

Brumario 21

Sociales • Humanidades • Negocios

Política y Salud Pública

Coordinación intergubernamental en Argentina frente a la crisis sanitaria del virus Covid 19.

Educación y pandemia

La institución educativa periurbana y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia.

Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica



Gobernanza Ética vs Gobernanza de la Ética

La diferencia entre la gobernanza ética y la gobernanza de la ética en el abordaje de las **tecnologías exponenciales** (robótica e IA) y el marco del **posibilismo tecnológico**.

Futuro del Trabajo

Los desafíos del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo



Igualdad de Género

Objetivo que trasciende a la moda dentro de las empresas



FinTech y Negocios

El efecto económico de Blockchain y su alcance transformacional



ISSN 1853-0362

Editorial Universidad Siglo 21

biblioteca@ues21.edu.ar

Calle De los Latinos 8555

Córdoba, Argentina

UNIVERSIDAD
SIGLO 

Editorial

Breve presentación del contenido de la presente edición

En esta edición de Brumario, y de la mano de once artículos inéditos y especialmente elaborados para esta Revista, nos proponemos abordar temáticas signadas por su actualidad, novedad e importancia. Las propuestas son variadas, por demás interesantes y están vinculadas principalmente a Política, Sociedad, Tecnología y Empresas, como grandes bloques temáticos.

Asimismo, las producciones se encuentran atravesadas en su mayoría por el contexto actual de pandemia que representa sin dudas un desafío aún no resuelto y que vale la pena analizar desde diferentes perspectivas.

Siguiendo el orden propuesto en el índice, nos permitimos presentar brevemente la propuesta de cada uno de los autores que conforman la presente edición.

En un primer eje, más orientado al análisis de políticas, podemos identificar los trabajos de Bernal, Trebuq y las autoras Rodríguez Aguirre, Baravalle y Perez.

El Dr. **Marcelo Bernal** nos comparte un interesante ensayo referido a la cuestión del Federalismo argentino y la manera en que se comportó el sistema de relaciones intergubernamentales en nuestro país frente a la crisis sanitaria ocasionada por el virus Covid 19, analizando tres áreas de la política: la sanitaria, la educativa y la social.

El Mgter. **Federico Trebuq** nos propone reflexionar, desde una perspectiva subnacional, acerca de la inserción de Argentina en la economía mundial, considerando las provincias que integran la Región Centro y su participación en el Corredor Bioceánico Central (CBC).

La Dra. **Patricia Rodríguez Aguirre**, la Esp. **Clotilde Baravalle** y la Mgter. **Gladys Pilar Perez** nos presentan un valioso estudio etnográfico para dar cuenta de cómo los establecimientos educativos estudiados enfrentaron la inclusión educativa en tiempos de pandemia, avanzando sobre el análisis de las políticas públicas infanto-juveniles.

En un segundo eje, orientado a proponer interesantes debates vinculados a la transformación digital y la Tecnología, encontramos los artículos de Pallaro, Rodríguez Alba y Karbiner.

El Mgter. **Andrés Pallaro**, Director del Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21, nos invita a pensar sobre el futuro del trabajo, cuya transformación se ha visto acelerada fuertemente por el cambio tecnológico, desde la perspectiva del Tecnohumanismo. En este sentido, el autor expone cinco grandes desafíos que los seres humanos tenemos por delante en tanto y en cuanto aspiremos a construir un futuro del trabajo virtuoso e inclusivo.

El Dr. **Jaime Rodríguez Alba** nos interpela de manera significativa acerca de los problemas éticos que se derivan de la utilización de tecnologías exponenciales tales como la Inteligencia artificial (IA) y la robótica, complementando los enfoques actuales con el abordaje desde la ética del cuidado.

El Mgter. **Marcelo Nicolás Karbiner**, nos desafía a adentrarnos en la tecnología *Blockchain* (BC), clarificando su significado, precisando su origen, sus principios fundacionales, su alcance transformacional y sus efectos sobre la economía.

Finalmente, en el tercer eje, las discusiones que nos proponen Gaidulewicz, Marques Bertinatti & Rodríguez Alba, Orelo, Ríos, Córdoba & Reynoso, están vinculadas al mundo empresarial.

La Especialista en igualdad de género y Directora del Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21, **Laura Gaidulewicz**, nos ilustra con un interesante recorrido histórico sobre la situación de las mujeres en los estados modernos y nos explica los motivos por los cuales las mujeres estamos de moda y la igualdad de género es un objetivo central en la agenda de desarrollo sostenible y de las empresas a nivel internacional.

La Mgter. **Carina Marques Bertinatti** y el Dr. **Jaime Rodríguez Alba** realzan la importancia de la gestión ética empresarial mediante la presentación resumida de los principales hallazgos de una investigación en curso para las empresas cordobesas y proponiendo un instrumento de auto percepción para el diagnóstico y mejora de dicha gestión al interior de las organizaciones.

La Mgter. **Sandra Carolina Orelo** nos invita a profundizar sobre el conocimiento e implicancias de la corriente emergente denominada Gestión basada en evidencias (GBE), tanto para las organizaciones como para sus directivos, enfatizando el rol catalizador que puede propiciar su utilización en la gestión de equipos, aun cuando sus integrantes posean egos altos.

La Mgter. **María Laura Ríos** nos muestra cómo es posible diagnosticar y solucionar problemas y conflictos organizacionales mediante la Investigación Acción Participativa (IAP), para lo cual nos comparte a modo de ejemplo, una experiencia reciente vinculada al diseño de una herramienta

para la gestión eficaz de reuniones, basada en el método de los Seis Sombreros para Pensar de De Bono.

El Mgter. **Jorge Córdoba** y el Técnico y piloto de aviación **Pablo Reynoso** nos presentan una interesante mirada acerca de la aviación ejecutiva en Argentina y su reciente crecimiento en tiempos de pandemia. A través del análisis de casos de éxito locales de grandes, medianas y pequeñas empresas, argumentan que la incorpora-

ción de aeronaves a la estrategia de negocios ha logrado trascender la imagen de lujo.

Esperamos brindar algunas aportaciones a estas problemáticas y fundamentalmente contribuir modestamente a despertar un mayor interés en estos temas, como así también disparar otros tantos cuestionamientos a partir de su reflexión y análisis.

Los invitamos entonces, a todos y a todas, a disfrutar de la lectura que humildemente les proponemos a través de Brumario.

Carina Marques Bertinatti

Editora Revista Brumario

Universidad Siglo 21

Contenido

Un análisis de las características de la coordinación intergubernamental en Argentina frente al virus Covid 19	1
Bernal Marcelo	
Etnografiando -a la institución educativa periurbana- y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia (Modelo metodológico)	11
Rodríguez Aguirre Patricia, et al.	
La dimensión transnacional de la política económica exterior. Una mirada desde la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central.....	25
Trebucq Federico	
Los desafíos del futuro del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo	37
Pallaro Andrés	
Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica. Construyendo posibilismo tecnológico desde interacciones éticas.	51
Rodríguez Alba Jaime	
¿Cuál es el efecto económico de Blockchain? Un compendio ontológico de las perspectivas tecnológica e institucional para comprender el alcance transformacional	66
Karbner Marcelo Nicolás	
La igualdad de género en las empresas: el desafío que trasciende a la moda	79
Gaidulewicz Laura	
En la búsqueda del Gen ético empresarial: un estudio exploratorio desde las empresas cordobesas.....	99
Marques Bertinatti Carina, Rodríguez Alba Jaime	
La gestión basada en evidencias (GBE): Una herramienta útil, especialmente en momentos de pandemia y egos altos.....	111
Orelo Sandra Carolina	
La investigación en la empresa: una oportunidad de avanzar hacia una organización inteligente.....	118
Ríos María Laura	
La aviación ejecutiva en argentina. Una mirada en perspectiva.....	127
Córdoba Jorge, Reynoso Pablo	

La gestión basada en evidencias (GBE): Una herramienta útil, especialmente en momentos de pandemia y egos altos

Sandra Carolina Orelo²³

“Si no tienes la información que necesitas para tomar decisiones sabias, busca a alguien que sí la tenga”

Lori Hil

RESUMEN

El presente artículo está orientado a proponer la utilización de la Gestión basada en evidencias (GBE) en el ámbito de las organizaciones. En primer lugar, se centra en describir este enfoque, así como sus principales implicancias para luego comparar las organizaciones tradicionales versus aquellas que utilizan la GBE. Finalmente, se propone reflexionar sobre la oportunidad que representa la GBE como catalizadora de la gestión en equipos con individuos que detentan altos egos.

PALABRAS CLAVE

Gestión basada en evidencias; Aprendizaje organizacional; Gestión de equipos

Introducción

La palabra “evidencia” significa según la Real Academia Española: “Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar”, y

el “no dudar” no es aplicable cuando nos referimos a los asuntos científicos. La esencia del método científico y aquello que lo mantiene vigente es precisamente la eterna duda. Pero en el campo de las orga-

²³ Sandra Carolina Orelo, Ingeniera Electricista Electrónica (UNC 1992), Licenciada en Psicología (Universidad Siglo 21), MBA (UTN Regional Córdoba 1998), Maestría en Estrategias (UNC 2008), Enfoque Modular y Transformacional (Centro de formación en Psicoterapia 2020), Universidad Siglo 21, sandra.orelo@ues21.edu.ar.

nizaciones, hay piezas o sistemas de información que podemos considerar como evidencias.

Cuando estamos en el ámbito de la administración o la gestión debemos considerar que ser gerente o directivo no es una profesión. No requiere una formación específica, ni condiciones legales o culturales muy estrictas. Los directivos no comparten necesariamente ningún cuerpo formal del conocimiento ni una terminología específica. Tampoco hay una teoría o modelo que garantice la adquisición de las destrezas necesarias para ser un buen gerente. A menudo se encuentran casos de resultados exitosos a nivel de mercado o comunidad, pero que internamente han tenido un mal desempeño por el uso inadecuado del poder o la explotación de sus colaboradores (Parientes Fragos, 2014).

La administración o gestión basada en evidencias (GBE), es una técnica o corriente emergente, que nació en los años 1998 al 2000 en Europa, específicamente en Sevilla, España, y se extendió a partir del año 2006 cuando se hizo más conocida a través de su publicación en revistas de alto impacto académico y científico como *Harvard Business Review*. Tiene su origen en el movimiento de la medicina basada en la evidencia que surgió de utilizar las disciplinas de calidad, para aplicar el método científico a la práctica médica. Sus primeros usos fueron en el ámbito de la educación y la acción social. (García Del Junco y Dutschke, 2008)

Aplicada a la gestión o administración, la GBE promulga como principio que los gerentes deben enfrentar los hechos verificables y empíricos respecto de lo que funciona y de lo que no funciona en las organizaciones, comprender que hay teorías o planes que no han sido rigurosamente validados o probados y sin embargo han sido adoptados como parte de la experiencia o saber hacer de dicha organización, prácticamente por usos y costumbres.

Debemos también tener en cuenta que, en la medicina, el objeto de estudio es el cuerpo humano, cuyas variaciones en función del tiempo y el espacio son prácticamente irrelevantes. Pero no sucede lo mismo con las organizaciones que en general, son únicas y totalmente dependientes de las condiciones del contexto. Por lo tanto, al referirnos a las organizaciones, es difícil trasladar sin adaptaciones buenas prácticas de otras empresas y que los resultados sean los esperados. (Parientes Fragos, 2014)

Organizaciones con GBE versus las tradicionales

Por más que la información disponible en una organización sea escasa, existen acciones específicas que los directivos pueden emprender, basados en hipótesis construidas desde la evidencia y la lógica, y que les permitirán arribar a mejores resultados que si solamente utilizan la intuición, las mejores prácticas del pasado o de los competidores, la experiencia personal, el miedo o la esperanza.

¿Cómo distinguimos un directivo que utiliza la GBE, de otro que confía únicamente en su intuición y experiencia? En el caso del ejecutivo que solo se basa en su intuición y experiencia, observaremos que considera casi siempre las viejas ideas sin cuestionar su vigencia ni analizar si aplicarán en el contexto actual. Admira a individualidades brillantes como gurús o líderes de opinión aislados y tendencias y por lo general enfatiza los aspectos positivos de sus técnicas o métodos de conducción, omitiendo o desconociendo sus riesgos o falencias. Se muestra soberbio o molesto cuando alguien cuestiona sus propuestas, no responde con afirmaciones concretas o datos a las dudas planteadas por los demás, sino que muestra más bien una actitud de excesiva confianza en sus decisiones, basada en su trayectoria laboral. El directivo que gestiona basado en la evidencia, en cambio, recuerda las viejas ideas para validar si alguna de ellas aplica en la situación actual, pero sin dejar de reconocer que seguramente hay nuevas soluciones. Promueve y celebra que sus colaboradores cuestionen y pongan a prueba la propuesta, para analizar factibilidad, minimizar riesgos y/o prever planes de contingencia. Admira a equipos que se han destacado y al éxito colectivo, sin caer en adjudicar el resultado a un sujeto brillante sino a quienes tienen la capacidad de generar equipos fuertes, solidarios y orientados al resultado como meta de un proceso y no a cualquier costo. Siempre plantean los riesgos de un plan o método independientemente de su alta probabilidad de eficacia. (Parientes Fragos, 2014)

La GBE como catalizadora de la gestión en equipos con individuos de alto ego

En un equipo de trabajo es inevitable que haya diferencias de creencias, criterios y experiencias. Esto conduce inexorablemente a la discusión sobre alternativas de acción que si no son conducidas adecuadamente pueden devenir en conflictos y baja productividad.

Según John Heider (2018), “un equipo bien llevado no es una batalla de egos”. Si los grandes egos impiden la apertura a la escucha de todos los puntos de vista, no permiten la construcción de soluciones con aportes de todo el equipo, y siempre prevalece la lucha por imponer propuestas individuales; seguramente los resultados no solo no serán satisfactorios, sino que el clima organizacional y el valor agregado brindado por los colaboradores irá decayendo.

El problema de los egos es cuando no están equilibrados y se manifiestan afectando a los demás miembros del equipo, ya que suelen darse conductas que afectan la atmósfera laboral, por ejemplo, exhibición excesiva de conocimientos e inteligencia, comparaciones con los demás integrantes, imposición de ideas basada en experiencias anteriores, relatos de casos exitosos o simplemente la jerarquía.

En estas circunstancias la GBE se constituye en una valiosa herramienta que permite hacer un adecuado planteo de la si-

tuación, hablar desde los datos y la información recopilada, mencionando los alcances del modelo y por supuesto incluyendo los riesgos que incluye esa representación. Asimismo, permite desplazar las opiniones subjetivas basadas solamente en las experiencias previas, las jerarquías y el poder.

La GBE también posibilita disminuir los sesgos más comunes en el análisis de los resultados. Explicitados por Josep Redorta (2011), el más frecuente es el sesgo de atribución para el cual la conducta se debe a causas externas, si la falla la cometió el individuo, y a causas internas, si la cometieron otros. Por ejemplo, “no cumplí el objetivo de ventas porque el competidor principal publicó una promoción excelente”. Pero mi par, que compite conmigo, no lo logró porque “él nunca se esfuerza lo suficiente”. En este caso la evidencia de los registros de ventas históricos de ambos colaboradores y las condiciones de entorno, permitirían comparar los desarrollos de ambos en el período medido y determinar las posibles causas de los diferentes resultados. Otro sesgo que podemos reducir es el de actor / observador, es decir, cuando el punto de vista de la persona que actúa es diferente al del sujeto que observa. Por ejemplo, ante una acción que no obtuvo los mejores resultados para la organización, la persona que la ejecuta lo justifica desde su vivencia: “Tuve que darle la bonificación porque estaba haciendo una escena frente a los otros clientes”. Cuando el observador podría afirmar: “No es la primera vez que de-

bes gestionar un cliente conflictivo, tenemos opciones anteriores y de menor impacto, a la de otorgarle lo que él reclama sin antes probar otra estrategia”. En este caso la GBE puede proporcionar los registros históricos de la performance de dicho proceso, su tasa de efectividad y los planes de contingencia que se aplicaron en los casos en que dicho proceso fue insuficiente, o si debían derivarse a otra área.

La importancia de la GBE en tiempos de pandemia

La pandemia que estamos atravesando podría considerarse como un “cisne negro” (Taleb, 2008) para todos nosotros. Cambió nuestra forma de trabajar, de relacionarnos, de disfrutar, y de vivir. Pero si hay algo que modificó profundamente, en la mayoría de la población, fue la conducta emocional. Personas que previo a la pandemia se manejaban con una soltura y seguridad admirables, de repente se sienten vulnerables ante la enfermedad y el fantasma de la muerte. Por el contrario, otros sujetos de bajo perfil o colapsaron o se reinventaron, adquiriendo una personalidad más fuerte y vehemente.

El grado de sensibilidad es el factor que experimentó mayor variación, aumentando en la mayoría de los casos. Esto se evidencia en el aumento de la frecuencia de los conflictos que se manifiestan en los distintos ámbitos de interacción humana, incluyendo el laboral. Es notable la cantidad de personas que, ante el ímpetu, la imposición

o incluso el maltrato de sus superiores, utiliza la formación reactiva como defensa. La formación reactiva según Freud A. (1961), es uno de los mecanismos de defensa más importantes para el manejo de los impulsos del sujeto; y consiste en manifestar el impulso opuesto al que realmente se siente. Por ejemplo, mostrar humildad y sumisión cuando se siente ira y desprecio. Usualmente esta defensa pasa inadvertida para la persona que la provoca, y eso dificulta la relación con otros, ya que no alcanza a darse cuenta de que está generando malestar en ellos.

La gestión por evidencias es una excelente herramienta para un colaborador con este tipo de comportamiento, ya que le permite cuestionar o refutar las afirmaciones de un superior o par, sin necesidad de imponerse con su actitud o subiendo el tono de la conversación. Solo debiera con voz calma y pausada, refutar las afirmaciones de su jefe con evidencia concreta: datos, reportes, registro de hechos, entre otros.

Al debatir sobre los problemas, es aconsejable hacer hincapié en la evidencia de los aspectos y causas de la situación más que en las personas. Esto permite concentrarse en el inconveniente para resolverlo en lugar de buscar culpables y enfocarse en el proceso y su diseño, más que en los errores humanos. A nadie le gusta reconocerse incompetente y a muchas personas les cuesta terriblemente admitir sus errores, por ello, cuando nos concentramos en los hechos y en el análisis de causa y

efecto acerca de cómo se arribó a la situación indeseada, es más fácil señalar allí el error y luego asociarlo a los ejecutores, en vez de proceder en la dirección inversa.

En síntesis, la gestión por evidencias, disminuye el riesgo de herir susceptibilidades, ya que permite al interlocutor que está errado o con una posición extrema, reubicarse, aludiendo a que desconocía ciertos hechos o datos. De esta manera podría no sentirse tan expuesto como lo haría teniendo que declinar a su posición por la firmeza o superioridad de otros sujetos.

¿Cuáles son los pasos a seguir para practicar la GBE?

En primer lugar, es necesario concientizar al personal del nuevo método de toma de decisiones. En general los colaboradores en las organizaciones, ya están acostumbrados a seguir las instrucciones de sus superiores sin demasiado análisis, y a no presentar cuestionamientos, para así evitar conflictos o ser sobrecargados con más tareas. Este método ya suele estar automatizado en los jefes y gerentes, por lo que hay que trabajar bastante en la sensibilización, concientización y credibilidad de los directivos, para así modificar este hábito y propiciar una manera de decidir diferente. Para ello se requiere también que los equipos de subordinados comprendan el cambio, crean en él, provean y exijan a sus líderes las evidencias, sin sentirse amenazados o expuestos por hacerlo. (García Del Junco y Dutschke, 2008)

Luego es preciso saber dónde y cómo localizar las evidencias. Para ello es necesario interiorizarse de cuáles son los recursos con los que cuenta la organización; nos referimos a tableros de mando, reportes o bases de datos, todos ellos, internos y externos, tanto del contexto, como de la competencia.

Una vez identificadas las fuentes de evidencias y garantizada la validez de sus contenidos, se debe verificar si están disponibles y cómo proveer el acceso a dicha información a todos los colaboradores involucrados. Seguidamente, hay que verificar la integridad de la información disponible y el grado de aplicación al problema que se está analizando o la pertinencia a la decisión de negocio en cuestión.

Si la evidencia resulta aplicable, se construye un modelo de trabajo y un plan de acción definiendo tareas, plazos, responsables, riesgos y puntos de control. A medida que el plan se ejecuta, hay que lograr sistematizar la revisión de los avances en función de las evidencias, y no solo de tendencias u opiniones infundadas que se tomen como válidas por el grado de autoridad de quien las emite. Es muy común que por la rigurosidad de la tarea: recopilación de información, análisis y evaluación, se abandone el método y se vuelva a las viejas prácticas.

Finalmente, si se logra implementar esta metodología por un periodo de tiempo considerable, de tal manera que permita vivenciar algunos de sus beneficios, el

equipo solo y sin grandes esfuerzos, adoptará el método por ser beneficioso para todos. Entre los beneficios de la metodología pueden mencionarse: la discusión objetiva sobre prácticas, versus los juicios sobre el desempeño de las personas; la ejecución de acciones con grados de riesgo medidos, ya que fueron decididas en base a datos concretos, versus el re trabajo por retroceso de implementaciones que no produjeron el resultado esperado; y el más importante de todos, la disminución de críticas a la estrategia elegida por considerarla que es fruto de decisiones unilaterales o sin fundamento.

Habiéndose logrado credibilidad y confianza, sólo queda afianzar la evaluación de los resultados parciales y finales que permitirá ajustar o descartar el modelo empleado en sucesivas aplicaciones.

Conclusión

La toma de decisiones será más efectiva y alcanzará los objetivos esperados, en la medida en que se base en el profesionalismo del decisor, y genere sus fundamentos en hechos verídicos, lógicos y objetivos. La conducción autoritaria basada solo en el poder, instrucciones sin argumentos sólidos y/o subjetivos, ya no es aplicable en el contexto actual.

Un buen directivo es aquel que logra sus resultados haciendo un uso eficiente de los recursos materiales y preservando la salud mental de sus colaboradores, generando un clima organizacional de diálogo, confianza y camaradería.

Por ello la GBE es una herramienta que cada vez más, proporcionará un estilo de dirección neutro, objetivo y amigable, que conducirá a mejores resultados en la consecución de las metas organizacionales.

Según Freud S., (1931) “el hombre ya no pudo considerar con indiferencia el hecho de que el prójimo trabajara con él o contra él”. Por lo tanto, es fundamental que en el ámbito del trabajo se den las condiciones para que las personas responsables se

desempeñen con la tranquilidad que sus tareas serán juzgadas y evaluadas en función de sus resultados, contando con el respaldo de datos e información objetiva, y no por juicios personales o hipótesis subjetivas.

Lo anterior será posible sólo con liderazgos que permitan el error y el aprendizaje basado en él, y en experiencias objetivas, y no, en el humor o estado de ánimo de sus superiores.

Bibliografía

Freud, A. (1961). *El Yo y los mecanismos de defensa* (pp.64). Editorial Paidós.

Freud, S. (1961). *El malestar en la cultura* Cap. IV (pp.01). Edición Kindle.

García del Junco, J. y Dutschke G. (2008). *La administración basada en la evidencia como método de enseñanza* (pp.02).

https://www.researchgate.net/publication/242586262_Evidence-based_management_as_a_teaching_method

Heider, J. (2018). *El tao de los líderes* (pp.31). Editorial Buenos Aires.

Parientes Frago, J.L. (2014). *Gestión basada en evidencias ¿Una nueva moda administrativa?* (pp.89).

https://academia.uat.edu.mx/pariente/Publicaciones%20recientes/Pariente_Cap%C3%ADtulo_05.pdf

Redorta, J. (2011). *Manual de gestión y resolución de conflictos* (pp.182). Editorial UOC.

Taleb, N. (2007). *El cisne negro* (pp.43). Editorial Paidós.

UNIVERSIDAD
SIGLO 