacción y dimisión	06
Sobre el estilo de toma de decisiones de las organizaciones	08
Intuición, instinto y datos	10

Introducción

En el segundo semestre de 2023, Kingsley Gate mantuvo conversaciones en profundidad con más de 40 altos ejecutivos y miembros de consejos de administración de 11 mercados latinoamericanos (Brasil, México, Colombia, Venezuela, Perú, Chile, Argentina, Panamá, Guatemala, Honduras y República Dominicana). Nuestras entrevistas no solo confirmaron la validez de los resultados de nuestro estudio cuantitativo con FT Longitude del Grupo Financial Times (publicado a principios de este año), sino que también profundizaron en una serie de fuerzas motrices, matices y excepciones a estos resultados.

En términos generales, descubrimos que la mayoría de los altos ejecutivos participantes no sólo creen que la toma de decisiones es un componente crítico del mandato de cualquier líder, sino también que la toma de decisiones tiende a ser ligeramente diferente en el contexto latinoamericano. La mayoría está de acuerdo en que el camino para mejorar la eficacia de las decisiones de una empresa pasa por factores "centrados en el ser humano" más que en los datos, los procesos y la tecnología, y muchos están satisfechos con sus actuales funciones y entornos de toma de decisiones. Hay consenso en que las organizaciones latinoamericanas son más creativas en la toma de decisiones, pero las opiniones varían en cuanto a los factores que contribuyen a esta creatividad. La idea del "instinto" y su contribución a la toma de decisiones generó un debate y una discusión rica, con diversas perspectivas representadas.

Algunos ejecutivos subrayaron que hay otras áreas críticas que tienen un impacto directo en la toma de decisiones, como la cultura, los valores y la estrategia. En última instancia, argumentaron que la toma de decisiones es un producto de estos factores clave del éxito, y no al revés.

Cuando compartimos los resultados del estudio con un grupo de altos directivos en México, quedó claro que muchos ejecutivos buscan el enfoque óptimo para tomar decisiones. La verdad es, sin embargo, que muchas veces no hay una "mejor manera", es sólo una cuestión de cómo cada problema debe ser abordado y/o qué estilo es el mejor para una determinada organización.



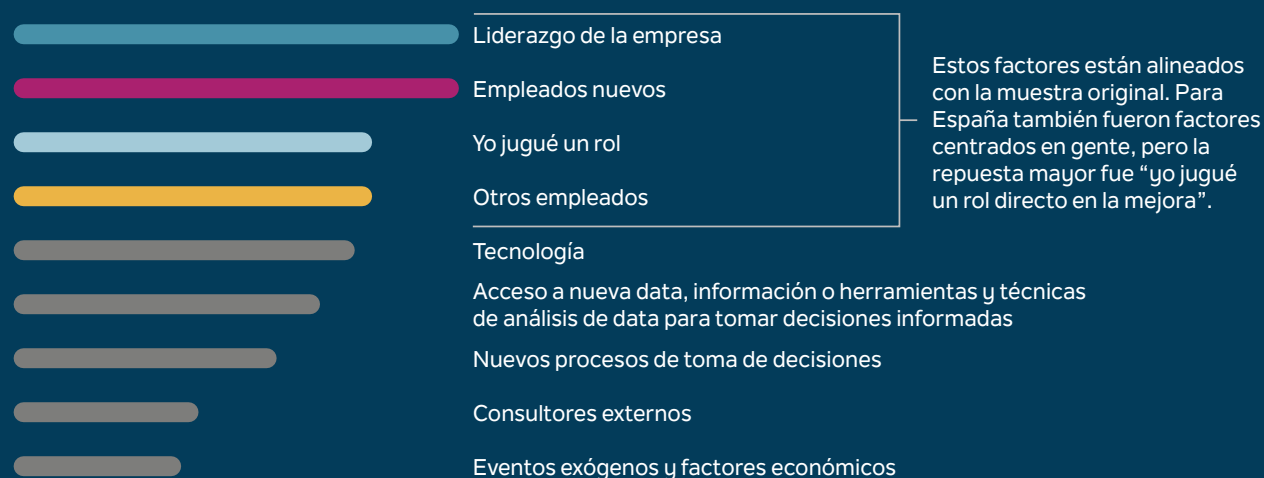
La clave es tener la intención de tomar una decisión en primer lugar", concluyó uno de los ejecutivos, "eso hace que ésta sea una de las investigaciones más interesantes que hemos visto en los últimos años".

Factores centrados en el ser humano

Se pidió a los altos ejecutivos que reflexionaran sobre la mejora en la toma de decisiones de su organización durante el tiempo que llevan en la empresa y que consideraran qué ha desempeñado el papel más importante para impulsar esta mejora. Los factores más influyentes fueron rol del líder de la empresa y los nuevos empleados. Les siguieron su propio impacto personal y el de otros empleados.

Estos factores centrados en las personas se sitúan por delante de la tecnología, los procesos, las herramientas de análisis de datos y los factores económicos, una tendencia que también se refleja en otros mercados internacionales.

El liderazgo de la empresa y empleados nuevos, seguido de su propio impacto personal y el de otros empleados, son los factores de mayor peso en la mejora de las capacidades en la toma de decisiones.



Fuente: "¿Ha encontrado América Latina la pieza que faltaba en la contratación de ejecutivos?" Publicado por Kingsley Gate en colaboración con FT Longitude del Grupo Financial Times. Octubre de 2023.

Pregunta formulada: Cuando la capacidad de tomar decisiones ha mejorado: ¿cuál de estos factores considera que es el más poderoso en la actualidad?

En general, la mayoría de los participantes en las entrevistas se mostró muy de acuerdo con la idea de que los factores "centrados en el ser humano" son más influyentes que palancas como los datos, los procesos y la tecnología a la hora de impulsar las mejoras en la toma de decisiones de una empresa.

Muchos calificaron los datos y la tecnología como "herramientas" poderosas si se ponen en manos capaces, pero inertes en caso contrario. Un alto ejecutivo peruano, subrayando el papel que desempeñan las personas, afirmó, "al final son conclusiones numéricas, pero va a depender de cómo se interpretan y hacia dónde se decide enfocar la decisión.....puede ser super acertada o fatal, pero la data es la misma. Así de clave son las personas que la toman." Otro ejecutivo de Brasil dijo, "Para mí, el factor más importante sigue siendo las personas [...] las mejores decisiones las toman los seres humanos. Con el desarrollo y la mejora de las tecnologías, creo que esta situación puede cambiar." Un ejecutivo de México lo expresó de forma sencilla: "las personas son siempre más importantes. Al final siguen siendo ellos los que dan uso a la tecnología e interpretación a los datos." Un alto dirigente de Argentina se refirió a la transformación, con la idea de que la información es un ingrediente en bruto, pero sólo un ejecutivo capaz puede transformarla en una decisión tomada con convicción.

"En tiempos venideros, el acceso a las tecnologías termina siendo un commodity," dijo un alto ejecutivo de Argentina, "pero las capacidades de esos líderes capaces de llevar organizaciones a otro nivel no son replicables."

Un ejecutivo de Brasil añadió:



Considero que la IA y la analítica son excelentes facilitadores para una buena decisión, pero esto no ayuda si la estructura de toma de decisiones no es racional.

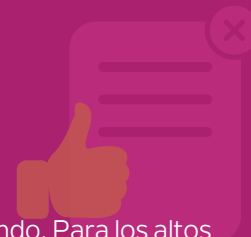
haciendo hincapié en la dualidad de la toma de decisiones con la tecnología.

Para muchos, los datos internos eran solo una fuente. La idea de que los altos ejecutivos necesitan triangular sus métodos hablando con clientes, competidores, gobiernos, etc., fue un tema repetido.

Un concepto que realmente destacó fue la idea de que cada decisión es diferente y, por tanto, requiere un conjunto distinto de aportaciones, consideraciones y palancas. Un directivo colombiano afirmó: "Cada toma de decisiones es distinta porque obedece a una situación diferente, entornos cambiantes. En muchos casos, no es suficiente el análisis de cifras sino el del entorno y el conocimiento que tengan los stakeholders".

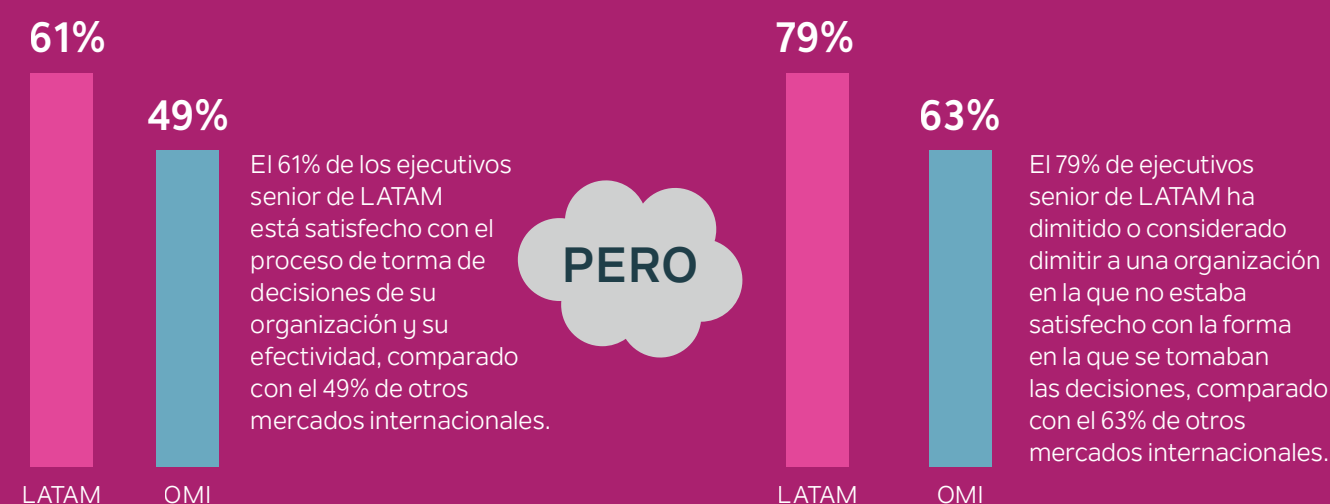
La idea aquí es que las distintas palancas mejorarán realmente la toma de decisiones de forma diferente en función de cuál sea la decisión que haya que tomar.

Satisfacción y dimisión



Nuestros resultados revelan algunas marcadas diferencias entre LATAM y el resto del mundo. Para los altos ejecutivos de LATAM, la satisfacción con los procesos de toma de decisiones de su organización es más de 10 puntos porcentuales superior a la de otras regiones.

A pesar de ello, la mayoría (79%) ha dimitido o se ha planteado dimitir en algún momento de su carrera porque no estaba satisfecho con la forma en que su empresa tomaba las decisiones, en comparación con el 63% de los altos ejecutivos de otros mercados internacionales (OMI).



Fuente: "¿Ha encontrado América Latina la pieza que faltaba en la contratación de ejecutivos?" Publicado por Kingsley Gate en colaboración con FT Longitude del Grupo Financial Times. Octubre de 2023.

Pregunta formulada: ¿Le ha ocurrido lo mismo? ¿Por qué cree que se generó esta contradicción?

Muchos de los entrevistados se sentían muy satisfechos con sus funciones actuales y con el entorno en el que tomaban sus decisiones. Para algunos de ellos, esto fue el resultado de una cuidadosa consideración de la empresa, el equipo y el compromiso antes de aceptar su trabajo actual. Una ejecutiva de Brasil compartió su experiencia afirmando: "Siempre me he sentido empoderada para tomar decisiones, ya sea por el proceso, por mi estilo o el de las organizaciones para las que he trabajado. Esto probablemente se deba a que analizo cuidadosamente la elección de dónde trabajar." No obstante, algunos se dan cuenta de que necesitan cambiar las cosas, como dijo un ejecutivo de Venezuela: "Estamos cambiando el proceso de toma de decisiones para empoderar a los ejecutivos, nos dimos cuenta de que no teníamos un buen proceso de toma de decisión". Otro ejecutivo de Panamá describió la pandemia como un catalizador de la necesidad de cambiar: "El efecto pandemia afectó mucho a los ejecutivos, se han despertado y cuestionado el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, muchos renuncian. Los ejecutivos han migrado de un "yes sir" a ser cuestionadores de las decisiones tomadas".

Sin duda, algunos experimentaron la necesidad de dimitir como resultado de la frustración con la toma de decisiones.



En mi caso yo sí consideré renunciar a la compañía justamente porque no teníamos alineación en este proceso de toma de decisiones, y así lo hice. No estábamos pensando en el mejor interés de la compañía, ya se estaban tomando decisiones muy equivocadas, por un desenfoque en la obligación de la Junta Directiva sobre el mejor interés de la compañía, y pensando ya en intereses propios. Bajo ese escenario, un CEO siempre tiene que considerar renunciar, porque ya no tiene la potestad para tomar decisiones asertivas, su labor se ve nublada.”

Algunos señalaron que el empoderamiento puede ser performativo y no auténtico, lo cual no solo podría generar fricción sino también ocasionar resultados mixtos en cuanto a la satisfacción. “Los ejecutivos reciben autonomía, pero para cosas no tan relevantes”, dijo un alto ejecutivo de Perú, “es un empoderamiento teórico, no real, como resultado los ejecutivos son más sensibles y podrían estar más inclinados a renunciar”. Otro ejecutivo de Brasil agregó, “Las decisiones se toman sin dejar participar a los altos directivos. Recibo peticiones de dimisión de empleados debido a que sienten que son demasiado senior para desempeñar el papel de ejecutor sin un componente estratégico y renuncian diciéndonos que la empresa debía contar con gente junior dispuesta a ejecutar solamente.”

Un tema recurrente fue la diferencia entre las multinacionales y las empresas locales, ya que las primeras a veces necesitan más aprobación y otorgan menos libertad de acción. Esto se mencionó en al menos ocho entrevistas. Un ejecutivo de Colombia dijo, “Yo creo que hay que separar la respuesta cuando se trata de compañía nacional o multinacional. En las compañías nacionales, como es mi caso, se tiene un nivel de autonomía altísimo, así como empoderamiento en la toma de decisiones.” Otro alto ejecutivo en Brasil afirmó “En las multinacionales, la toma de decisiones estratégicas no suele tener lugar en las subsidiarias, sino en la sede central. Los ejecutivos locales gestionan más los costos y riesgos que la toma de decisiones estratégicas.”

Hubo comentarios sustanciales en torno a la antigüedad, con los líderes más senior tendiendo a estar más satisfechos y los ejecutivos de nivel medio (que todavía necesitan tomar decisiones) un poco más frustrados. Un dirigente de Venezuela describió así su trayectoria, “En mi experiencia, al principio de mi carrera tuve insatisfacciones por no tener necesariamente los grados de libertad para tomar decisiones, pero con la madurez, acepto y estoy de acuerdo con las reglas de juego y con el proceso de toma de decisión.”

Algunos líderes creían que había una diferencia entre la satisfacción de los ejecutivos con la forma en que otros toman decisiones en una organización y la capacitación o experiencia que ese ejecutivo tiene por sí mismo. Un ejecutivo de Brasil dijo, “Quizá los ejecutivos encuestados se sienten cómodos con el proceso de toma de decisiones, aunque no necesariamente estaban involucrados en él.”

Los distintos mercados tenían sus propias perspectivas sobre el impacto de la dinámica local. Por ejemplo, un ejecutivo de Argentina comentó que las empresas argentinas tienden a ser un poco más tolerantes al riesgo. En Colombia, un ejecutivo señaló que las fuerzas externas desafiantes a veces disminuyen el nivel de empoderamiento que puede sentir un ejecutivo individual.

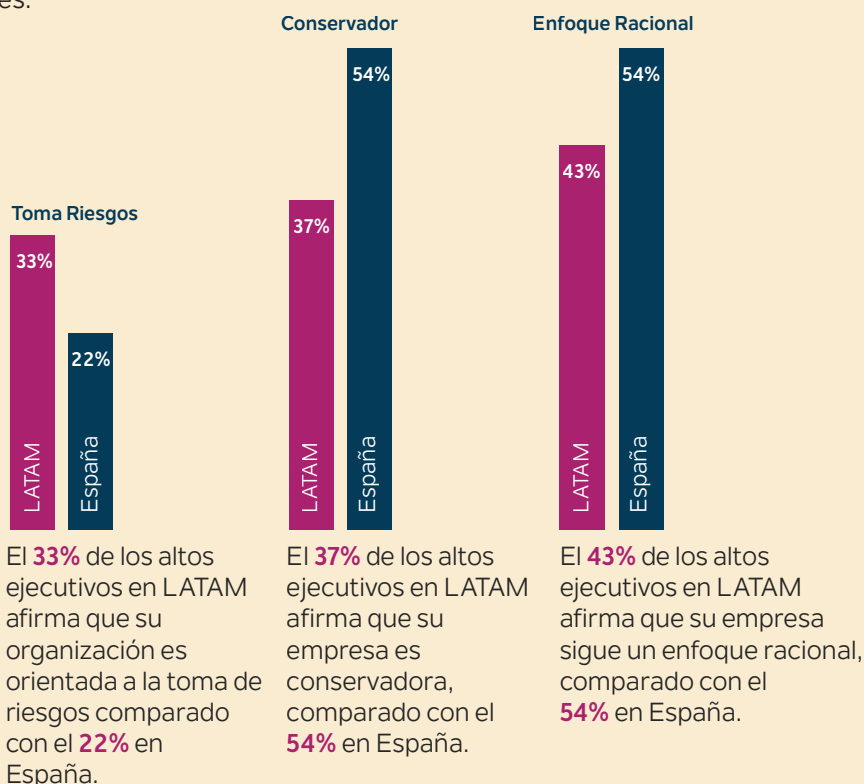
Por último, algunos participantes mencionaron la posible desconexión entre los ejecutivos que quieren tomar las decisiones sin tener que rendir cuentas de los resultados. Como explicó un ejecutivo de Perú, “Podría ser que las personas quieren tomar las decisiones, pero no se quieren hacer cargo de los errores o las decisiones mal tomadas.”

Sobre el estilo de toma de decisiones de las organizaciones



La autonomía de los altos ejecutivos de LATAM, especialmente de los que están por debajo del nivel C, podría deberse a un estilo democrático de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Nuestra investigación muestra que las organizaciones de LATAM son más propensas a tener un estilo de toma de decisiones democrático que jerárquico, mientras que otros mercados internacionales, incluido el español, son más propensos a decir que tienen un estilo más vertical.

Las organizaciones españolas también son más propensas a adoptar un enfoque racional y conservador en la toma de decisiones.



Fuente: "¿Ha encontrado América Latina la pieza que faltaba en la contratación de ejecutivos?" Publicado por Kingsley Gate en colaboración con FT Longitude del Grupo Financial Times. Octubre de 2023.
Pregunta formulada: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Que el estilo de toma de decisiones de su organización es [...]

.En general, hubo consenso entre los participantes en que las organizaciones latinoamericanas son más creativas que las convencionales en cuanto a su estilo de toma de decisiones. Sin embargo, las respuestas variaron a la hora de discutir los factores que conducen a esta creatividad.

Muchos de los ejecutivos latinoamericanos sugirieron que su entorno político y económico los obliga a menudo a ser más creativos en la toma de decisiones. Un ejecutivo de Colombia describió, “Las mismas realidades de nuestra región nos obligan a los gerentes a ser más flexibles, a tener que innovar y ser más creativos. Nosotros tenemos los retos del consumo y del comportamiento macroeconómico, pero adicionalmente otros propios de nuestra región, temas políticos que influyen mucho en los resultados. En Latinoamérica el entorno es muy cambiante, las corrientes ideológicas fluctúan, te obligan a tener varios planes.” Entretanto, un directivo senior en Brasil afirmó, “Verdaderamente pienso que la competitividad del mercado, las dificultades socioeconómicas, una población con menos ingresos y el propio contexto de incertidumbre económico-político-social en LATAM traen consigo la necesidad de empresas más ágiles, que se reinventen y que asuman riesgos, en comparación con otros mercados más maduros.”

La rapidez del cambio fue uno de los factores más citados, como afirmó un alto ejecutivo argentino, “Es real que las organizaciones en Latam son más creativas, pero esto ligado a que los cambios son tan rápidos en la región, y hay siempre nuevos factores que hay que tomar en cuenta a la hora de dirigir una compañía lo que te lleva indefectiblemente a una creatividad mayor y a pensar fuera de la caja para encontrarle la vuelta a los temas nuevos.”

Otros participantes hablaron de la creatividad como una parte de la cultura latinoamericana y de sus diferencias, que las hacen menos convencionales. Por ejemplo, un ejecutivo de Argentina habló de ello diciendo, “las organizaciones latinoamericanas son menos apegadas a los procedimientos y procesos que las convencionales, quizás dado por el componente cultural latino de las personas y por la necesidad de estar permanentemente buscando soluciones al entorno cambiante.”

Un ejecutivo de República Dominicana dijo



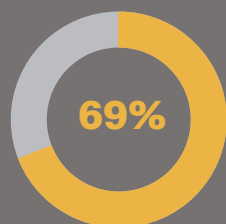
Es más propenso a buscar cambios e innovaciones, menos burocrático también. Yo sí creo que son más creativas, creo que son más flexibles. Creo que definitivamente el latinoamericano es mucho más resiliente y se adapta a los cambios

En cuanto a que América Latina sea más democrática que verticalista, los ejecutivos con los que hablamos tenían perspectivas diferentes basadas en sus experiencias personales. Algunos veían un enfoque más democrático como resultado de los estilos de comunicación y las normas culturales en torno al debate abierto. Un ejecutivo de Venezuela dijo, “Opino que tiene sentido este resultado, debido al estilo de comunicación y cultura que acompaña a las sociedades latinoamericanas, suelen formarse de manera más efectiva grupos de trabajo multidisciplinarios, se hacen tormentas de ideas como herramienta y se escucha con mayor facilidad en todos los niveles de la organización. Existe mayor cultura de puertas abiertas.”

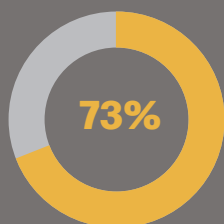
Otros opinaban que era específico de cada lugar de América Latina y que no se podía llegar a un acuerdo global para toda la región. Incluso en países concretos, como Argentina, las perspectivas diferían radicalmente, “A México lo veo más verticalista, pero Argentina definitivamente es más democrática,” y otro diciendo, “en el caso de Argentina, considero a las empresas mucho más verticales que democráticas.”

Intuición, instinto visceral y datos

Más de dos tercios (69%) de los altos ejecutivos de LATAM afirman basarse en la intuición o el instinto para tomar decisiones, frente al 60% de otros mercados internacionales. Esto podría deberse a la falta de datos. Cuando se les pidió que nombraran el principal factor de pérdida de tiempo en la toma de decisiones de su organización, la "falta de datos" fue la respuesta más frecuente, seguida de la falta de experiencia de los responsables de la toma de decisiones o de un liderazgo deficiente.



El 69% de los altos ejecutivos de LATAM afirma confiar con frecuencia en su instinto a la hora de tomar decisiones. En comparación con el 60% del estudio global.



El 73% afirma que los valores y creencias personales influyen en la toma de decisiones, 83% en los ejecutivos del C-suite, comparado con el 60% del estudio global.

Fuente: "¿Ha encontrado América Latina la pieza que faltaba en la contratación de ejecutivos?" Publicado por Kingsley Gate en colaboración con FT Longitude del Grupo Financial Times. Octubre de 2023.

Pregunta formulada: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Muchos de los ejecutivos con los que hemos hablado están de acuerdo con la idea de que el instinto desempeña un papel en la toma de decisiones ejecutivas, pero están divididos en cuanto a las causas. Para algunos, fue la falta de datos lo que los obligó a desarrollar este instinto a la hora de tomar decisiones, y para otros, fue una experiencia que les ha proporcionado una mejor percepción para futuras decisiones.

Varios participantes señalaron que, como lo describió un ejecutivo de Perú,



el gut feeling es clave y sin duda se usa mucho en el proceso de toma de decisiones, en especial porque en Latam el acceso a la data es muy limitado.

Por otra parte, un ejecutivo de Colombia amplió la información diciendo, "Dejar las cosas para última hora pasa mucho. Bajo ese escenario, la gente se basa en el instinto para tomar decisiones, pero es peligroso. Todavía no es natural la disponibilidad de la data en Latam.." Sobre la falta de datos, un ejecutivo en Venezuela dijo, "En Venezuela no estamos acostumbrados a tomar decisiones con tanta información, solemos ser más intuitivos y ágiles de acuerdo al día a día."

Un ejecutivo destacó la importancia de la experiencia previa y la información junto con el instinto. "No puedes tomar decisiones basado en instinto cuando no tienes la experiencia o el conocimiento ... Siempre llega el momento en el que se toman decisiones por instinto y está bien, pero lo importante es determinar cuánto pesa ese instinto y cuánto pesa lo demás: conocimiento, experiencia, información, etc." Como explicó un dirigente brasileño, "Pienso que las experiencias que vivimos forman sinapsis y conocimientos tácticos en nuestra mente, que ni siquiera somos conscientes de haber creado. Luego hay un algoritmo que nos lleva a decidir en ausencia de certeza." Un ejecutivo de México añadió, "Latam es un ambiente más volátil e impredecible que otras geografías. Viniendo de ahí, el instinto, que puede ser la expresión de aprendizajes inconscientes sumado a experiencia, sigue haciendo diferencia."

La inmensa mayoría de los ejecutivos coincidió en que los valores personales tienen un peso significativo en la toma de decisiones en América Latina. Un líder de Perú explicó, "Me resulta imposible separar los valores y creencias personales de mi toma de decisiones, no podría tomar decisiones que no estuvieran en línea con mis valores y estos tienen que estar alineados a los de la organización, de lo contrario no podría estar en la organización." Un ejecutivo de Brasil afirmó, "Los valores también son una guía en la toma de decisiones, especialmente en un lugar como LATAM donde todavía vemos mucha corrupción o entidades que incitan a la corrupción, y estar alineado con los valores se vuelve importante."

