

¿Ha encontrado América Latina la pieza que faltaba en la contratación de ejecutivos?



El valor de la toma de decisiones en las estrategias de contratación

A medida que las empresas navegan por un panorama global más complejo que nunca, la habilidad para tomar decisiones eficaces y oportunas debería considerarse no negociable para el liderazgo.

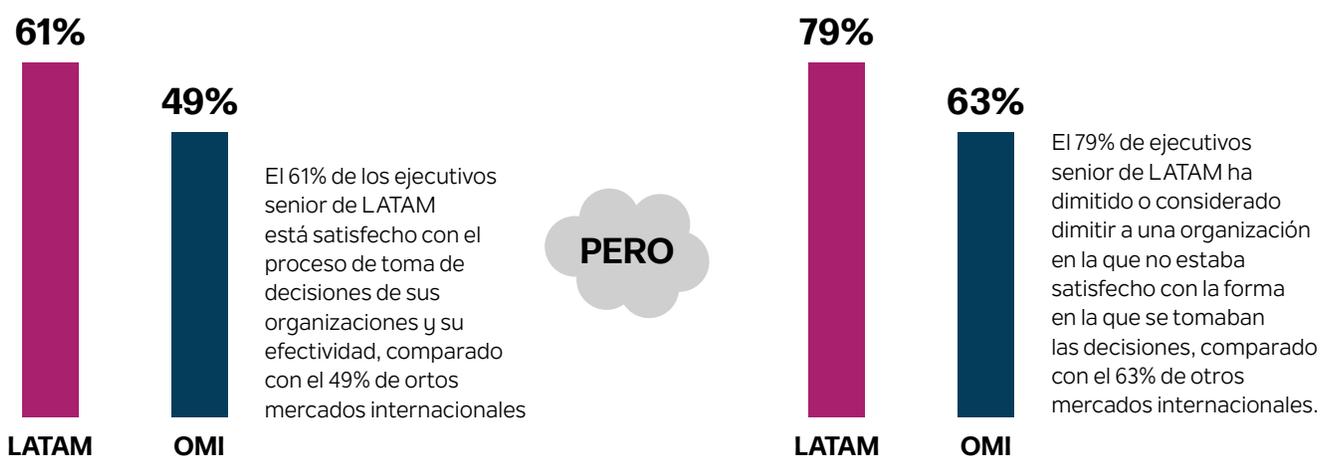
Sin embargo, nuestro nuevo estudio muestra que la toma de decisiones es un factor que se pasa por alto en las estrategias de contratación: una cuarta parte de los altos ejecutivos de nuestra encuesta global afirma que no se les preguntó por su capacidad para tomar decisiones en la fase de entrevistas. Y sólo el 36% afirma que su estilo de toma de decisiones coincide con el de su organización.

Tanto en América Latina (LATAM) como en otros mercados internacionales (OMI), los altos ejecutivos cuyo estilo de toma de decisiones se alinea con sus organizaciones tienen más probabilidades de ser felices en su rol en general. Las personas, más que la tecnología o los procesos, son también las que tienen más probabilidades de impulsar mejoras en la toma de decisiones de la organización.

Sin embargo, a pesar de estas similitudes, nuestros hallazgos revelan algunas diferencias marcadas 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. También es mucho más probable que se les haya preguntado sobre su propia capacidad para tomar decisiones en la fase de entrevistas (87% frente a 75%).

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. Y el 39% de los altos ejecutivos de LATAM afirma haber dimitido realmente, frente al 34% de los de otros mercados. Además, en solo algo más de un tercio (37%) el estilo de toma de decisiones de los altos ejecutivos de LATAM coincide con el de su organización.



Echamos un vistazo más de cerca a estos matices en el marketing de LATAM y descubrimos por qué la toma de decisiones es una parte tan importante en la contratación de líderes.

¿Podría LATAM ser pionera mundial en este sentido?

Acerca de nuestro estudio

Propósito

El objetivo de la investigación es explorar varias dimensiones de la toma de decisiones organizativas en países latinoamericanos, incluidas las relaciones entre la toma de decisiones y el liderazgo ejecutivo, la estrategia de talento y la satisfacción de los empleados.

La encuesta

Kingsley Gate encargó una encuesta a FT Longitude en septiembre de 2023.

Conversamos con altos ejecutivos de los niveles C-suite, C-1 y C-2. Procedían de **13 sectores** y **seis países de** América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Y comparamos el resultado con el estudio que llevamos a cabo entre mayo y junio de 2023, en el que se encuestó a altos ejecutivos de nivel C-suite, C-1 y C-2 de 13 sectores en Singapur, España, los EAU, el Reino Unido y EE. UU. Nos referimos a esta muestra como "otros mercados internacionales" u "otros mercados".

Nota: En algunas preguntas de nuestra encuesta se pedía a los encuestados que clasificaran distintos elementos de la satisfacción laboral en una escala del 1 al 10. Para otros mercados internacionales, definimos "neutral" como aquellos que seleccionaban 4, 5 ó 6. Sin embargo, se sabe que los encuestados latinoamericanos tienden a elegir lados más positivos o extremos de la escala. Así pues, los que respondieron 7 de 10 en la muestra de LATAM se han colocado en el grupo "neutral". La definición de "satisfecho" es coherente en todos los mercados (8 o más).

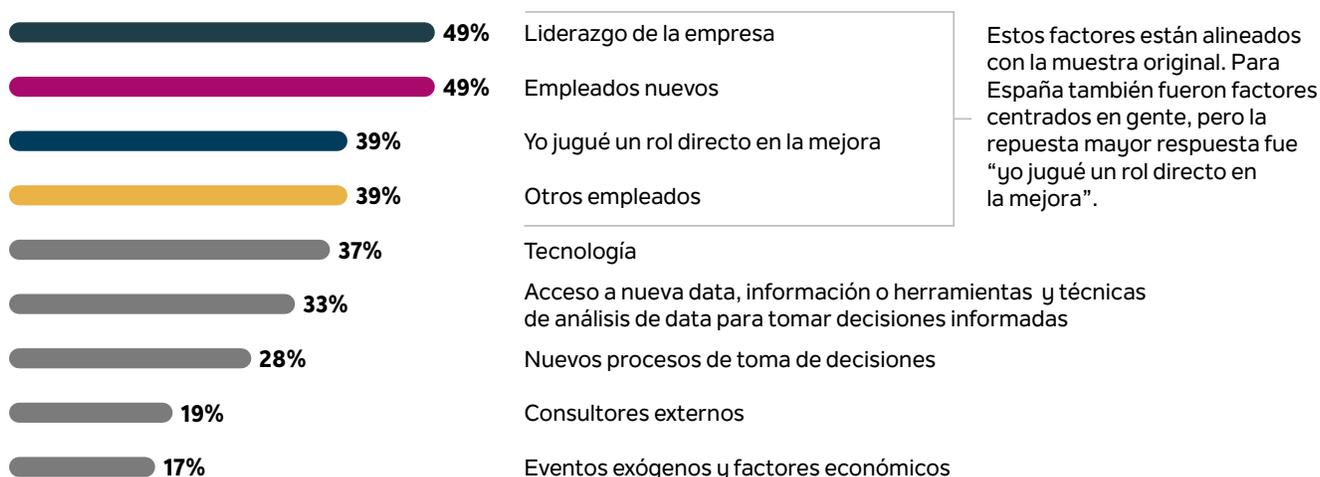
Las personas marcan la diferencia entre tomar buenas y malas decisiones Más que la tecnología o los datos

Los altos ejecutivos de LATAM que participaron en nuestra investigación revelan que, en conjunto, la capacidad de tomar de decisiones de algunas personas clave es el principal motor de una mejor toma de decisiones en las organizaciones.

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 el liderazgo 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.



Y cuando se pidió a los altos ejecutivos de LATAM que nombraran el principal factor de pérdida de tiempo en la toma de decisiones en su organización, las respuestas más frecuentes estaban relacionadas con la falta de experiencia de los responsables de tomar decisiones o con un liderazgo deficiente. Esto pone de manifiesto que las personas pueden influir tanto positiva como negativamente en la toma de decisiones de una organización.

Así pues, emplear a personas con experiencia en la toma de decisiones a nivel directivo contribuye a que éstas se tomen con eficacia y con la mínima pérdida de tiempo. Para los altos ejecutivos de LATAM, las decisiones más rápidas son la mejor manera de aumentar su satisfacción con la eficacia de la toma de decisiones de su organización.



Los reclutadores de LATAM deberían hablar sobre la toma de decisiones con los futuros altos ejecutivos durante el proceso de contratación. Evaluar la capacidad y el estilo de toma de decisiones del candidato ayudará a la organización a contratar a buenos responsables de tomar decisiones, y nuestra investigación demuestra que los buenos responsables de la toma de decisiones minimizan la pérdida de tiempo y mejoran el proceso de toma de decisiones en la empresa en general.

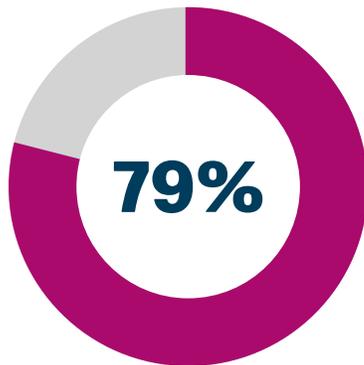
El empoderamiento y la autonomía fomentan el progreso, pero pueden causar fricciones.



Dos tercios de los encuestados de LATAM están satisfechos con la capacidad que tienen para tomar decisiones en su puesto. Esto contrasta con solo el 58% de los encuestados en otros mercados internacionales.

El empoderamiento es claramente importante para los altos ejecutivos de LATAM: El 79% afirma que ha dimitido o se ha planteado dimitir porque no se sentía empoderado para tomar buenas decisiones. En otros mercados internacionales, solo es el 63%.

La mayoría altos ejecutivos de LATAM ha dimitido o se ha planteado dimitir debido a su insatisfacción con cómo las decisiones eran tomadas



39%

Renuncié a un empleo porque no estaba satisfecho con la forma en que la empresa tomaba decisiones

40%

No renuncié a un empleo, pero consideré hacerlo porque no estaba satisfecho con la forma en que la empresa tomaba decisiones

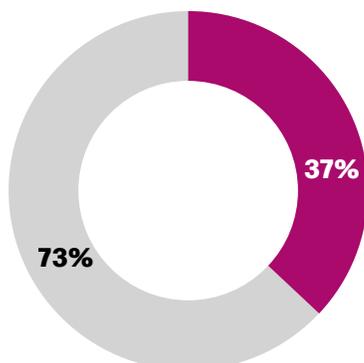
Esto se compara con el **63%** que ha dimitido o considerado dimitir en la muestra original y **54%** en España.

Es posible que los altos ejecutivos de LATAM se sientan más empoderados porque tienen más autonomía. Más de la mitad (58%) afirma tener autoridad para tomar decisiones y rendir cuentas de los resultados dentro de su propia área de responsabilidad, en comparación con solo el 39% de los altos ejecutivos de otros mercados internacionales.

Según la investigación de McKinsey, la autonomía se consigue dando a las personas un fuerte sentido de propiedad y responsabilidad sobre las decisiones, al tiempo que se les proporciona un espacio para fracasar en un ambiente seguro.¹ Esto sugiere que el empoderamiento y la autonomía están intrínsecamente ligados.

Los altos ejecutivos de LATAM son más propensos que otros a sentirse empoderados, a tener autonomía y autoridad, y a haber discutido acerca de la toma de decisiones en la fase de entrevistas. Al igual que en otras regiones, sólo una proporción relativamente pequeña se siente alineada con su organización en la toma de decisiones:

Apenas poco más de un tercio de ejecutivos senior afirma estar alineado con el estilo de toma de decisiones de su empresa



Alineado

Neutral o en conflicto

Los ejecutivos del C-Suite son los que tienen la mayor probabilidad de pensar que el estilo de su empresa está alineado con el suyo, y menos de la mitad (43%) del nivel C-2 tienden a afirmar esto. Apenas el 32% afirma que su estilo está alineado.

- El 37% afirma que su estilo de toma de decisiones coincide con el de su organización
- El 28% afirma que su estilo de toma de decisiones entra en conflicto con el estilo de su organización

El empoderamiento, la autonomía y la autoridad que poseen los altos ejecutivos de LATAM podrían indicar que se les permite tomar decisiones a su manera, al margen del estilo de toma de decisiones de la empresa en general. Igualmente, esta falta de alineamiento podría sugerir que las conversaciones sobre la toma de decisiones durante las entrevistas son demasiado superficiales; que los ejecutivos no son conscientes del estilo de la organización; y que los ejecutivos han sido contratados para introducir un enfoque diferente.

Curiosamente, los altos ejecutivos de LATAM que tienen mayor autoridad para tomar decisiones dentro de su área de responsabilidad -a nivel departamental y organizativo- son los más propensos a afirmar que su estilo de toma de decisiones entra en conflicto con el de su organización. Los ejecutivos con mayor autoridad pueden verse obligados a desafiar el statu quo con un enfoque diferente en la toma de decisiones. Una vez más, esto podría indicar simplemente que se les da autoridad y autonomía para tomar decisiones a su manera, al margen del estilo de toma de decisiones de los demás.



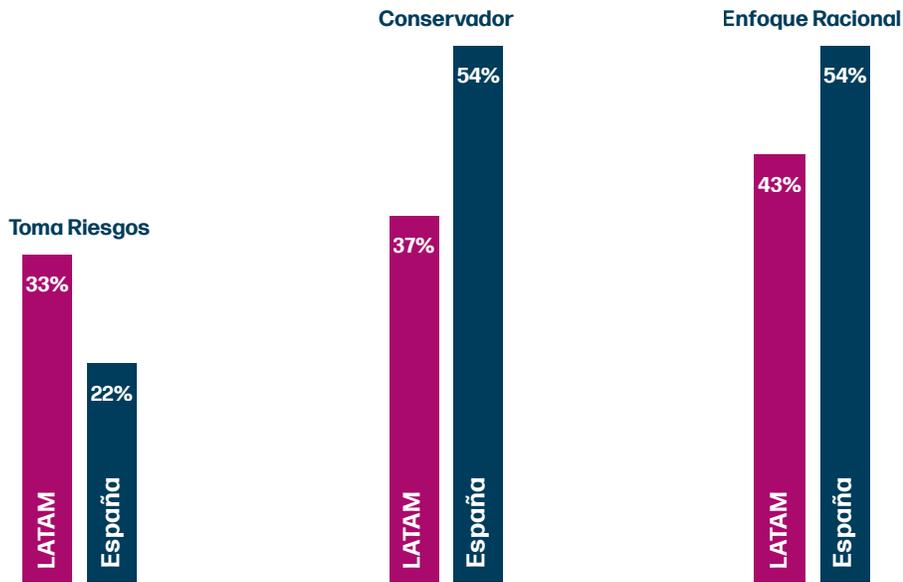
Discutir la toma de decisiones durante el proceso de contratación permitirá a las empresas evaluar si un alto ejecutivo puede aportar un enfoque diferente de una forma respetuosa que no genere fricciones. También ayudará al candidato a entender si necesita cuestionar el statu quo y cómo hacerlo.

¹Aminov, I., De Smet, A., y Jost, G. (2019). La toma de decisiones en la era de la urgencia. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-the-age-of-urgency>

La cultura influye en el estilo de decisión

La autonomía de los altos ejecutivos de LATAM 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 más democrático que jerárquico, mientras que otros mercados internacionales, incluido el español, son más propensos a decir que tienen un estilo jerárquico.

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



El **33%** de los altos ejecutivos en LATAM afirma que su organización es orientada a la toma de riesgos comparado con el **22%** en España.

El **37%** de los altos ejecutivos en LATAM afirma que su empresa es conservadora, comparado con el **54%** en España.

El **43%** de los altos ejecutivos en LATAM afirma que su empresa sigue un enfoque racional, comparado con el **54%** en España.

Estos resultados son coherentes con la herramienta de comparación de países de Hofstede Insights,² que muestra que la tendencia a evitar la incertidumbre prevalece en España, más que en países latinoamericanos como Brasil y México.



A pesar de que España tiene un enfoque más conservador, racional y jerárquico que LATAM, ambas regiones están unidas en su adopción del empoderamiento para la toma de decisiones. Más de la mitad de los altos ejecutivos de ambas regiones afirma inclinarse por un enfoque empoderado, mientras que sólo una cuarta parte se declara autoritaria.

Esto sugiere que el empoderamiento para la toma de decisiones puede lograrse en combinación con estilos conservadores, racionales y jerárquicos, así como con enfoques democráticos y de asunción de riesgos.

Adicionalmente, 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 data disponible. 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 tomar decisiones o de un liderazgo deficiente.



La variación en los estilos de toma de decisiones organizativas entre regiones refuerza la idea de que las organizaciones y los candidatos deben discutir la toma de decisiones antes de hacer una oferta de trabajo. Esto es especialmente cierto cuando se entrevista a candidatos que pueden haber trabajado en otros países o que pueden tener que colaborar con partes interesadas internacionales, ya que de lo contrario podría haber implicaciones imprevisibles.

²Herramienta de comparación de países. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=spain>

Las empresas latinoamericanas nos muestran por qué las habilidades y estilos de toma de decisiones deben formar parte de la contratación de ejecutivos



Los altos ejecutivos de LATAM son más propensos que los de otros mercados internacionales a:

- Que se les haya preguntado sobre la toma de decisiones en sus entrevistas
- Estar satisfechos con la eficacia de la toma de decisiones de su organización
- Estar satisfechos con su capacidad para tomar decisiones
- Tener autonomía de decisión
- Estar más satisfechos con su trabajo en general

Es más probable que a los altosejecutivos de LATAM se les pregunte por su capacidad para tomar decisiones antes de empezar un nuevo rol



Esto se compara al 75% de otros mercados internacionales, que afirmó que la toma de decisiones se discutió durante su entrevista.

"Mi experiencia, capacidad y/o potencial específico relacionado con la toma de decisiones se discutieron durante la entrevista de trabajo o la revisión de desempeño que se llevó a cabo antes de mi nombramiento o promoción al rol actual".



Esto se compara al 75% de otros mercados internacionales, que afirmó que hicieron preguntas acerca de la cultura de toma de decisiones antes de asumir el rol.

"Expresé mis expectativas o hice preguntas acerca de la cultura operativa respecto a la toma de decisiones organizacionales (y decisiones por las que yo sería responsable), antes de asumir mi rol actual".

La investigación sugiere que la satisfacción con la eficacia en la toma de decisiones se consigue discutiéndola en la fase de entrevistas, así como estando más empoderados y teniendo autonomía. Esto conduce a una mayor felicidad en el lugar de trabajo: nuestros resultados muestran que quienes están satisfechos con la eficacia de la toma de decisiones de su organización tienen más probabilidades de estar satisfechos con su función en general.

Sin embargo, sólo un tercio de los altos ejecutivos de LATAM afirma estar alineado con el estilo de toma de decisiones de su organización. Esto podría sugerir que las empresas buscan candidatos cuyo enfoque difiere del de la organización, o que las preguntas sobre la toma de decisiones en la fase de entrevista solo tocan la superficie.

Sea lo que sea, la toma de decisiones debería desempeñar un papel más importante cuando las organizaciones contratan a altos ejecutivos. Establecer el estilo de toma de decisiones de los candidatos no solo los ayuda a prosperar una vez que se incorporan, sino que también podría ser decisivo para ayudar a toda la organización a tomar mejores decisiones.

 **Kingsley Gate**