

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
Karbiner 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	

Un análisis de las características de la coordinación intergubernamental en Argentina frente al virus Covid 19

Marcelo Bernal¹

RESUMEN

Este texto se propone analizar cuáles han sido las principales características de la coordinación intergubernamental Nación - provincias en el federalismo argentino frente a la crisis sanitaria provocada por la emergencia global del virus Covid 19.

El federalismo argentino atraviesa un sostenido proceso de recentralización que inicia con la recuperación económica posterior a la crisis del año 2001 y que se apuntala en una fuerte concentración de recursos fiscales por parte del gobierno nacional, incidiendo dicho factor en diferentes arenas de políticas públicas.

En este artículo analizamos como operó el sistema de relaciones intergubernamentales durante la crisis sanitaria profundizando dicha tendencia centralizadora. Las áreas de políticas que se analizan son la sanitaria, la educativa y la social.

PALABRAS CLAVES

Federalismo, Federalismo subnacional argentino, Relaciones intergubernamentales, Covid 19

¹ Bernal, Roberto Marcelo. Abogado (Universidad Nacional de Córdoba). Magister en Dirección y Gestión Pública Local (Universidad Carlos III de Madrid). Magister en Relaciones Internacionales (Centro de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional de Córdoba). Doctor en Derecho (Universidad Nacional de Cuyo). Docente e investigador en las Facultades de Derecho y de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y en la Universidad Siglo 21. Docente de posgrado y autor de numerosas publicaciones especializadas. bernalmarcelo@hotmail.com

1. Presentación del problema

El federalismo argentino atraviesa un nítido proceso de recentralización que se origina en el rebote económico producido con posterioridad a la crisis del año 2001, y que se cimienta en base a una fuerte concentración de recursos fiscales en manos del gobierno federal en desmedro de las provincias y de los gobiernos locales.

A modo de sístoles y diástoles, nuestro federalismo atravesó un proceso de descentralización en las últimas décadas del siglo pasado, principalmente de los aparatos educativo y sanitario, al que le sucedió un movimiento en sentido opuesto en los últimos veinte años, que ha hecho que el nuestro se haya convertido en uno de los federalismos más centralizados del planeta.

Este retroceso apuntala un modelo de toma de decisiones fuertemente concentrado en el poder ejecutivo nacional, con escasa o nula coordinación con las provincias. La ausencia de relaciones intergubernamentales (en adelante RIGs) consolidadas en el país ocasiona que los diálogos gubernamentales multinivel sean predominantemente informales y personalizados, desnudando dicho diálogo las asimetrías de las partes intervinientes.

Con la crisis sanitaria global derivada de la llegada del virus Covid 19 a las diferentes geografías del planeta, emergieron diferentes modelos de intervención estatal que pusieron bajo la lupa las modalidades de coordinación intergubernamental que,

en mayor o menor medida, han incidido en el abordaje y una resolución efectiva de los problemas emergentes de la pandemia.

En nuestro país quedaron una vez más expuestas las enormes limitaciones existentes en materia de RIGs, y en consecuencia de ello, se potenciaron los mecanismos concentrados y unilaterales de abordaje y resolución de los problemas por parte del gobierno nacional, siendo los gobernadores provinciales ocasionalmente invitados a discutir y convalidar las modalidades de intervención.

En este texto se propone un breve abordaje de la actualidad del federalismo argentino en donde se exponen las características principales del proceso de recentralización en curso, los problemas derivados de las fuertes carencias de normas, instituciones y procesos que canalicen la coordinación intergubernamental multinivel y de cómo ello ha impactado en la gestión común de la crisis sanitaria.

Elegimos tres arenas de políticas públicas centrales en la gestión de la pandemia, como son las políticas sanitaria, educativa y social, para describir la fuerte concentración de poder político en la toma de decisiones por parte del gobierno nacional, siendo las provincias meros canales de operativización de decisiones adoptadas en un nivel superior de gobierno, y sin anclaje en mecanismos dialógicos y en negociaciones propias de todo federalismo moderno.

2. Un federalismo centralizado y poco coordinado

El federalismo argentino transitó un fuerte impulso descentralizador que contó con dos movimientos, y que involucró a los dos principales aparatos de prestaciones públicas del país, los sistemas educativo y sanitario. El primer traspaso se dio en el año 1978 y fue impulsado por la dictadura que gobernaba el país en aquel entonces. El segundo fue propiciado por Carlos Menem en el año 1992, ya en plena vigencia de las instituciones democráticas. Como comunes denominadores de ambas instancias, fueron inspiradas en ideas neoliberales en contextos de fuertes reformas estatales propiciadas por los organismos multilaterales de crédito, y el objetivo perseguido fue alivianar el gasto público del gobierno nacional, trasladando a las provincias el costo del futuro financiamiento de ambos sistemas.

Las transferencias a las provincias de los enormes aparatos de salud y educación fueron parte de decisiones adoptadas por el gobierno nacional e impuestas a las provincias. El proceso tuvo celeridad y encontró a dos jurisdicciones que prestaban idénticos servicios bajo diferentes formatos en la necesidad de ensamblarse y ajustar vertiginosamente los desacoples de tamaño fusión operativa. La ausencia de planificación y de burocracias preparadas para tramitar la descentralización hicieron aún más complejo el proceso, mientras que los recursos fiscales transferidos cubrieron sólo una parte del gasto público que,

desde aquel momento, forma parte de todos los presupuestos provinciales. Esta descentralización impuesta, antes que acordada, llevaría años en ajustarse debidamente (Bernal, 2020: 77).

En ambos movimientos históricos, el gobierno nacional manejó los tiempos, el ritmo y el contenido de las reformas, imponiendo su agenda en base al control de la autoridad política y de los recursos financieros.

Siguiendo a Schnabel (2017), podríamos afirmar que el primer movimiento descentralizador llevado a cabo por la dictadura militar se emparenta con la tipología del unilateralismo disruptivo (*disruptive unilateralism*), basado en una solución a los problemas políticos multijurisdiccionales por parte de un solo orden de gobierno (solución individual), esto es, sin el consentimiento o con la afectación de autonomía de las contrapartes, significando ello un nuevo balance de poder emergente. La segunda descentralización, impulsada por la presidencia de Menem en 1992, tiene las características de una imposición federal (*federal imposition*), como una solución de política conjunta diseñada por el gobierno nacional para ser presentada en reuniones intergubernamentales como una oferta de *tómalo o déjalo*, justificada en la necesidad de un ajuste fiscal impulsado por los organismos multilaterales de crédito con los que el país venía asumiendo fuerte compromisos crediticios.

Sin embargo, ese proceso descentralizador se detuvo en el cambio de siglo, y de

la mano de la crisis económica y social sobreviniente a la salida del modelo económico de la libre convertibilidad en el año 2001 y del posterior rebote económico producto del alto precio de las *commodities* que el país exporta, se empieza a evidenciar un cambio pendular hacia una creciente recentralización. Esta recentralización tiene una naturaleza preeminente fiscal, aunque traslada sus efectos a la arena política.

La piedra angular del problema radica en que federalismo argentino no está atado a un acuerdo fiscal federal, el que debería estar plasmado en una ley convenio de coparticipación, según lo prescribe la Constitución federal reformada en el año 1994. El incumplimiento de dicha cláusula constitucional provoca que los distintos actores de la relación federal (el gobierno nacional, las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires -CABA-) se rijan por una ley que data del año 1988, y que ha sido objeto de numerosas enmiendas. A la vez, acuerdos fiscales de diferente orden se han tramitado de manera directa entre el gobierno federal y las provincias en contextos de fuertes restricciones financieras para estas últimas.

La ausencia de una Ley Convenio ha permitido crecer sustantivamente el poder del gobierno nacional en el manejo de recursos, muchos de los cuales son transferidos a las provincias de manera discrecional, principalmente afectados a obra pública, subsidios de servicios o asistencia social. Las provincias, por su parte, han decrecido

su participación en el gasto público y trasladado parte del costo de dicho ajuste a sus gobiernos locales, los que ejecutan la mitad del gasto que hace dos décadas.

Este esquema fiscal favorece al gobierno nacional, que ha recentralizado recursos durante estos últimos decenios, pero también favorece a un conjunto de provincias pobres y sobrerrepresentadas en el Congreso Nacional, con las que se garantiza gobernabilidad y estabilidad a cambio de un *status quo* en los flujos financieros y de los recursos del Estado nacional, principalmente obra pública (Gibson y Calvo, 2000; Calvo y Abal Medina, 2001; Gervasoni, 2001; Gonzáles, 2020).

Al problema derivado de la recentralización se agrega un marcado déficit en materia de RIGs en el país, que impactan decisivamente en la matriz de la coordinación multinivel.

El país carece de una instancia institucionalizada de diálogo horizontal entre los gobernadores, o vertical en una que incluya al presidente, tal como ocurre en la mayoría de los federalismos actuales. Ello conlleva que los vínculos en donde se canalizan los diálogos multinivel sean preeminente informalmente y personalizados, primando en ellos el poder de fuego negociador del gobierno central de la mano de la concentración de recursos fiscales, de su poder organizador de la política partidaria y de su mayor manejo de información. A ello se añade que las burocracias especializa-

das más competentes suelen desempeñarse en los niveles superiores del aparato estatal.

La débil experiencia de los Consejos Federales no alcanza a llenar ese vacío. Estos Consejos nacen en la etapa desarrollista, pero terminan de consolidarse en los años noventa del siglo pasado, en el marco del proceso de reformas del Estado impulsado por Menem. La mayoría de ellos ha funcionado de manera intermitente, no han consolidado capacidades institucionales suficientes y sus decisiones no tienen poder imperativo para las partes sentadas en la mesa. Además, en muchos casos las provincias solamente tienen incentivos para participar en sus debates en la medida en que allí se distribuyan recursos materiales.

Serafinoff (2007: 22-23) aporta una mirada crítica sobre los Consejos Federales. Para la autora,

la gran diferencia existente en las características de los Consejos Federales impide que pueda indicarse la efectividad de los mismos como espacio para alcanzar el consenso en las decisiones públicas. No obstante, es evidente que la interacción entre autoridades con capacidad de decisión política en los niveles de gobierno que representan tiene potencialmente efectos provechosos y, aunque sea por ello, la creación de organismos de este tipo es favorable. Sin embargo, su potencialidad como instrumento para la formulación e implementación de políticas públicas ha sido escasa. La ausencia de un marco norma-

tivo general que establezca algunas pautas sobre la dinámica de interacción en estos espacios formalizados de coordinación ha atentado en tal efecto. En tal sentido, cabría preguntarse si se trata realmente de instituciones que formalizan el diálogo/ debate/ búsqueda de consenso, o bien, si lo relevante de su acción se asocia con las interacciones informales que se realizan en relación con este (v.g. redes de funcionarios, acuerdos regionales).

Tampoco existen en el país demasiadas instancias de coordinación horizontales entre las provincias. Algunos acuerdos interjurisdiccionales se han materializado en convenios específicos, mientras que interesantes posibilidades como la de la integración regional prevista en la reforma constitucional de 1994, no han terminado de consolidarse de manera efectiva entre las provincias. Tampoco han sido creados el organismo fiscal y el banco federal propuestos en dicha reforma, en donde deberían participar concurrentemente en todas sus decisiones las provincias, la CABA y el gobierno federal.

En consecuencia, en nuestro federalismo priman las relaciones informales entre presidentes y gobernadores, en donde los primeros manejan un enorme poder de fuego negociador, condicionando de manera estructural la naturaleza de dichos vínculos y permitiendo al nivel superior de gobierno fijar la agenda de política nacional, de naturaleza crecientemente unilateral y unidireccional.

En los ejemplos de políticas públicas seleccionados para este trabajo se pueden reconocer como operan simultáneamente la matriz centralizadora y la ausencia de mecanismos eficientes de coordinación intergubernamental y, en consecuencia, como la agenda y las decisiones son impuestas por el gobierno nacional a las instancias subnacionales, produciendo un notorio desbalance de poder en la relación federal.

3. Las respuestas a la crisis sanitaria en términos de coordinación intergubernamental

Como anticipamos, la crisis sanitaria global provocada por el virus COVID 19 ha sido un escenario de confirmación de la tendencia recentralizadora que atraviesa el país. Hemos seleccionado tres campos de políticas públicas -salud, educación y ayuda social- para analizar brevemente los trazos generales de las intervenciones estatales y el mecanismo de instrumentación de las mismas.

La selección responde a diferentes razones. El análisis de las decisiones en materia sanitaria se corresponde con la naturaleza de la crisis. Elegimos también la política social, en la medida en que el país atravesó un aislamiento social preventivo y obligatorio único en su tipo en cuanto a su duración, lo que implicó un retroceso cercano al 10% del PBI y un consecuente impacto en pérdidas de puestos de trabajo y cierre de actividades económicas. Por ello,

el gobierno impulsó fuertes intervenciones en materia social que implicaron también decisiones de gasto público unilaterales y centralizadas. Finalmente, el cierre de establecimientos educativos por más de tres semestres generó un fuerte debate social que incluyó a padres y comunidades educativas, llegando al extremo de judicializarse medidas impuestas por el gobierno federal en el área del AMBA y en donde intervino la Corte Suprema de Justicia de la Nación (CSJN) como intérprete final con competencia originaria frente a conflictos de los socios de la relación federal.

En materia sanitaria, y a pesar de ser la salud una competencia transferida a la órbita de las provincias, a comienzos de la pandemia el gobierno nacional concentró de manera excluyente la compra y distribución entre las provincias de recursos sanitarios como los test de hisopados, jeringas y descartables, respiradores e insumos farmacológicos para el tratamiento de la enfermedad, centralizando también en el Instituto Malbrán el procesamiento de las muestras y el manejo de los datos estadísticos de personas contagiadas, internadas y fallecidas.

Con el correr de las semanas, canalizó a través de reuniones bilaterales con los gobernadores las restricciones a la circulación ocasionadas por las medidas epidemiológicas y la coordinación operativa de las medidas adoptadas.

Con la posterior comercialización global de las vacunas contra el virus, el gobierno nacional concentró las negociaciones con

los laboratorios y países productores de tan valioso insumo, prohibiendo expresamente que los gobiernos subnacionales iniciaran negociaciones en dicho sentido. La distribución de las vacunas ha recaído, en consecuencia, en el gobierno nacional, que ha enfrentado duros cuestionamientos por el uso clientelar de las mismas. Dos meses antes de la redacción de este trabajo se ha habilitado que los gobiernos provinciales puedan negociar de manera directa con los laboratorios que operan como proveedores globales, pero bajo la premisa de que la cantidad de vacunas que consigan será descontada en igual número de la provisión general de las mismas que hace la Nación, siendo este un fuerte factor que desestimula dichas negociaciones.

En lo referente a la política social, en marzo de 2020 el gobierno nacional implementó el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), como medida excepcional para proteger a millones de familias frente la pérdida o disminución de sus ingresos por la situación de emergencia sanitaria. El IFE ha sido la prestación económica de mayor alcance de la historia argentina, con casi diez millones de destinatarios. Si bien la medida fue coyuntural por pocos meses, y luego discontinuada, es otro ejemplo del enfoque unilateral con que el gobierno decidió enfrentar la crisis sanitaria, frente a las medidas de aislamiento social obligatorio que fueron únicas en su tipo por su duración. Reforzaron esta estrategia otras políticas sociales definidas e implementadas desde el gobierno nacional como el aumento de los montos de las Tarjetas Alimentar, el

congelamiento de las tarifas de los servicios públicos, la prohibición de desalojos, el congelamiento del precio de los alquileres, la prohibición de despidos laborales sin causa, entre otras.

En cuanto a la materia educativa, se mantuvieron cerradas todas las escuelas de nivel inicial, primario y secundario públicas y de gestión privada durante todo el año 2020 y los primeros meses de 2021, siendo el país que más restricciones fijó al respecto en todo el mundo, con las previsibles consecuencias en términos de calidad educativa, desgranamiento de la matrícula, repitencia, sobreedad, contenidos postergados y las enormes brechas emergentes en el acceso a la conectividad y a los recursos tecnológicos que generó el tránsito a la virtualidad educativa.

Por esta medida el gobierno nacional ha recibido fuertes críticas sociales, las que fueron canalizadas a través de las redes y con fuerte protagonismo de las comunidades educativas, con un llamativo silencio de las jurisdicciones provinciales. Recién en abril de 2021 algunas provincias y la CABA retomaron de manera parcial la presencialidad, siendo intermitentes los períodos de clases debido a los sucesivos rebrotes de la enfermedad.

Frente a ello, el gobierno nacional decidió unilateralmente la suspensión de las clases en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA), división geográfica inexistente en términos institucionales, y que incluye a la CABA y a más de 30 partidos de la Provincia de Buenos Aires conurbanizados

con la ciudad capital. Como señalamos oportunamente, la Corte Suprema dispuso un freno a esta medida reafirmando la competencia de las provincias y la CABA en materia educativa y delimitando los alcances de la legislación de emergencia, recomendando expresamente a las partes en conflicto de canalizar a través del diálogo político este tipo de conflictos, de la mano del principio de lealtad o buena fe federal que debe primar entre las partes. La Corte en su dictamen advirtió allí que

el sistema federal constitucional argentino se funda en el principio de "lealtad federal" o "buena fe federal", conforme al cual en el juego armónico y dual de competencias debe evitarse el abuso de las competencias de un Estado en detrimento de los otros. De esta manera, el ideario federal en el que descansa nuestro sistema de gobierno parte de la base de que el Estado Nacional, las provincias, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios coordinan sus facultades "para ayudarse y nunca para destruirse" (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires c/ Estado Nacional (Poder Ejecutivo Nacional) s/ acción declarativa de inconstitucionalidad, Considerando 4°).

Como se puede ver en este breve resumen de acontecimientos de público conocimiento, las tres dimensiones de políticas seleccionadas mostraron, en el tránsito de la pandemia, a un gobierno nacional potenciando su tendencia centralizadora y desnudando altos grados de ineficiencia, falta

de coordinación y ausencia de decisiones dialógicas con las provincias.

4. Breves consideraciones finales

Como aspectos conclusivos centrales de este trabajo podemos destacar:

- El federalismo argentino evidenció en el curso de la crisis sanitaria que atravesamos que su tendencia centralizadora tiene características estructurales y consolidadas, siendo la legislación de emergencia el instrumento elegido para abordar los problemas emergentes, bajo la lógica de un *unilateralismo disruptivo* (Bedner, 2009) en donde las decisiones adoptan un formato de *tómalo o déjalo* para las provincias.
- La concentración de recursos fiscales por parte del gobierno nacional impone a los gobiernos subnacionales reglas de juego -explícitas o implícitas (premios y castigos)- que condicionan un diálogo técnico sobre problemas de interés común. Por ello, las decisiones se toman en seno del gobierno nacional, particularmente en el poder ejecutivo, y se impone a las provincias la gestión operativa de las medidas dispuestas.
- La crisis ha desnudado los déficits en términos de relaciones intergubernamentales que padece el federalismo argentino. Los Consejos Federales demostraron una vez más que son una instancia débil de coordinación, y que los

acuerdos transitaron instancias informales y personalizadas de negociaciones entre el presidente y sus ministros con los gobernadores provinciales.

- La CSJN profundizó, en el curso de la pandemia, su reciente jurisprudencia de custodia de las competencias de los sujetos de la relación federal, siendo intérprete final en la sentencia analizada en este trabajo, en donde ratifica las competencias provinciales en materia educativa e impone límites a la legislación de emergencia. Este rol de la Corte como salvaguarda de los vínculos interjurisdiccionales es importante, en la medida en que otorga al cuerpo un rol central en términos de balance de poder entre los socios de nuestro federalismo.
- Otro problema conceptual relevante es que las negociaciones entre presidentes y gobernadores no han transitado

caminos formales ni dialógicos en la mayoría de las decisiones adoptadas, lo que constituye un problema de calidad institucional. La ausencia de compromiso con los principios de lealtad federal o buena fe en el curso de las negociaciones es un problema estructural en la dinámica de funcionamiento del federalismo argentino que necesariamente deber ser problematizada y revisada.

- El camino de salida para este tipo de problemas funcionales es avanzar decididamente en la formalización de normas, instituciones y procesos de tomas de decisiones de naturaleza colectiva y estables en el tiempo, en donde convivan las miradas técnicas y políticas de los actores y en donde las burocracias subnacionales tengan oportunidad de consolidarse como actores principales, y no de reparto, en temas de mutuo interés.

Bibliografía

- Bednar, J. (2009) *The Robust Federation. Principles of Design*. Cambridge University Press. U. K.
- Bernal, M. (2020) Un federalismo en pausa. Normas, instituciones y actores de la coordinación intergubernamental en Argentina. (pp. 77) Eudeba y Editorial de la Universidad Nacional de Córdoba.
- Calvo, E. y Abal Medina, J. M. (2001) Votar a los representantes. En Calvo, E. y Abal Medina, J. M. En *El federalismo electoral argentino. Sobrerrepresentación, reforma política y*

gobierno dividido en Argentina. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y EUDEBA.

Gervasoni, C. (2011) Democracia, autoritarismo e hibridez en las provincias argentinas. La medición y causas de los regímenes subnacionales. En *Journal of Democracy* en español, N° 3.

Gibson, E. y Calvo, E. (2000) Federalism and low-maintenance constituencies: Territorial dimensions of economic reform in Argentina. En *Studies in Comparative International Development* 35.

González, L y Del Trédici, R. (2020) Gobernando con las provincias centrales: política distributiva y relaciones intergubernamentales en el gobierno de Mauricio Macri. En Mendoza Ruiz, J. y Grin, E. (Coordinadores). *Federaciones de las Américas. Descentralización, relaciones intergubernamentales y recentralización*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Schnabel, J. (2017) Committed to Coordination? Intergovernmental Councils as a Federal Safeguard. *Swiss Political Science Review*, 23.

Serafinoff, V. (2007) Conflicto y colaboración entre el gobierno nacional y las provincias: los Consejos Federales como exponentes de una constante tensión. (pp. 22 - 23). Ponencia en Latin American Studies Association.

Etnografiando -a la institución educativa periurbana- y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia (Modelo metodológico)²

Patricia Rodríguez Aguirre³, Clotilde Baravalle⁴ y Gladys Pilar Pérez⁵

² Con motivo del presente artículo, nos permitimos realizar los siguientes agradecimientos: A los alumnos del Seminario de práctica profesional de la Tecnicatura universitaria en promoción comunitaria en niñez y adolescencia de la Universidad Siglo 21, que colaboraron en la etapa de recolección de datos-, (desde los meses de Abril a Agosto 2020), respondiendo las encuestas o reenviándolas las entrevistas a referentes claves- o profesionales- *“que trabajaran con niños en el ámbito educativo, de la salud o social para saber sus cambios de comportamientos en este contexto de Pandemia”*. De esta manera este estudio de campo, se realizó en el marco de una investigación internacional cuyo título fue: *“How did children from vulnerable sectors change their social and economic behaviours in the period of compulsory isolation due to the Covid 19 in Argentina”*. Fue presentada por la prof. Dra. Patricia Rodríguez Aguirre, en el Congreso ESA (European Sociology Association-) *“Childhood in Climate Change”*- Sion- Switzerland- el mes de septiembre de 2020. Por otra parte, se agradece especialmente a las investigadoras y expertas, Esp. Clotilde Baravalle y Mgter. Gladys Pérez; que ayudaron a analizar los datos desde una mirada de las políticas públicas educativas, y de allí se desprende este artículo que se presenta en esta revista académica. Por último, también se agradece a las directoras que tan amablemente nos concedieron las entrevistas de sus colegios de zona periurbana en La Plata y especialmente en el contexto de Pandemia y aislamiento social: Sra Directora de Nivel Secundario y profesora en Nivel Superior Esp. Mabel Garbarino Escuela Cristiana de Formación Integral Emanuel, escuela de gestión privada, Cooperativa de Trabajo Ltda, de la Localidad Lisandro Olmos; Sras Directoras, del Colegio Congregacional de la localidad de Melchor Romero. (Ex Directora de nivel secundario Lic. Gabriela Tarragona. Directora de nivel primario Psicopedagoga. Karina Ottone).

³ Patricia Rodríguez Aguirre, Doctora en Sociología (UCA) y Licenciada en Ciencia Política (UCC). Profesora titular de la materia *Seminario de práctica profesional en la Tecnicatura universitaria de promoción comunitaria en niñez y adolescencia en la Universidad Siglo 21*. Profesora de Sociología y Antropología cultural de la Facultad de Ciencias Biomédicas (Universidad Austral). Profesora invitada en las Universidades Complutense de Madrid, y Universidad de Cádiz- España. patriciarodriguezaguirre@gmail.com prodriguez@educ.austral.edu.ar

⁴ Clotilde Baravalle, Reconocimiento a la Suficiencia Investigadora (Universidad de Huelva, España), Especialista en Educación Superior (UNLAM), Investigadora externa del Instituto Gino Germani (UBA), doctoranda en Historia (Universidad de Huelva, España). Docente universitaria en áreas de metodología de la investigación, sociología, antropología, historia en UBA, UNLAM, Universidad Austral. clotildebaravalle@gmail.com; cbaravalle@educ.austral.edu.ar

⁵ Gladys Pilar Pérez, Maestría en Derechos Humanos, Estado y Sociedad, Maestría en Políticas Públicas. Especialización en Educación en Contexto de Encierro, en Formación Basada en Competencias Laborales y en Gestión

RESUMEN

El presente estudio etnográfico descriptivo fue realizado en dos establecimientos educativos en la zona periurbana de La Plata, Prov. De Buenos Aires y conducente a relevar acerca de cómo enfrentaron la inclusión educativa en esta pandemia. El objetivo general radicó en promover una mirada reflexiva y crítica de las políticas públicas sobre la protección y vigilancia de la población infanto-juvenil. Se aplicaron instrumentos de recolección de datos con técnica de entrevistas en profundidad a docentes y directivos de la institución. El análisis estuvo centrado en la cotidianeidad de las burocracias administrativas, documentándose las interacciones puntuales y contextuales sobre las que se trama actualmente la acción estatal a través de sus agentes educativos; y más en este contexto de Pandemia donde la educación fue uno de los ámbitos más relegados y evidenciando múltiples necesidades.

PALABRAS CLAVES

Institución educativa, Inclusión socio-educativa, Pandemia, Vulnerabilidad infanto-juvenil, Zona periurbana

Introducción

1. Las desigualdades e -inequidades sociales- en *los niños/as y adolescentes vulnerables* en este contexto de Pandemia

El aislamiento social preventivo obligatorio (ASPO) y el distanciamiento social preventivo y obligatorio (DISPO), han dejado traslucir las múltiples necesidades de los niños y adolescentes vulnerables; al igual que a las instituciones y agentes que

han intervenido para asistirlos. Pudiendo nombrar al gobierno nacional y a las instituciones educativas, las ONGs, los comedores, las iglesias, etc. que han brindado ayuda a las familias de estos niños/as y adolescentes de manera subsidiaria.

Las políticas públicas del Estado han sido insuficientes siendo factible destacar la transferencia de ingresos orientadas especialmente a los hogares pobres, con el ingreso social federal de emergencia (IFE), el aumento de las asignaciones universales

por hijo, el suministro de alimentos y de cuadernillos de estudio para los niños/as y adolescentes que no tenían acceso a internet, logrando de esa manera continuar sus estudios.

La mayoría de estos niños/as y adolescentes de sectores vulnerables viven en “villas de emergencia” o “barrios marginales”, o “barrios populares”, de las grandes urbes, como son el Gran Buenos Aires, Gran Córdoba o Gran Rosario. En estas zonas se dio un aumento exponencial del número de infectados de Covid-19, y también el contagio de dengue; confluyendo varias causas estructurales que se arrastran desde hace décadas, como son: la falta de agua potable y de cloacas, falta de urbanización, falta de la recolección de la basura, la precariedad de las viviendas y el hacinamiento, donde alrededor de 10 personas conviven en un hogar.

Es por ello, que se dirá que las condiciones precarias e insalubres del hábitat de vida de millones de niños/as y adolescentes en el país hacen muy difícil la efectiva aplicación de las medidas preventivas ASPO, y por lo tanto aumenta la vulnerabilidad de estas poblaciones (Tuñón, 2020).

La infancia comenzó a tener un rol protagonista cuando *el estado* asumió progresivamente *la educación de niños/as y jóvenes* (Aries (1962) en Llobet, 2014). Simultáneamente, la construcción de la infancia, como objeto de estudio, y como destino de intervenciones, planes e intervenciones profesionales, y técnicas por parte del es-

tado, está influida por determinados valores, y en función de los cuales se generan estrategias tales como políticas educativas, sociales y públicas.

Sin embargo, en estos últimos meses, el espacio escolar estatal, que ha sido considerado como un espacio de socialización entre pares y otros roles diferentes familiares, ha tenido que RESIGNIFICARSE, ya que se han profundizado las brechas de desigualdad preexistentes, las brechas digitales, de capital humano, y cultural de los hogares y de los vínculos familiares; y donde no ha habido tiempo para planificar el aislamiento social de las infancias escolarizadas; además las vulnerabilidades se han generado por los bajos niveles educativos en las madres y la no asistencia escolar de los niños/as y adolescentes, evidencian que la escolarización cumple un rol fundamental y habilitador tanto en los estilos de crianza positivos, como en una adecuada asignación de los recursos del hogar a las necesidades de los niños/as y adolescentes (Tuñón, 2020).

Debido a todo esto nos formulamos la siguiente pregunta de investigación y subsiguientes objetivos: ¿En qué forma el ASPO y DISPO ha impactado en la vida de los niños/as y adolescentes en situación de vulnerabilidad en dos colegios de zona periurbana de la Plata?

Objetivo general

- Explorar en qué forma el ASPO y el DISPO ha impactado en la vida de los niños/as y

adolescentes en situación de vulnerabilidad en dos colegios de zona periurbana de la Plata.

Objetivos específicos

- Indagar las desigualdades e -inequidades sociales- en los niños/as y adolescentes vulnerables en este contexto de Pandemia.
- Examinar en qué forma estas instituciones educativas han enfrentado su objetivo esencial que es la inclusión social.
- Proponer un enfoque de derechos en las políticas públicas infanto-juveniles como transversalidad del criterio de inclusión social en las mismas.

El método etnográfico utilizado siguiendo al sociólogo Antony Giddens (1998) se focaliza en el estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social. Siendo un camino óptimo para aprender sobre el modo de vida de una unidad social concreta, pudiendo ser ésta una familia, una clase social o una escuela.

Como estrategia metodológica utilizamos estudios de caso real siguiendo las pautas de Litwin (2008) por tratarse de temas sensibles y de alta complejidad.

La dificultad de haber desarrollado esta investigación etnográfica en el contexto del ASPO, y DISPO impidió la observación

directa, determinando que las herramientas de recolección de datos fueran entrevistas en profundidad, por ofrecer mayor flexibilidad y apertura. Aplicadas por escrito a través de correos electrónicos y devueltas en forma oral a través del servicio de whatsapp.

La muestra, de carácter aleatorio, se seleccionó entre los directivos de las instituciones educativas de zona periurbana de la Plata, la primera en la localidad de Lisandro Olmos denominada Escuela Cristiana de Formación Integral Emanuel, escuela de gestión privada, bajo la forma jurídica de Cooperativa de Trabajo Ltda. La segunda en la localidad de Melchor Romero, Colegio Congregacional de las Hijas de la Misericordia de la TOR de San Francisco.

Desarrollo

El desafío de la inclusión social en la institución educativa de la zona periurbana de la Plata

Los partidos bonaerenses que rodean la ciudad de Buenos Aires -la llamada área periurbana- conforman un contexto de marcada complejidad, en el que se han articulado procesos de transformación que, es importante destacar, no han sido suficientemente analizados hasta el presente, tanto en sí mismos como desde un enfoque global.

De las observaciones desarrolladas durante esta primera etapa del trabajo y, desde una aproximación general a las problemáticas del área periurbana, se hace

evidente la articulación de procesos heterogéneos, entre los cuales los más notorios son las transformaciones propias de los nuevos conjuntos urbanos, la convergencia de flujos migratorios externos e internos rurales-urbanos.

De este modo, el sector rural del área periurbana, el Cinturón Verde bonaerense, constituye una suerte de espacio intermedio, entre conjuntos urbanos densamente poblados y las áreas rurales de producción agrícola-ganadero, como es la región pampeana. Así, en la actualidad el Cinturón Verde se constituye en un escenario en el que se articulan elementos que delimitan situaciones particulares que deben ser estudiadas en profundidad.

Gutman, P y Dascal, G (1988), preocupados por la inserción laboral de los actores sociales y por el alto valor de la producción, evaluaron las posibilidades de la producción hortícola para autoconsumo y comercialización. De las conclusiones de estos estudios se desprende la importancia de la agricultura urbana en el Gran Buenos Aires, pues tanto las huertas de comedores escolares, de instituciones benéficas o las típicamente familiares han probado ser explotaciones potencialmente exitosas para la inserción de productos y productores en el mercado argentino.

Sin embargo, ese es sólo una parte de la dificultad para que la familia se organice. Norma Giarraca (1993) demuestra el proceso de feminización del trabajo rural como respuesta a la nueva ola de emigraciones

masculinas hacia las ciudades. Ellas encuentran cabida en explotaciones hortícolas, en graves condiciones laborales y, por consiguiente, la preocupación por el estudio de sus hijos. En este punto, la acción estatal decidida y organizada es muy compleja debido a que la horticultura funcionaría como un período de transición entre su trabajo de campesino a formas más especializadas y competitivas.

Rendimiento escolar y organización familiar

Abunda la literatura e investigaciones académicas para conocer los factores que determinan o influyen (dependiendo de la base filosófica de que parten) el rendimiento académico de los alumnos. La evidencia siempre demostró que, dejando a un lado las patologías o problemas pedagógicos significativos, alumnos en similares situaciones tenían rendimientos académicos diametralmente opuestos.

Diversos autores como, Cardonai, R V (2003); González Pineda (2003), J; Lahoz, G, (2007) etc fueron reconociendo, en la observación, que la institución familiar cuando funciona como una verdadera "organización", sus niños demuestran un buen rendimiento.

Esta "organización" la definen básicamente como ocuparse de los tiempos de recreación, hábitos de trabajo y cubrir necesidades emocionales (entre los más destacados, sin mencionar la nutrición, situación socioeconómica, etc). Por ello, se desprende que la familia y su estableci-

miento de pautas que favorezcan el ordenamiento de los tiempos de cada integrante, es vital para el proceso educativo.

En este sentido, las funciones del Centro Educativo, tal como señalan Cervera y Alcázar (1995) que además de ser colaborador en la educación, debe ser un espacio donde padres y docentes desarrollen una convivencia que ayude a desarrollar lazos afectivos, también un centro de convivencia de familias y, finalmente, deben funcionar como centro de formación de padres a través de charlas o distintas actividades.

De este modo, todo lo visto hasta aquí, muestra que la organización familiar puede recibir colaboración, verse apoyada y así optimizar el rendimiento de los niños.

En los establecimientos escolares relevados a través de las entrevistas hemos podido conocer que si bien no hay casos de abandono porque enseguida en equipo salen a buscarlos, los padres han diluido su apoyo acostumbrado pues muchos han salido a hacer "changas" mientras que las mujeres han visto recargado su trabajo por asumir actividades en las huertas, tal como comentábamos más arriba. Debido a ello los niños mayores han debido ocuparse de los menores con respecto a comidas, ropa y quehaceres. Los trabajos pedagógicos en grupos fueron una solución provisoria, pero, de menor entidad evaluativa.

Inclusión educativa

El sistema educativo ha tenido un cambio sustancial en su estructura, a partir del desarrollo del concepto de obligatoriedad. En los discursos pedagógicos anteriores,

los saberes estaban circunscriptos a una minoría, para aquellos que seleccionaban continuar con su proyecto formativo. Con esta reforma el contenido es de difusión universal (Tedesco y López, 2002). Este saber debe ser administrado para todos con calidad y equidad.

La educación cuando no se ajusta a las características propias de cada identidad, de cada construcción subjetiva, de cada uno de los alumnos, genera una exigencia igualitaria, a personas totalmente desiguales. Es por esto que implanta la injusticia institucional y no una educación de equidad.

El alumno es diverso desde su motivación, personalidad, aptitud, velocidad ejecutiva y sus estrategias de aprendizaje. Estas dimensiones deben tener una atención específica, para asegurar la calidad de saberes. Esa igualdad en las metodologías se debe dejar de lado por el de equidad. Una distribución de un bien, en este caso el educativo, que tenga en cuenta las varias dimensiones antes ignoradas.

El mismo concepto de equidad, remite a la justicia educativa, debido a que se atiende a la diversidad e inclusión de las personas. Esta mirada es netamente solidaria, dar más al que más lo necesita (Bisquerra 2011).

La educación especial está destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como aquellos con aptitudes sobresalientes. Procura atender a los alumnos de manera adecuada a sus propias condiciones, con equidad social. Para

quienes no logren esta integración, esta educación solamente logrará satisfacer necesidades básicas de aprendizaje para la autonomía, la convivencia social y productiva (Juárez Núñez, Combini Salinas y Garnique Castro, 2010).

Esta evolución hacia una educación inclusiva, supone un proceso de innovación, que no solo recae en el alumno con cierta discapacidad intelectual o diferencia en el proceso de aprendizaje, que mejora toda la calidad educativa de la institución. En la que se promueve la interacción de estos alumnos con los de la escuela receptora. Y cuyo eje central, no será ahora una patología o discapacidad intelectual, sino la investigación y puesta en acción de metodologías para todos los jóvenes que provienen de sectores vulnerables, para resolver los problemas por medio de la implementación de cambios en las estrategias según el ambiente de trabajo.

Resultado del trabajo de campo

Las entrevistas han demostrado que los establecimientos escolares, mencionados con anterioridad, han sido dirigidos con claridad en las normas y las posibilidades de todos sus recursos humanos, materiales y de infraestructura. La educación como derecho es su guía y norte, por ello no descartaron ninguna posibilidad para lograrlo. Han recurrido ambos a maestras integradoras, acompañantes terapéuticos y maestros especiales guiados claramente en trabajar como puentes y no como obstáculos (entrevistas a directoras de ambos colegios, Julio 2020).

Analizamos a continuación las diversas actuaciones respecto a discapacidades físicas, que realizó uno de los colegios relevados, ya que tempranamente debieron tratar la problemática de un alumno adolescente a quien se le declaró atrofia muscular y que debió concurrir, avanzando la enfermedad en silla de ruedas. Finalmente, culminó sus estudios en su casa con un proyecto escolar. Las entrevistas relevaron una mayor preparación con la inclusión de niños con síndrome de down debido a que durante su cursada en el nivel primario, los compañeros son fuertemente solidarios con ellos y los incorporan en todas sus actividades. No así, cuando al llegar a la adolescencia, una mayor independencia y conformación de nuevos grupos, los inclinan a no prestarles la misma atención. En este punto, el trabajo de este centro escolar ha sido paradigmático pues visualizó claramente que, si bien el proceso de escolarización podía seguir funcionando según las expectativas, se imponía el trabajo con las familias afectadas que debían comprender los cambios de los otros y asimilar todo un nuevo proceso. Situaciones similares ocurrieron con otros niños con síndrome de asperger (entrevista a directora de nivel secundario del colegio Emanuel Localidad Lisandro Olmos, Julio 2020).

Como espacio perirubano, el desafío de la inclusión se muestra en todos los aspectos. Al decir de una directiva: “son aulas muy coloridas; niños japoneses, chinos, bolivianos y descendientes de los colonos europeos del siglo XX”.

Se trata de zonas intermedias con fuertes migraciones así, los niños y jóvenes de origen boliviano, junto con los japoneses y chinos son objeto de bullying.

Desde el punto de vista pedagógico, los maestros se encuentran con niños muy pasivos, silenciosos y, muy respetuosos en el trato. Sin embargo, no entregan sus tareas en tiempo y forma, y sus respuestas están muy limitadas frente a las expectativas evaluativas. Deben ser monitoreados permanentemente por los preceptores con un seguimiento muy fuerte.

A su vez, en este contexto de Pandemia, se remarcó en las entrevistas que debieron trabajar más el seguimiento de los niños/as y adolescentes que no enviaban sus tareas, teniendo que ir las docentes y el equipo de orientación psicopedagógica hasta sus viviendas dejándoles fotocopias, por problemas de conectividad o de no tener otros dispositivos. Tuvieron hasta casos que una madre iba a una plaza para encontrar wifi gratis, y bajar de esa manera la tarea. Y donde cursos con 35 alumnos, solo había 5 computadoras como máximo por curso; y un solo celular, que muchas veces usaba solo el padre o la madre para ir a trabajar y cuando recién volvían a la noche lo podían utilizar los niños/as o adolescentes de esa familia; teniendo que hacer la tarea solo el fin de semana (entrevista a directora de nivel primario del colegio congregacional de Melchor Romero, Julio 2020).

También el colegio, ayudó en este contexto de aislamiento social (ASPO), a los padres para poner límites y que supieran

cuidar a sus propios hijos, por ejemplo organizándoles el día de los mismos-horarios de comida, para estudiar, jugar, etc-; o para que supieran cómo contenerlos emocionalmente, porque dormían mucho, los niños no querían levantarse de la cama, estaban tristes, algunos sufrían ataques de pánico, gastritis, depresión, desgano, irritabilidad, y hasta pérdida de cabello, extrañando demasiado a sus maestros y compañeros; con lo cual las tareas que debían hacer y la educación no era lo prioritario.

Mientras la situación más extrema que pudieron detectar fue aumento de situaciones de violencia familiar (que se daba muchas veces por tener viviendas muy precarias y el gran número de integrantes que tenían que convivir sin salir), y las docentes sentían que su rol era ayudar para hacer las denuncias ante el servicio local (entrevista a directora de nivel primario del colegio congregacional de Melchor Romero, Julio 2020).

Paralelamente, la falta de trabajo de estas familias de la zona, hizo que el pago de la cuota de sus hijos, para con el Colegio no pudiera ser cubierta en su totalidad, y por ser una escuela que necesita de estos ingresos, tuvieron que hacer varios recortes, incluso faltando que llegara por parte del estado asistencia de alimentos. Por ello un rol predominantemente que ocuparon los docentes de este colegio en muchas oportunidades fue de contención familiar por la falta de trabajo, y entender que las madres no podían acompañar con los deberes de sus hijos, porque no sabían que comerían

esa noche, y la prioridad era cubrir las necesidades básicas (entrevista a directora de nivel primario del colegio congregacional de Melchor Romero, Julio 2020).

En tanto la preocupación principal de las familias que salían a trabajar, era el temor de contagiarse de Covid-19 ya que muchos trabajan como enfermeros, personal de limpieza y camilleros del Hospital cercano de Melchor Romero; otros son comerciantes, o con trabajos independientes, y finalmente algunos guardias cárceles en la cárcel de Olmos.

Sin embargo, los padres con su preocupación económica o de contagio, no han ayudado a mejorar los vínculos parentales en este contexto, todo lo contrario, los niños/as y adolescentes no se han sentido escuchados en sus familias, deseando volver a la normalidad del colegio, porque allí descansan, hay calma, contención, pueden estar con sus amigos y compañeros; y hasta tenían la palabra, el abrazo, “o su té con galletitas y lavarse la cara a primera hora de la mañana” (entrevista a directora de nivel primario del colegio congregacional de Melchor Romero, Julio 2020).

En definitiva, se expresó en las entrevistas que en ambos colegios la mayoría de los niños/as y adolescentes que asisten a escuelas de la zona, en estos momentos, sus maestros los asisten a través de redes sociales como facebook, plataformas educativas rudimentarias en las que se ponen a disposición materiales, y grupos de whatsapp de padres por donde se envían tareas. En estos hogares se comunican

principalmente a través de celulares; donde solo existe uno solo por familia y es muy raro encontrarse con una computadora; por ello no existe la continuidad en el proceso de aprendizaje y envían tareas con demasiado retraso por ejemplo en el mes de Julio, estaban enviando actividades dadas del mes de Abril.

Sin embargo, cabe preguntarse por cuánto tiempo se puede sostener este método de trabajo en el marco de hogares en situación de hacinamiento, con bajo clima educativo, que experimentan la carencia de ingresos y alimentos, problemas de adicciones y violencia intrafamiliar, entre otros.

Si bien se puede observar que se trata de problemas pre-existentes a la cuarentena, pero que probablemente se han profundizado en el actual contexto y exponen a las infancias a mayores vulnerabilidades (Tuñón, 2020).

Políticas públicas en infancia y adolescencia con enfoque de derechos

Para el abordaje de la problemática en cuestión nos resulta central la incorporación de una mirada crítica sobre la efectivización de los derechos de la infancia y adolescencia. La transversalidad del criterio de inclusión social, fundamentalmente en contextos de profundas desigualdades socio-educativas relevadas en la presente investigación, refuerza la validez de un enfoque basado en derechos aplicado a aquellas

Políticas Públicas (PP) orientadas a la minoridad en riesgo social.

Ahora bien, lejos de la intención de despersonalizar la responsabilidad primaria que le cabe innegablemente al Estado en tales cuestiones, consideramos sustancial el consenso inequívoco por parte de la sociedad en su conjunto e instituciones que la conforman, sobre la titularidad indiscutible de los derechos que les cabe a todos los NNyA de nuestro país. La acción está así unida a sujetos reconocidos plenos de derechos, como atributo intrínseco de la condición humana, en un contexto de gobernanza de calidad democrática y una gerencia pública a la luz del paradigma de los Derechos Humanos (DH). Al respecto, es hora de definiciones políticas cualitativamente distintas que indiquen un giro en la conceptualización de los deberes y responsabilidades del Estado y la obligación de éste de respetar los derechos, protegerlos y hacerlos efectivos, reconociendo en sus titulares la capacidad de exigirlos como lógica de poder y legitimación.

A la par, observamos que la institución educativa está operando, y desde larga data, como caja de resonancia de tales problemáticas que comprometen severamente el éxito de procesos pedagógicos debido al aumento de circunstancias multifactoriales que debilitan cada vez más la capacidad de educabilidad de los educandos, intensificando y amplificando la vulneración de los derechos que los asisten. Ante la pandemia, los factores de riesgo próximos (individuales, familiares, de pares) y distales (entornos socio-culturales)

presentan en dicho grupo etario un incremento de desajustes adaptativos, emocionales y psico-sociales muchas veces no entendidos en su integralidad. Aquí es apropiado revalorizar el papel fundamental que juegan los contextos educativos de calidad y el rol esencial de inclusividad de la escuela en estos tiempos.

Por ello, ante una realidad social que intima abordar sus transformaciones, ponemos en valor el enfoque de derechos como un contenido transversal a las PP en infancia por centrar a sus destinatarios en el quehacer estatal. Dicha metodología identifica garantes y corresponsabilidades en la observancia del plexo normativo en materia de los derechos de los NNyA; conlleva la participación ciudadana sin discriminación en la definición de los problemas y necesidades que los aflige. Conjuntamente, garantiza la evaluación, transparencia y rendición de cuentas del gasto público al operacionalizar las decisiones políticas en resguardo, protección y vigilancia de los mismos. Este enfoque diferencial proporciona metas a corto y largo plazo a través de un conjunto de estándares de calidad, instrumentos objetivamente verificables que miden el grado de cumplimiento de los tratados y convenciones internacionales de derechos humanos e indicadores cualitativos evaluativos de proceso, resultados y estructurales sobre la actuación estatal (PNUD, 2000).

Sin embargo, muchas veces la acción burocrática, entendida como el despliegue de las actividades de la administración pú-

blica, se enmascara detrás del lenguaje ostentoso, pero sin incorporar el concepto de agenda gubernamental como anclaje de cualquier política concebida como seria. La falta de apreciación en forma acabada sobre el aporte sustancial del enfoque de derechos en su dimensión prescriptiva y operacional funciona como obstáculo para restablecer la unidad entre sujeto educativo y de pleno derechos como las dos caras de una misma moneda; es decir, reconocer a los NNyA en sí mismos y en correlación con el interés superior de protección integral de los mismos.

Conclusiones

En este contexto de pandemia y de cuarentena que nos ha tocado transitar en la Argentina, y que ha implicado cambios cualitativos fundamentales en las condiciones de vida de los niños/as y adolescentes; representó una vulneración de sus derechos y la ampliación de sus desigualdades sociales. Muchos de estos niños/as y adolescentes de sectores vulnerables, se han encontrado viviendo situaciones de pobreza, al igual que carencias económicas, impactándoles en mayor medida las carencias afectivas y de contención.

Concomitantemente, será necesario repensar las políticas públicas, que consideren que todo nivel de análisis teórico sobre la infancia vulnerable debe realizarse sobre dos grandes tesis: una de índole materialista; la otra de índole cultural, que plantea el cambio en la percepción de los adultos

sobre la niñez, cambio por patrones culturales, sistemas de creencias y modos de pensar. Mientras que la dimensión simbólica resultó muy importante, como conjunto de símbolos y significados que se encuentran articulados a las instituciones sociales, y que permiten a un grupo social compartir y construir el sentido de la vida cotidiana, los valores, las identidades (Llobet, 2006).

La investigación llevada a cabo expuso el enfoque de inclusión educativa como un nivel de contenido cardinal en los debates éticos contemporáneos ante los desafíos actuales y especialmente centrado en los grupos que afecta a los niños y niñas de medios socioeconómicos más desfavorecidos. Ello, porque entendemos que las bases de una mayor equidad se sientan primordialmente en la primera infancia. Convalidamos, la ética constitutiva de la vida humana, imposible de no estar ligada a la responsabilidad de una construcción de otredad, también en la niñez, como horizonte posible.

Señalamos también, que los procesos de empoderamiento estructural, factores personales y recursos sociales con enfoque resiliente, coadyuvan a afrontar situaciones adversas por parte del grupo social en cuestión. Ello, implica la implementación de programas y herramientas para aumentar fortalezas, mejorar capacidades y acrecentar el potencial de todo NNyA. La posibilidad de ahondar en la situación de riesgo social de éstos, requiere trabajar sobre factores próximos y distales de riesgo de su entorno familiar y socio-educativo.

Se concluye, que la escuela ha quedado como el espacio de mayor cercanía con la población infantil y adolescente mediando entre su función educativa y haciéndose cargo de otras de índole socio-compensatorias. Las asimetrías estructurales entre el derecho formal y su ejercicio son enormes, ya que más de la mitad de dicho colectivo social afronta una vulnerabilidad multidimensional por el padecimiento de la privación de los recursos necesarios (materiales, alimentarios y nutricionales, sociales, educativos, emocionales) que aseguren un crecimiento y desarrollo humano. Esto último, muestra un fuerte impacto en la desarticulación de entramados familiares, redes sociales, instancias de socialización primaria y secundaria que son trascendentes en las trayectorias vitales durante la niñez y adolescencia.

Otro punto de arribo consistente relacionado con el párrafo anterior, resultó ser la particularidad y transversalidad que presenta el enfoque de derechos, describiendo los problemas como vulneración de un derecho y operando en las políticas públicas como el núcleo ético que guía todo el ciclo de las mismas y la acción de un gobierno. El carácter de universalidad que otorga el mismo, responde a la concepción de cobertura plena de todos los derechos

para todos los NNyA sin ningún tipo de discriminación o exclusión.

Finalmente, el trabajo realizado nos permitió concluir que los educadores necesitaron más acompañamiento por parte del estado para afrontar los cambios normativos y de necesidades de sus alumnos, de esa manera poder garantizar el proceso de aprendizaje, en este contexto de ASPO y DISPO y de Pandemia de tantos meses en Argentina.

Además, cuando han transcurrido casi dos décadas de la reforma, estamos casi como al comienzo debido a que el espacio de formación docente parece no haber asimilado ni incorporado estos cambios. El Estado debería realizar intervenciones curriculares en los institutos de formación docente para abordar integralmente las demandas que requieren las poblaciones con vulnerabilidades socio-educativas; que en estos momentos se hicieron más visibles.

De esa manera se podrán optimizar mejor los recursos y la Institución Educativa seguirá teniendo el rol central en el proceso de aprendizaje y de contención con NNyA, sobre todo en zonas periurbanas o de zonas vulnerables.

Bibliografía

- Benencia, R. (1991). Características de la expansión capitalista en el área hortícola bonaerense y la emergencia de nuevos actores sociales. FLACSO. Bs. As.

- Bisquerra, R. (2011). Diversidad y escuela inclusiva desde la educación emocional. En Juan Navarro (Coord.) Diversidad, Calidad y Equidad Educativas. Murcia: Consejería de Educación, Formación y Empleo.
- Cardonai Romeo V. (2003). Ampliación del curso de formación para padres El rendimiento escolar (www.e-cristians.net, 13-07-07).
- Castel R. (1991). La dinámica de los procesos de marginalización: De la vulnerabilidad a la exclusión en Acevedo M. y otros, "El espacio institucional". Bs. As. Ed. Lugar.
- Cervera J M – Alcázar J A. (1995). Hijos, Tutores y padres. Ediciones Palabra S.S Madrid.
- Cloquell S. Trossero, M. (1992). Diagnóstico de la estructura productiva del área hortícola de Rosario. CEAL. Bs. As.
- Giarraca, N. (1993). Campesinos y agroindustria en los tiempos de ajuste. Realidad Económica. Diciembre.
- Giddens, A; Griffiths, S. (1998). Sociología. Ed Alianza (4aed) España.
- Gonzalez Pineda J. y otros. (2003). Adaptabilidad y cohesión familiar, implicación parental de conductas autorregulatorias, autoconcepto del estudiante y rendimiento académico. (www.psicotherma.com,05-08).
- Gutman,P; Gutman,G y Dascal,G. (1987).El campo en la ciudad: la producción agrícola en el Gran Buenos Aires. CEUR. Bs. As.
- Juárez Núñez, J. M.; Combini Salinas, S.; Garnique Castro, F. (2010).De la educación especial a la educación inclusiva. México: UAMUX. Argumentos, Vol. 23, N° 62, pp. 41-83.
- Lahoz, GarciaJ. (2007).La influencia del ambiente familiar (www.solohijos.com, 13/07/07).
- Ley N° 26.206. (2006). Ley de Educación Nacional. Boletín Oficial. Argentina, 6 de febrero de 2007, núm. 31062, p. 1.recuperada:
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf/>

- Litwin, E. (2008). El oficio de enseñar: condiciones y contextos. Ed Paidós.
- Llobet, Valeria. (2014). La producción de la categoría niño- sujeto de derechos y el discurso psi- en las políticas sociales en Argentina. Una reflexión sobre el proceso de transición institucional. En Valeria Llobet (compiladora). Pensar la infancia desde América Latina: un estado de la cuestión. (pág. 209- 235). 1 edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Llobet, Valeria. (2006). Las políticas sociales para la infancia vulnerable. Algunas reflexiones desde la psicología. Rev. Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud. Vol. 4, No.1: . 2006 revistacinde@umanizales.edu.co
- ONU-CDN. (2020). Asamblea General, Convención sobre los Derechos del Niño, 20 Noviembre 1989, United Nations, Treaty Series, vol. 1577, p. 3, disponible en esta dirección: <https://www.refworld.org/es/docid/50ac92492.html> [Accesado el 25 Agosto 2020]
- PNUD. (2000). Informe sobre Desarrollo Humano. “Uso de indicadores para exigir responsabilidad en materia de Derechos Humanos”. Cap. 5.
- Tedesco, J. C. y López, N. (2002). Desafíos a la educación secundaria en América Latina. En Revista CEPAL, N° 76, pp. 55-6.
- Tuñón, Ianina. (2020). Condiciones de vida de las infancias pre-pandemia COVID-19. Evolución de las privaciones de derechos 2010-2019. Documento estadístico. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Serie Agenda para la Equidad (2017-2025). Buenos Aires.

La dimensión transnacional de la política económica exterior. Una mirada desde la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central.

Federico Trebucq⁶

RESUMEN

La finalidad de este trabajo es reflexionar sobre la inserción de Argentina en la economía mundial desde una perspectiva subnacional. Toma como caso de análisis a las provincias de la Región Centro y su participación en el Corredor Bioceánico Central (CBC). El texto comienza con las transformaciones en la globalización y la economía mundial a partir de la emergencia de un nuevo paradigma tecno económico para luego enfocarse el rol de los territorios y su vinculación con la política económica exterior. Se concluye con una serie de interrogantes que buscan aportar elementos para el debate y nuevas investigaciones.

PALABRAS CLAVE

Cambio tecnológico, Política exterior, Relaciones transnacionales, Corredor Bioceánico Central.

Introducción

El objetivo de este artículo es pensar la inserción de Argentina en la economía mundial a partir de las transformaciones

estructurales en la globalización y los procesos de cambio tecnológico. El texto se orienta a analizar el rol del territorio y las provincias en el fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo de ventajas

⁶Federico Trebucq, Magister en Relaciones Económicas Internacionales (UBA), Profesor de Economía Política Internacional y Director de la Especialización en Negocios Internacionales, Universidad Siglo 21, federico.trebucq@ues21.edu.ar

competitivas y su relación con el gobierno central.

Cabe mencionar que el enfoque del artículo no busca ser interpretado a partir de la proyección internacional de las provincias, sino desde la naturaleza transnacional de la economía global. Esto implica que el gobierno central debe enfrentarse, a través de su política exterior, a un escenario que alcanza a las provincias como instancia de toma de decisiones y consecuentemente como nivel de análisis.

La propuesta es entonces, el desarrollar un argumento que contribuya al debate de la inserción internacional de nuestro país, tomando como punto de partida la heterogeneidad que presenta la economía nacional a lo largo del territorio y el potencial competitivo que poseen las regiones subnacionales bajo un contexto de rápidas transformaciones tecnológicas.

Por lo tanto, el trabajo a continuación es de tipo exploratorio, siendo su motivación principal generar interrogantes y conjeturas que alimenten el debate y el desarrollo de nuevas investigaciones, y no en obtener conclusiones definitivas. De acuerdo a esto, se plantea una metodología cualitativa de corte interpretativista tomando como caso de estudio a las provincias de la Región Centro (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) y su participación en el Corredor Bioceánico Central (CBC).

El artículo se divide en cuatro partes. La primera consiste en un abordaje conceptual desde la perspectiva de la Economía

Política Internacional y desarrollo territorial. En una segunda sección se analizan las características estructurales de la economía mundial a partir del cambio tecnológico y las revoluciones industriales, específicamente la transición hacia un nuevo modelo tecno productivo 4.0.

La tercera sección se enfoca en la inserción de Argentina en la economía mundial desde una perspectiva territorial y la relación entre la dimensión económica de la política exterior y las provincias. Y por último, el artículo concluye con una serie de consideraciones que buscan aportar ideas e interrogantes al estudio de la política exterior desde una perspectiva federal y territorializada.

1. Nota Conceptual: Economía Política Internacional y Desarrollo Territorial

Este artículo se inscribe en la literatura que vincula a la Economía Política Internacional con los estudios sobre Desarrollo Territorial o Nuevo Regionalismo. Por un lado, se enfoca en el dominio integrado de la dimensión internacional y doméstica de la economía mundial, y por el otro, busca retratar la importancia del territorio y sus configuraciones geográficas e institucionales en la globalización.

En este punto de encuentro transdisciplinario convergen autores como Underhill (2000, 2016), Cerny (2009, 2010), Jessop (2003, 2013), Archer (2012) y Swyngedouw (2004, 2008) entre otros, que ponen el

foco de sus trabajos en la naturaleza transnacional de la economía mundial y en el protagonismo de unidades subnacionales y actores territorializados como instancias de autoridad política sobre el funcionamiento de los mercados y específicamente las actividades de comercio e inversión que son llevadas a cabo a través de las fronteras nacionales. La motivación que subyace es identificar dónde reside el poder, quiénes son los actores y cómo se configuran las estructuras que determinan los resultados en la economía mundial.

Para alcanzar un mejor entendimiento sobre estas cuestiones, Geoffrey Underhill (2000) sostiene que es necesario conceptualizar cómo los Estados están integrados en estructuras sociales cada vez más transnacionales, dado que economía global opera y es determinada en múltiples nodos institucionales, es decir que las estructuras del mercado están constituidas simultáneamente por procesos políticos de diferentes jurisdicciones.

En la misma línea, Cerny (2009), destaca que en el proceso de política transnacional está emergiendo una estructura multinodal que implica nuevas oportunidades a partir de cambio estructurales en la economía mundial, pero también la proliferación de nuevos vínculos y coaliciones que reorganización los espacios políticos y los procesos de toma de decisiones.

Estas transformaciones indican una pérdida de capacidad por parte del Estado central para administrar el territorio y expone a las regiones subnacionales a los

efectos de la globalización. Lo que lleva a un proceso de relocalización de poder que coincide con un nuevo pensamiento del desarrollo económico que pone menos énfasis en las políticas centrales y más en los factores que vinculan a las regiones. (Keating, 2014)

En este punto hay dos cuestiones a considerar respecto a las posibilidades de las unidades subnacionales en el escenario internacional. Por un lado, se incrementa su margen de acción y se posicionan como actores internacionales *per se*. Por el otro, adquieren mayor relevancia como grupos de interés respecto de su rol como espacio de acumulación en la economía mundial.

Es importante diferenciar la gestión internacional de las provincias o unidades subnacionales que ha sido denominada bajo el neologismo de paradiplomacia (Cornago, 2010; Duchacek, 1984) del incremento de su poder respecto a las estructuras del estado central como grupos de interés (Keating & Wilson, 2014; Paul, 2002).

Este trabajo se enfoca en la segunda consideración, es decir en cómo las transformaciones de la economía mundial dieron mayor protagonismo a las unidades subnacionales y cuál es la consideración que debe tener la política exterior y el gobierno central para proyectar su integración a la economía mundial.

Brian Hocking (1996) sostiene que la vinculación entre los asuntos domésticos e internacionales, sugiere un acercamiento de las comunidades regionales con

los asuntos globales y por lo tanto una localización de la política exterior. De ahí que la vinculación entre distintos niveles de gobierno para la formulación de la política exterior sea una consecuencia natural del vínculo entre asuntos domésticos e internacionales.

2. Cambio tecnológico y Transformaciones estructurales en la economía mundial

En su trabajo “Revoluciones Tecnológicas y Paradigmas Tecno-económicos”, Carlota Pérez (2010), indica que una revolución tecnológica se define como un conjunto interrelacionado de saltos tecnológicos radicales que conforman una gran constelación de tecnologías interdependientes con capacidad de transformar la economía y la sociedad en su conjunto.

De esta definición se desprende que ante cada oleada de innovación surgen una serie de efectos o tendencias que re-configuran la estructura de la economía mundial. Es decir que los avances tecnológicos dan lugar a nuevas formas de producir y de organizar la actividad económica en tanto distribución y consumo, lo que su vez impacta en las operaciones e interacciones que definen las finanzas, el comercio y las inversiones a escala global.

A su vez, las revoluciones tecnológicas generan una geografía específica de producción y una estructura determinada de

relaciones de poder. Lo que debe entenderse del siguiente modo, por un lado hay un reordenamiento espacial de la actividad económica; y por el otro surgen nuevos actores que intervienen directa o indirectamente en la definición de las reglas y normas que delimitan los contornos legales de la economía mundial.

Hay cierto consenso en identificar cuatro revoluciones tecnológicas que definen la historia moderna del capitalismo (Basco et al., 2018; Strange & Zucchella, 2017; Schwab, 2017), la primera es la revolución industrial de finales del siglo XVIII que dio origen a la energía hidráulica con la máquina a vapor. La segunda, es la que surgió hacia finales del siglo XIX con la energía eléctrica y los avances en las industrias químicas, que permitió los procesos productivos integrados y masivos. La tercera, a partir de la década del setenta con el surgimiento de avances en las telecomunicaciones y la industria electrónica. Y la cuarta, basada en la digitalización de la producción, la inteligencia artificial, la robotización, entre otras tecnologías disruptivas.

Ninguna de estas transformaciones plantea un quiebre tajante con su antecesora, sino más bien se configuran como un proceso solapado y superpuesto donde coexisten modelos y estructuras que derivan de cada uno de los sistemas tecnológicos. (Dicken, 2015) Actualmente, podemos decir que la sociedad mundial atraviesa el paso de la tercera a la cuarta revolución (Basco et al., 2018; Schwab, 2016) y es por

ello que este artículo se enfoca específicamente en la configuración resultante de esa transición.

De la tercera revolución industrial es posible identificar que la producción mundial se articuló a través de cadenas de valor que se expandieron globalmente en un modelo de organización denominado “flexible” en contraposición al modelo de producción en masa (Archer, 2012; Jessop, 2013; Swyngedouw, 2008). Para Alburquerque (2017) esto implicaba la detección de nuevas oportunidades de organización empresarial y localización productiva facilitadas por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y bajo formas menos jerarquizadas de administración, dando mayor protagonismo al territorio como instancia clave para la generación de innovaciones y ventajas competitivas.

Entre otras transformaciones, este modelo integró los procesos de comercio e inversión a través de la corporación transnacional y cambió la composición del comercio mundial interindustrial hacia un tipo de comercio intraindustrial e intrafirma, que a su vez posibilitó la comercialización de intangibles como es el caso de los servicios. (Dicken, 2015)

Richard Baldwin (2016) en su trabajo “*La Gran Convergencia*” sostuvo que, a partir de la revolución en TIC’s la globalización es más asertiva en cuanto a los efectos en el territorio. Esto quiere decir que impacta con mayor resolución en los sectores de la economía y en los lugares donde se en-

cuentran emplazados. En términos estrictamente económicos se produce una desnacionalización de la ventaja comparativa y abre paso a la ventaja competitiva donde la especialización y el territorio se convierten en factores productivos y elementos cruciales en la competitividad de la producción global.

Esta fragmentación de la producción generó efectos en la geografía económica, en donde por un lado se observa una concentración a nivel macro regional de la actividad, es decir que el comercio y las inversiones se dan con mayor intensidad a nivel regional. Y, por el otro, se destaca la importancia de la localización productiva para la generación de ventajas competitivas y. Esto marca una ruptura del orden estatocéntrico como eje articulador de la productividad y da origen a nuevas configuraciones geográficas a partir de la articulación de nuevos corredores productivos y comerciales

Este tipo de transformaciones, es decir en el uso humano del espacio y el territorio, involucran un conjunto de procesos en donde lo global y local están conectados. Bajo esta conexión existe un sin fin de formas y articulaciones posibles que cortan y atraviesan los límites nacionales, vinculando los puntos donde se establecen los eslabones de las cadenas, los nodos logísticos y de servicios que hacen posible esta configuración. (Cerny, 2009; Underhill, 2001)

En cuanto al ámbito político, hay que destacar que la estructura institucional

que dio origen y contuvo este proceso fue la misma que emergió de la segunda revolución industrial basada en las instituciones de Bretton Woods. A comienzos de la década del 70 se observa un marcado cambio de tendencia hacia la desregulación que permitió una expansión del crédito, las finanzas y la internacionalización de los procesos productivos.

Las relaciones de poder resultantes de este periodo se pueden condensar en dos procesos retratados ampliamente en la literatura sobre Relaciones Internacionales. Por una lado, el traslado del eje gravitacional de la economía mundial a la cuenca del pacífico y por el otro, el surgimiento de nuevos actores con mayor protagonismo o injerencia en el curso de la economía mundial.

Este esquema se encuentra en constante transformación, se puede decir que no ha llegado a consolidarse y ya está siendo modificado por sus propios efectos. Actualmente, asistimos al inicio de la cuarta revolución industrial que se caracteriza por la digitalización y automatización de la producción, la inteligencia artificial, impresión 3D, big data, internet de las cosas, y otras tecnologías disruptivas que, con mayor o menor penetración, ya se encuentran en uso.

La velocidad en la que ha avanzado esta revolución ha generado cierta incertidumbre, sobre todo en materia política. Si bien aun no se puede conocer con exactitud cuál será el futuro del orden mundial, que de algún modo toma centralidad en la

disputa entre China y Estados Unidos, y en las empresas que se encuentran liderando los procesos de innovación; sí es posible detectar algunas orientaciones respecto al cambio estructural y transformaciones en la geografía económica que representan esas nuevas tecnologías.

En el informe “*La globalización en Transición: El futuro de las cadenas de valor*” del Mckinsey Global Institute (2019), se prevé que las cadenas de valor se consolidaran en el ámbito regional. Se observa una retracción en la expansión de las grandes compañías por los procesos de *backshoring* o *nearshoring*, dado que los costos de producción tienden a caer y no es necesario un arbitraje para generar valor a partir de salarios bajos.

La digitalización de los negocios profundizará la tendencia a la creación de valor sobre los intangibles y una expansión geográfica mayor para la exportación de servicios. Las infraestructuras físicas se mantienen vigentes por dos procesos, una por el carácter territorializado de la producción y la otra es por la propia necesidad de generar más y mejores condiciones de acceso a los mercados en territorios que todavía no han sido conectados a la economía mundial.

Lo que interesa resaltar es que ante cada oleada de innovación hay un código que caracteriza al paradigma tecnológico vigente y que a su vez determina quiénes son los ganadores y perdedores del sistema de acuerdo a la capacidad de

los actores de adaptarse o de liderar los procesos que configuran esas estructuras.

El interrogante que emerge de este análisis es si en Argentina, ¿los encargados de gobernar en todos los niveles, los empresarios, el sector laboral, las universidades, la sociedad en su conjunto, interpreta ese código? o, si por el contrario, ¿se interpretan códigos diferentes?

3. Una perspectiva territorial de la inserción internacional: el caso de la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central

Para abordar la inserción internacional de Argentina desde una perspectiva territorial, se propone analizar el caso de las provincias de la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central (CBC). Este recorte está definido porque poseen rasgos específicos de inserción internacional determinados por la geografía, los recursos naturales disponibles, la organización institucional y cultural, entre otros, que son diferentes a los que poseen otras provincias y regiones de nuestro país, quizás menos aventajadas.

El nivel de análisis es importante dado que los objetivos y proyectos de inserción

internacional, como sostiene Tussie (2015), son contingentes al espacio donde son creados. A la luz de las características expuestas en el apartado anterior, el devenir de la economía global tiene un impacto asimétrico sobre la geografía nacional, lo que genera efectos no solo en el campo productivo, sino también en los intereses de los actores públicos y privados, y sobre todo en sus expectativas sobre el modelo de desarrollo e inserción internacional que debe tener un país.

Raúl Hermida, Director de la Bolsa de Comercio de Córdoba y uno de los ideólogos de la integración regional subnacional, pone de manifiesto esta divergencia de intereses respecto de las retenciones a las exportaciones agrícolas e indica que en el fondo el problema no son las retenciones en sí mismas, sino el destino de ese dinero recaudado y se pregunta “¿por qué las provincias de la Región Centro, tienen que financiar la política en el conurbano bonaerense y hace más de 20 años que reclamamos una salida por el pacífico a través del Corredor Bioceánico Central?”⁷.

Esta reflexión es compartida por empresarios⁸ y funcionarios⁹, que reclaman sistemáticamente en las reuniones institucionales de la Región no solo la apertura de

⁷ Entrevista realizada por el autor a Raúl Hermida el 13 de diciembre de 2019.

⁸ La mirada del Foro de Empresas sobre el relanzamiento de la Región Centro (¿esta vez el lobo si viene?). En línea: [https://infonegocios.info/plus/la-](https://infonegocios.info/plus/la-mirada-del-foro-de-empresas-sobre-el-relanzamiento-de-la-region-centro-esta-vez-el-lobo-si-viene)

[mirada-del-foro-de-empresas-sobre-el-relanzamiento-de-la-region-centro-esta-vez-el-lobo-si-viene](https://infonegocios.info/plus/la-mirada-del-foro-de-empresas-sobre-el-relanzamiento-de-la-region-centro-esta-vez-el-lobo-si-viene)

⁹ Entre Ríos, Córdoba y Santa Fe se repositionan como bloque regional. En línea <https://noticias.entrerios.gov.ar/noticias/nota.php?s=notas&t=entre->

pasos transfronterizos, sino también un mayor nivel de federalismo.

La Región Centro concentra casi el 40% de las exportaciones nacionales, el 20% del producto bruto interno, constituye más del 55% de la producción de cereales y oleaginosas, el 70% de la producción láctea y el 42% de la producción de automóviles. Si a estas provincias se le suma la provincia de Buenos Aires, las exportaciones llegan casi al 80%, dejando un margen muy pequeño para la gran mayoría del territorio nacional. (IIE, 2017)

Si se pone el foco en otras geografías, ninguna región de país supera los 10 mil millones de USD en concepto de exportaciones, y no es que no haya potencial de crecimiento, pero basta con ver la cantidad de empresas y la estructura de empleo para observar que los complejos productivos no poseen todavía la densidad económica ni la productividad como para aportar mayor volumen de negocios internacionales al margen de sus ventajas comparativas.

El CBC es una franja territorial que une al Estado de Rio Grande do Sul en el sur Brasil, con los puertos de las regiones chilenas de Atacama y Coquimbo, atravesando las provincias centrales del territorio argentino. Este espacio cuenta un producto bruto geográfico de 200 mil millones de dólares y exportaciones cercanas a los 50 mil millones de dólares (CFI, 2019). De acuerdo al Instituto de Investigaciones Económicas

de la Bolsa de Comercio de Córdoba (2016) en el territorio del CBC, se emplaza una de las tierras más fértiles del mundo, donde se produce la mayor oferta mundial de soja y se asienta una de las cuencas hidrográficas más extensas y caudalosas (Hidrovia Paraguay-Paraná) también se destacan los recursos minerales de la zona de la cordillera. (pp. 215-216)

Estos ordenamientos geográficos transnacionales representan un desafío para la política económica exterior y su relación con las provincias. La complementariedad de las regiones que componen el CBC respecto a la posibilidad de establecer una oferta exportable homogénea y una estructura productiva común, lleva a los actores públicos y privados a desarrollar alianzas y proyectos conjuntos que configuran un interés regional o transnacional, que no necesariamente resulta ser el mismo para todas economías regionales del país.

El proyecto del CBC, demanda obras de infraestructura para favorecer el tránsito transfronterizo y la cohesión territorial, así como políticas de apoyo a sectores vinculados a la agroindustria y las cadenas de valor con potencial de integración. A lo largo de los últimos 10 años se han realizado desde diferentes instituciones públicas y privadas (CFI, Universidad Católica del Norte, Bolsa de Comercio de Córdoba) para la complementación productiva en las

cadena agroindustriales del corredor, con una mirada puesta en los puertos chilenos de Coquimbo y Atacama con acceso a la cuenca del pacífico.

En este sentido, las provincias de la Región Centro, tienen más en común con sus pares de Uruguay, el sur de Brasil, e intereses con las regiones 3ra y 4ta de Chile, que los puntos en común que puedan tener con otras provincias argentinas, por decir Río Negro, Jujuy o la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que por características de sus economías regionales y entorno institucional pueden tener intereses divergentes respecto a las obras de infraestructura, los acuerdos internacionales o las actividades de promoción de exportaciones que bajan del gobierno central.

Lo expuesto concluye en que no se trata solamente de la dimensión internacional que adquieren las gestiones provinciales, sino que la economía mundial opera en múltiples niveles, por lo tanto, no se puede pensar la participación de nuestro país en la economía global sin considerar dónde las interacciones ocurren, y de qué manera afectan los intereses y la organización de la actividad económica en el territorio.

En un trabajo del año 2013, Tokatlian y Merke, desarrollan un análisis de la política exterior desde la perspectiva de la política pública, dentro de su análisis destacan el rol de las provincias, sin embargo, los resultados de la investigación arrojan que no cumplen un papel preponderante en relación a otros determinantes domésticos.

Una posible explicación al respecto es que la estructura del modelo de desarrollo es demasiado estado-céntrica es decir que depende aún de las palancas del estado central, precisamente de la macroeconomía. Esto no solo afecta al financiamiento de las estructuras subnacionales, sino también a la inversión y al desarrollo de complejos productivos.

De acuerdo a los principios de la Competitividad Sistémica (Esser et al., 1996) bajo una macroeconomía estable, los sectores productivos se enfocarían en mayor medida a políticas meso económicas que gravitan con mayor preponderancia en el nivel subnacional, es decir políticas de apoyo específico a sectores e industrias para su desarrollo y vinculación internacional. Por lo tanto, en un contexto de inestabilidad, el gobierno central no puede enfrentar los desafíos de una economía mundial que se encuentra superpuesta sobre la división política del Estado, en donde deben convivir con elementos fijos (territorio y límites) y móviles (flujos de capital, dinero, información).

En definitiva, a las puertas de una nueva revolución industrial que modificara los patrones de desarrollo, los intereses, las formas de producir y hacer negocios y por lo tanto los medios a través de los cuales la sociedad mundial procura bienestar y progreso. Nuestro país todavía debe saldar cuentas con el territorio y aprender cómo lidiar con una geografía amplia, donde los intereses de los sectores no están contenidos dentro de los límites nacionales y cada región tiene la necesidad, el derecho

y la oportunidad de explotar sus potencialidades en el mercado mundial.

4. Consideraciones finales

El nuevo escenario económico internacional, si bien todavía permanece incierto, nos marca algunas orientaciones en donde las provincias y la articulación multinivel serán claves para la integración de los agentes económicos nacionales a los mercados e interacciones globales.

Hay un proceso de transformación en la economía mundial que alcanza tanto a los gobiernos nacionales como subnacionales y que debe ser leído por ambos niveles, con el rol que le compete a cada uno.

Para mejorar la participación de Argentina en la economía mundial, es necesario mayor apoyo a la producción y la transformación productiva, y eso no está dentro de las competencias de la política exterior, pero sin dudas la condiciona.

Así como se habla de la dimensión internacional de las provincias, es necesario hablar de la dimensión transnacional de política exterior, si bien son dos cosas distintas, convergen en el mismo fenómeno respecto al mayor protagonismo del territorio

y de sus unidades administrativas en la economía mundial.

Hay un campo muy rico de análisis para la economía política internacional en profundizar el estudio de las proyecciones internacionales de las provincias argentinas que podrían contribuir no solo a robustecer las ideas respecto al lugar que ocupan nuestro país en la economía mundial, sino también realizar importantes aportes a la gestión pública y privada.

Finalmente, como producto de estas reflexiones se desprenden una serie de interrogantes que podrían aportar al estudio de la Política Exterior y su vinculación con los aspectos territoriales en un contexto de cambio tecnológico y rápidas transformaciones de los sistemas productivos: ¿cuál es el rol de la política exterior en este contexto global de transición y cuál será cuando las nuevas tecnologías 4.0 tengan mayor penetración en las estructuras productivas? ¿La dimensión económica de la política exterior tiene las herramientas para integrar a las provincias y sus sectores productivos a la economía mundial? ¿O son otras las cuestiones que están en juego, basadas en el fortalecimiento de las capacidades productivas locales y en una mayor independencia de su accionar internacional?

Bibliografía

- Albuquerque, F. (2017). El enfoque del Desarrollo Territorial. Una visión del desarrollo desde abajo (pp. 1–28).
- Archer, K. (2012). Rescaling Global Governance: Imagining the Demise of the Nation-State. *Globalizations*, 9(2), 241–256. <https://doi.org/10.1080/14747731.2012.658254>
- Baldwin, R. (2016). ¿Qué es lo realmente nuevo? In *La Gran Convergencia. Migración Tecnología y la Nueva Globalización* (p. 345). Antoni Bosch.
- Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). *Industria 4.0: Fabricando el Futuro* (p. 124). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cerny, P. (2009). Bridging the transatlantic divide? Toward a structural approach to international political economy. In M. Blyth (Ed.), *Routledge Handbook of International Political Economy (IPE). IPE as a global conversation* (pp. 17–30). Routledge.
- Consejo Federal de Inversiones (2019) *Corredor Bioceánico Central. Justificación Sistémica. Informe Final*. La Rioja,
- Dicken, P. (2015). *Global Shift* (7ma ed.). Guilford Press.
- IIE. (2017). *Economía Argentina: habla el interior*. Bolsa de Comercio de Córdoba.
- Jessop, B. (2013). Dynamics of Regionalism and Globalism: A Critical Political Economy Perspective. *Ritsumeikan Social Science Review*, 5, 3–23.
- McKinsey Global Institute. (2019). *GLOBALIZATION IN TRANSITION: THE FUTURE OF TRADE AND VALUE CHAINS*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains#>
- OMC. (2019). *Informe sobre el comercio mundial 2019, El futuro del comercio de servicios*. https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/00_wtr19_s.pdf

- Pérez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms'. Cambridge Journal of Economics. Cambridge Journal of Economics, 34(1), 185–202.
http://www.carlotaperez.org/downloads/pubs/Revoluciones_tecnologicas_y_paradigmas_tecnoeconomicos.pdf
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3), 174–184.
<https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- Tokatlian, J. G., & Merke, F. (2013). Instituciones y actores de la política exterior como política pública. In C. Acuña (Ed.), *Dilemas del Estado Argentino* (pp. 245–312). Siglo XXI Editores.
- Tussie, D. (2015). Relaciones Internacionales y Economía Política Internacional: Notas Para El Debate. *Relaciones Internacionales*, 24(48), 155–175.
- Underhill, G. R. D. (2001). States, markets, and governance: Private interests, the public good, and the democratic process (p. 38). Vossiuspers UvA.

Los desafíos del futuro del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo

Andrés Pallaro¹⁰

RESUMEN

Este ensayo para la revista Brumario de nuestra Universidad pretende ser una síntesis de la línea de pensamiento y proposición en materia de futuro del trabajo humano, que venimos llevando adelante como tema central en el Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21. El mercado de trabajo está siendo impactado por fuertes transformaciones en el mundo, centralmente en virtud de la aceleración del cambio tecnológico en marcha. Son muchas las evidencias que se van generando acerca de la dirección y profundidad de dichos cambios. Pero también son muchos los interrogantes que se abren acerca de la evolución de los acontecimientos a futuro. Nuestro foco es exponer y fundamentar los cinco grandes desafíos que entendemos tiene por delante la Humanidad para construir un futuro del trabajo virtuoso para las mayorías bajo el paradigma del Tecnohumanismo.

PALABRAS CLAVE

Futuro del trabajo, Automatización basada en el valor, Transformaciones del trabajo, Nuevas habilidades, Tecnohumanismo

Naturaleza y evolución del trabajo humano

El debate sobre el futuro del trabajo ocupa una buena parte de la agenda de futuro. Convergen allí un conjunto de diversas hipótesis, mezclando elementos racionales, culturales y emocionales, acerca de

como serán nuestras vidas laborales dentro de unas décadas, cuando la fabulosa revolución digital que vivimos hoy alcance los niveles que se anuncian. ¿Seremos masivamente prescindibles en los procesos de fabricar cosas y prestar servicios porque robots e inteligencia artificial terminarán de demostrar que son más eficaces,

¹⁰ Andrés Pallaro, Director del Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21, Licenciado en Ciencias políticas y MBA (UCC). Universidad Siglo 21. Andres.pallaro@ues21.edu.ar

menos costosos y mucho menos susceptibles que nosotros? O, en el otro extremo de muchos matices que dan forma a distintas miradas sobre el futuro, ¿Se abrirá para la humanidad el más fuerte período de esplendor y bienestar de la historia al descansar en las máquinas para las tareas más feas, sucias y rutinarias, liberando ataduras para dedicarnos todos nosotros a actividades más significativas y mejor pagadas?

Las preguntas anteriores sintetizan de una manera bastante ajustada el centro de la problemática que desvela a líderes, investigadores y expertos en distintas partes del planeta. Creemos, por nuestra parte, que sería realmente un contrasentido haber llegado hasta nuestro presente como civilización en constante evolución para chocarnos con un destino de escasez estructural del trabajo protagonizado por personas. Si algún sentido trascendente puede tener haber estirado tanto nuestras capacidades y destrezas para resolver problemas de la vida y la organización social, desde aquellas remotas épocas en que según Hobbes la vida era solitaria, pobre, asquerosa, bruta y corta a nuestra mucho más confortable y saludable vida actual (aún luego del doloroso quiebre producido a raíz de la reciente pandemia), es que seamos capaces de diseñar futuros siempre superadores, apalancados por la innovación tecnológica y enfocados en el bienestar último de las personas.

Más allá de esta consideración que puede leerse como una aspiración de deseos o una especulación hacia adelante, el

registro histórico hasta ahora nos avala en la confianza que podemos tener acerca de nuestras capacidades de adaptación a las distintas oleadas de innovación científica y tecnológica que hemos transitado y de transformación de los modelos y categorías de actividades y trabajo humano que siempre se requieren en todos los espacios e industrias. Históricamente hemos sido invitados a danzar con las técnicas y las tecnologías que se fueron creando y masificando, sean el telar mecánico, la máquina de vapor, la energía eléctrica, el automóvil o las computadoras, porque justamente en el siempre renovado encuentro entre personas con artefactos y herramientas de toda índole se configuran los caminos para resolver con eficiencia el inagotable repertorio de necesidades humanas y organizacionales.

Es en estas dinámicas de encuentro y complementación que siempre el trabajo humano ha ido desarrollando nuevas dimensiones, características y alcances. Un ejemplo puede resultar muy elocuente para respaldar dicha afirmación: en 1910 existían en el sector agrícola de USA unos 12 millones de trabajadores en actividad, mientras que 100 años después sólo había allí poco más de 700 mil, a pesar de que la población a alimentar en dicho país se había triplicado. Es evidente que las nuevas maquinarias para la producción agrícola fueron liberando a las personas de tareas agobiantes basadas en la alta exposición física que predominaban en dicho sector, mientras actividades económicas encadenadas a dicha industria fueron generando

millones de nuevas oportunidades para las personas (industria alimenticia, servicios, logística, entre otras) en un país que por décadas estuvo en niveles cercanos a lo que se considera pleno empleo. La evidencia histórica en distintos sectores y latitudes suele respaldar esta conclusión: las nuevas tecnologías transforman la modalidad y la aplicación del trabajo humano, convirtiendo en obsoletas algunas actividades que solemos considerar propias de nuestro patrimonio, pero abriendo nuevas posibilidades no identificadas con claridad o bien inexistentes en etapas previas a la introducción de aquellas.

Esta dinámica se fue reproduciendo en la historia y en el Siglo 20 fue haciendo sinergia con el largo y conflictivo proceso de protección y dignificación del trabajo humano, a través de sucesivos aportes de las regulaciones públicas, la creciente conciencia empresaria por el entorno en el que funciona el capital y la organización sindical de los trabajadores. Luego del emblemático acontecimiento conocido como los “mártires de Chicago” del 1 de Mayo de 1886, comenzó un derrotero de iniciativas, políticas y legislaciones destinadas a organizar el trabajo de forma más respetuosa de los seres humanos, llegando a dar forma a un desarrollado capítulo de protección y seguridad social del trabajador. Todo ello se consolidó con la creación en 1919 de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) bajo una novedosa estructura tripartita (gobiernos, empresarios y sindicatos),

destinada a ser el espacio central para promover y diseñar modalidades de trabajo decente en el mundo.

Suele reconocerse en la literatura especializada como un período de esplendor del trabajo integralmente considerado a los treinta años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Todos los avances progresivos que se fueron logrando en materia de organización y protección del trabajo se consolidaron en aquel período histórico en el que, aún bajo la tensión de la Guerra fría y el enfrentamiento directo de dos grandes modelos ideológicos, la participación de los ingresos de los trabajadores en el total de los ingresos nacionales (especialmente en las economías capitalistas, con estadísticas confiables) crecieron de forma significativa sin por ello ahuyentar o paralizar la inversión del capital. En otros términos, buena parte del Siglo 20 fue un período virtuoso de expansión de la economía, el consumo y consecuentemente el empleo, con remuneraciones crecientes de los trabajadores de distintas industrias y calificaciones.

Transformaciones del trabajo en las últimas décadas

En las últimas dos décadas del Siglo 20 y especialmente en los primeros años del Siglo 21, algunas curvas de evolución en materia de desarrollo laboral comenzaron a revertirse y la incertidumbre hacia el futuro del trabajo comenzó a apoderarse de las opiniones de muchos analistas. En 1995 el libro “El Fin del Trabajo” de Jeremy Rifkin

significó un verdadero hito en esta nueva interpretación del proceso del trabajo humano y sus tendencias, cuyas voces comenzarían a proliferar en las siguientes décadas. El mencionado autor recoge la tesis histórica acerca de que, en virtud del cambio tecnológico, cada vez serían necesarios menos trabajadores para producir los bienes y servicios que necesitamos y que, a diferencia de otras revoluciones tecnológicas, esta vez sería muy difícil que los trabajadores desplazados fueran reabsorbidos por otras actividades o trabajos que pudieran crearse. La llamada “economía de costo marginal cero” estaba penetrando y transformando muchas industrias y ello afectaría el ciclo de expansión de empleos tal como lo conocíamos, dado que al bajar significativamente los costos de producción, también lo hacían los precios de la economía, el círculo virtuoso de expansión de la demanda (sin precios sería muy difícil que hubiera salarios...) y consecuentemente, el mayor nivel de empleo que siempre se configuraba en este tipo de encadenamientos, se quedaría sin fundamentos demostrables. La expansión de la gratuidad anunciaba la necesidad de un cambio de paradigma para el funcionamiento general de la economía y el trabajo humano.

Por otra parte, Rifkin fue uno de los principales exponentes en advertir que la revolución tecnológica en marcha a finales del Siglo 20 y principios del Siglo 21 ya no se limitada, como las anteriores, a reemplazar trabajadores de baja y media calificación (obreros, peones de agricultura y operarios en general) sino también a aquellos que

ocupaban roles con mayor utilización de las capacidades cognitivas frente a las físicas y rutinarias. Es decir, nunca antes la humanidad había tenido que enfrentar el desafío de pensar la reconversión y recreación laboral de tantas personas juntas y de tanta diversidad en sus perfiles y calificación.

El pánico comenzó a apoderarse de la conversación sobre la evolución del trabajo. Y la agenda de su futuro comenzó a llenarse de dimensiones, aspectos y enfoques. Pero si nos focalizamos en el terreno de las evidencias, gran parte del conocimiento que se va generando sobre la transformación del trabajo en estas décadas de cambio tecnológico acelerado y globalización asimétrica, no parece mostrar efectos tan contundentes como los que Rifkin y otros divulgadores anunciaban en sus alarmistas publicaciones. Más bien, todo lo contrario. Siguiendo series estadísticas del Banco Mundial, se advierte que la relación histórica entre empleo y población total no se ha modificado sustancialmente en los últimos 40 años. Al menos en países desarrollados como USA, Japón, Australia, Canadá y la Unión Europea en general, el ratio de gente con trabajo sobre total de la población ha venido mostrando curvas bastante lineales desde 1980 a la fecha, a pesar de las transformaciones sociales y culturales que en este tiempo han ocurrido, como por ejemplo la extensión de la vida laboral de las personas al ritmo de las mejoras en la salud o la sostenida incorporación de la mujer al mercado de trabajo remunerado.

Esa relativa estabilidad en la secuencia de población empleada en las economías más desarrolladas (y por tal motivo más expuestas al cambio tecnológico avanzado) no significa que no estemos transitando una enorme transformación del trabajo humano. La cuestión transcurre especialmente en la composición del trabajo y la configuración de tareas y oportunidades en medio de procesos altamente digitalizados. Las investigaciones más visibles en la materia (Autor y Salomons, 2017 y 2018) han demostrado que el crecimiento de la productividad de la economía (en general a partir de la innovación tecnológica) también hace crecer el empleo. En 40 años medidos en 19 economías desarrolladas, dichos autores comprobaron que saltos en la productividad del 10% generan en promedio expansión del 2% en el empleo aproximadamente. Es claro que, si una cabina de peaje se automatiza, el trabajador que la atendía ya no estará allí, pero también se demuestra con claridad que esa innovación genera otras tareas circundantes, necesarias en mayores cantidades (reparación, adiestramiento, mantenimiento, servicios, etc.) y al hacerlo dispara la demanda agregada y consecuentemente el empleo en distintos sectores de la economía. Es decir, los efectos indirectos del cambio tecnológico en el empleo suelen compensar con creces los efectos directos del achicamiento de roles humanos en las actividades que se automatizan.

También constituye evidencia generada en la investigación aplicada al mercado de trabajo la llamada polarización laboral.

Goos y Manning (2007), Autor (2014), Goos, Manning y Salomons (2014), entre otros, demostraron con claridad que en las últimas décadas los trabajos que crecen son los que se ubican en la cima y en la base de las escalas de remuneraciones en las distintas economías. En cambio, los trabajos que caen significativamente son los que se ubican al medio, con una alta porción de tareas rutinarias y previsibles, y por ende muy fáciles de codificar en artefactos y sistemas. En la base del mercado operan un conjunto de habilidades artesanales y manuales que crecen en utilidad y en la cima predominan las crecientes demandas de especialistas, generalistas, managers y roles en general con altos niveles de conocimientos y destrezas. Pero el medio es el amplio mundo de los trabajadores administrativos y operativos de baja complejidad, blanco ideal para el avance de las nuevas tecnologías y el *offshoring* de las tareas hacia economías de costos más bajos (China, India, etc.).

Para completar este breve cuadro de diagnóstico basado en evidencias, debemos expresar que la mencionada polarización del mercado de trabajo no registra efectos simétricos en las dos dimensiones que crecen: la cima y la base de la pirámide. Los trabajos más elevados, con mayor dominio de tecnologías y conectados a la economía del conocimiento, reciben los beneficios del crecimiento de la productividad y en general siempre registran ofertas más escasas que la demanda de los mismos, todo lo cual contribuye a elevar sistemáticamente sus remuneraciones. Por el

contrario, los trabajos de la base no han sido aún muy impactados por la productividad tecnológica y la oferta de personas que pretenden capturarlos crece en proporciones mayores a los que crece su demanda (en parte, explicado por el traslado de muchos trabajadores del medio, desplazados por el cambio tecnológico, hacia estas ocupaciones de la base).

No resulta menos relevante la evolución del trabajo independiente, en todas sus formas. En economías con organizaciones de menor escala relativa y sujetas a la velocidad de procesos y cambios que oficia como patrón de nuestros tiempos, los trabajadores por proyectos, bajo modalidades contingentes y flexibles, vienen a reforzar de forma sostenida esta categoría de desempeño laboral, ya de por sí de alto impacto en la configuración del mercado de trabajo a través de los más históricos segmentos de oficios, profesionales y cuenta-propistas en general. El reciente, aunque acotado en el agregado total aún, fenómeno de trabajadores de encargos a través de plataformas, llega para completar este proceso de expansión. Cerca de un tercio de los trabajadores activos de USA se desempeña ya en modalidades independientes, siendo un indicador que refleja con fundamentos hacia donde pueden evolucionar los mercados de trabajo del mundo.

Paradigma del Tecnohumanismo y desafíos centrales para el futuro del trabajo

La complejidad del fenómeno en marcha, aunque de manera acotada a las características de esta publicación, queda expuesta de esta manera. Buscamos plantear entonces cuales serían los principales desafíos hacia adelante en materia diseño y construcción de los trabajos del futuro, bajo las premisas de que la revolución tecnológica tiene muchos capítulos aún en incubación, que la adopción de las tecnologías se impone como un mejor camino que el rechazo o la relativización de las mismas en el trabajo de las personas y las capacidades humanas siempre serán necesarias en todas las industrias y procesos aunque se traduzcan en habilidades cambiantes en cada época histórica.

Esto configura, en líneas generales, el paradigma del Tecnohumanismo, que entendemos como la hibridación profunda y ubicua de las tecnologías en todas las actividades humanas, haciendo imprescindible su dominio creciente y al mismo tiempo revalorizando el concurso del componente humano en un amplio espectro de tareas donde somos mejores e irremplazables, generalmente asociadas a todo aquello menos rutinario, con alta abstracción, variabilidad, creatividad, incertidumbre y sociabilidad. De alguna manera, lo que el analista norteamericano Thomas Friedman, en “Gracias por Llegar Tarde” (Deusto, 2018) denomina “stempatia”, es decir la combinación de las habilidades cada vez más determinantes para la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, con todo el conjunto de competencias interpersonales y socia-

les que tan bien se sintetizan en el concepto de empatía. Entender y explotar a fondo lo mejor que pueden darnos las tecnologías y fusionarlo con lo mejor e insustituible que pueden darnos las personas, es de alguna manera el paradigma sobre el cual podemos pensar y construir los trabajos del futuro.

En esta línea, bajo nuestra mirada la capacidad que tengamos a escala global y regional para resolver los siguientes cinco desafíos definirán en gran medida si el futuro del trabajo humano se asemeja más a aquellas utopías que imaginan un nuevo estadio de progreso individual y colectivo a partir de trabajos más significativos, creativos, remunerados y accesibles a la mayoría de las personas, o bien si tendrá más que ver con las peores distopías que lo reflejan como un privilegio de minorías más formadas, influyentes y digitalizadas.

Adopción generalizada de una nueva concepción del trabajo humano

Este desafío es de orden cultural y tiene que ver con la idea que el trabajo es en definitiva una construcción social propia de los estándares y criterios de cada época histórica. Sistemas productivos, tecnologías maduras, regulaciones públicas, preferencias sociales y pautas culturales conforman entramados a partir de los cuales emerge una concepción del trabajo humano que predomina en cada tiempo histórico.

Terminar de dejar atrás el trabajo humano estable, a jornada completa y en relación de dependencia como modelo preponderante en las economías del mundo es un eslabón necesario para consagrarse con menos componente de conflicto y más determinación hacia modelos de trabajo más contingentes, flexibles e independientes. Por supuesto que seguirá existiendo el trabajo en relación de dependencia y con cierta estabilidad, pero claramente las fuerzas de la transformación en el mercado de trabajo y los determinantes que van a operar en la creación de nuevos trabajos en el futuro tendrán mucho que ver con el amplio espectro de modalidades más flexibles bajo acuerdos especiales que trascienden las regulaciones de trabajo formal existentes en la actualidad.

No es nada fácil afrontar las transiciones que supone semejante cambio de paradigma, dado que gran parte de nuestras vidas han sido organizadas durante décadas bajo el concepto de salarios y la cobertura de la seguridad social. Y sin perjuicio que dichos elementos sigan existiendo en el futuro, seguramente lo harán de formas renovadas y muchas más posiciones laborales y oportunidades de trabajo tendrán que ver con la propuesta de valor que cada persona, a partir de sus experiencias, habilidades e intereses, pueda ofrecer al mercado y las distintas modalidades de acuerdo y contratación que puedan establecerse con quienes los necesiten. Todo lo cual seguramente demandará el diseño de nuevos y efectivos mecanismos de protección y amortiguación de efectos negativos en

distintos momentos del ciclo de un trabajador.

El trabajo tendrá atributos cada vez más distintivos respecto a los que conocimos en el Siglo 20 y el inicio del Siglo 21, pero su diseño específico es una responsabilidad compartida de actores públicos, privados y sindicales. La capacidad de hacerlo de manera concertada, alineando diagnósticos y tendencias, será la clave para que este proceso de adopción de nuevas maneras de concebir al trabajo transcurra con relativa fluidez, combinando beneficios individuales y colectivos.

Protección de la persona del trabajador más que del trabajo en ejecución

Consecuentemente al fenómeno explicitado en el apartado anterior, los mecanismos que organizan la protección del trabajador y definen sus derechos frente a los excesos del capital y los ciclos del mercado, tendrán que repensarse bajo la orientación de ganar en compatibilidad con la mayor flexibilidad que demandan las economías en constante transformación tecnológica. En gran medida, dicha perspectiva tiene que ver con cambiar el eje de los institutos de protección del trabajo que tanto tiempo y esfuerzo llevó conseguir, bajo la premisa que las tareas que realizamos, las condiciones bajo las cuales las realizamos y las organizaciones en las que trabajamos, cambiarán con mucha más frecuencia y velocidad. Por ende, regular de

forma muy rígida este tipo de procesos y situaciones será cada vez más estéril, emergiendo un criterio más funcional como es la protección de la vida del trabajador en lugar del trabajo específico que pueda tener en los distintos momentos de su vida activa.

Estamos aquí en un espacio que demanda innovación para construir diseños institucionales basados en la evidencia y económicamente viables, destinados a acompañar de forma mucho más efectiva y personalizada la vida de un trabajador bajo la inexorable dinámica de los cambios permanentes. La entrada y salida de forma más fluida a las distintas oportunidades que un mercado de trabajo puede generar en cada época será una constante, pero sólo podrá significar una evolución y no un retroceso en la larga marcha hacia la dignidad del trabajo si logra encuadrarse en un sistema que proteja las personas mientras danzan con esos cambios de trabajos de manera constante. Seguros, rentas universales, fondos de compensación, cuentas personales de reentrenamiento y tantos otros mecanismos que actualmente se experimentan en distintos lugares del mundo, pueden ser la base de los caminos que necesitamos a futuro. Requieren ensayos, validaciones y mucho coraje de líderes políticos, empresariales y sindicales.

Esta idea tiene también especial relevancia en el terreno del trabajo independiente que, como hemos expresado más arriba, tendrá una participación creciente en el universo total del trabajo, en sus dis-

tintas modalidades como oficios, profesionales, cuentapropistas y pequeños emprendedores. Diseñar e instrumentar nuevos mecanismos de protección para estas personas con trayectos laborales sujetos al riesgo de la variabilidad de ingresos, es parte central de este enorme desafío en la agenda del futuro del trabajo.

Automatización basada en el valor para crear más y mejores empleos

Hemos expresado anteriormente que buena parte de la transformación en marcha en el mundo del trabajo tiene que ver con la creciente adopción de nuevas tecnologías que automatizan actividades y procesos en las distintas industrias. Menores costos, mayor productividad, más personalización y calidad en productos y servicios, constituyen factores propios del desafío empresarial y van de la mano de la innovación tecnológica, entre otros pilares. En consecuencia, los niveles de automatización siempre serán una excelente herramienta para mejorar el resultado empresarial y el crecimiento económico en general.

El riesgo es concentrar todo el análisis en el impacto quizás más visible y de corto plazo que este fenómeno suele tener, que en general está asociado al cambio de composición de puestos de trabajo y achicamiento de la cantidad agregada de mano de obra por unidades productivas. Y, a partir de ello, construir escenarios que pro-

yectan una inexorable y significativa destrucción de empleo si los procesos de automatización productiva se dejan correr libremente. Más allá que la evidencia histórica hasta ahora no respalda esta visión, hay fundamentos rigurosos acerca que esta vez podría ser distinto. Inteligencia artificial, internet de las cosas, robotización avanzada y otras tecnologías en pleno desarrollo en nuestros tiempos avanzan en aptitud para tomar a su cargo no sólo tareas rutinarias que antes hacían las personas sino muchas otras donde se ponen de manifiesto capacidades cognitivas que hasta ahora eran monopolio de nuestra especie.

Es la automatización basada en el valor a construir y no sólo en los costos que se pueden reducir, el enfoque necesario para que esta vez también se ratifique la evidencia que el cambio tecnológico termina generando, luego de los lógicos desajustes de corto plazo, efectos netos positivos en el nivel de empleo. Cuando este criterio es el que prevalece en dueños y accionistas de una empresa, el *management* que dirige las operaciones de la misma tiene respaldo para lanzarse con mayor convicción a crear nuevo valor en sus negocios y no solo concentrarse en optimizar el *revenue* y las ganancias existentes.

Crear valor significa imaginar y diseñar nuevos procesos, productos y servicios que satisfacen necesidades de distintos tipos de públicos, las que muchas veces no están expresadas de forma explícita, sino que requieren procesos de decodificación

e interpretación propios del riesgo empresario. Y si ello sucede, aumentan las posibilidades que el diseño y ejecución de nuevos roles y puestos de trabajo en contextos de alta tecnología, cobren la escala que necesitamos para llegar a las mayorías y habilitar progreso social. Es decir, los modelos de negocios enriquecidos desde empresas que adoptan intensivamente las tecnologías, reflejan la creación de valor de la que hablamos, que no reconoce de límites pre concebidos y que ayuda de forma decisiva a hacer realidad en gran escala esos trabajos más analíticos, creativos y contingentes que esperamos masivamente para el futuro.

El paradigma económico que parece emerger a partir del fenómeno de las nuevas economías, que ponen el acento en la integración de impacto económico, social y ambiental, constituye uno de los pilares más gravitantes para esperar que esa automatización basada en el valor se pueda multiplicar rápidamente.

Desarrollo masivo y permanente de competencias y habilidades

Este desafío es sencillamente monumental por la magnitud y el despliegue que conlleva. La primera respuesta que siempre surge como central para construir más oportunidades laborales en la sociedad del conocimiento tiene que ver con la educación de las personas para desarrollar nuevas habilidades que demandan la inserción

en mercados de trabajo en plena transformación, todo lo cual se acelerará fuertemente en los próximos años. Pero emerge con claridad una evidencia: lo que las sociedades en general y los sistemas educativos en particular vienen haciendo para expandir los conocimientos y habilidades de las personas, ya no alcanza para afrontar la aceleración exponencial del cambio. Quizás por ello, hay en marcha una verdadera revolución en la industria de la educación, incluyendo a múltiples actores como universidades, academias, plataformas, compañías, entre otras, que incorporan nuevas tecnologías, pedagogías o formatos educativos bajo el propósito de impactar en mayor cantidad de personas y de manera más eficaz para el desarrollo de nuevas habilidades.

La formación a lo largo de la vida y ya no solo en etapas acotadas de la misma, será consigna central de nuestra cultura. Los procesos de *upskilling* y *reskilling* de las personas serán factores críticos del éxito con el que logremos afrontar la encrucijada que presenta la transformación digital de la economía. Y semejante misión excede al voluntarismo que suele estar guiado por buenas intenciones. Requiere de liderazgo público y privado para diseñar y poner en marcha estrategias superadoras de formación orientada al trabajo accesible para los distintos segmentos de la sociedad. Desde los niños y jóvenes adentro de sistemas educativos siempre lentos en transformarse de cara al futuro, hasta los trabaja-

dores de industrias tradicionales que necesitarán reconversiones profundas antes de ser marginados del mercado de trabajo.

Muchos son los componentes que podríamos identificar como necesarios para que este tipo de estrategias logren la escala y eficacia que se van a necesitar en los próximos años, pero será prácticamente imposible hacerlo sin el concurso de la inteligencia artificial. Son las tecnologías agrupadas bajo esta categoría llamada a ser la electricidad del Siglo 21, las que permitirán poner en marcha modelos de formación adaptadas a las necesidades específicas que en cada momento tenga una persona para capturar oportunidades en el mercado de trabajo. El manejo inteligente y masivo de los datos de millones de personas, incluyendo sus habilidades y estudios de base, sus experiencias y sus aspiraciones, será clave para *hackear* procesos lentos y azarosos de formación de personas para el trabajo. El arbitraje de oferta y demanda en el mercado de trabajo solo puede hacerse con la velocidad, eficacia y masividad que el futuro va a requerir si somos capaces de utilizar bien estas tecnologías que por primera vez en la historia nos permiten eliminar errores y limitaciones para tomar decisiones cuando hay grandes volúmenes de datos y personas involucradas.

Misión pública para elevar trabajos humanos donde el mercado tracciona menos

En los desafíos anteriores hemos recorrido cuestiones muy presentes en la literatura del futuro del trabajo. Las nuevas maneras de entender al trabajo, los esquemas de protección centrados en la persona del trabajador más que en sus tareas, procesos de automatización basados en la creación de nuevo valor desde las empresas y el desarrollo de habilidades de forma permanente en las personas, constituyen vectores muy visibles y aceptados en la tarea de imaginar promisorios futuros del trabajo.

Este último desafío constituye una opción bastante más debatida: hacer que la promesa de expansión general de la productividad de la economía, raíz de la aceleración de la adopción de las tecnologías propias de la cuarta y quinta revolución científica tecnológica, impacte positivamente en las remuneraciones y beneficios de los sectores del mercado de trabajo que serán necesarios, pero donde las fuerzas del mercado parecen no generar las soluciones apropiadas. Hacemos referencia aquí por lo menos a dos grandes cuestiones que tendrán que ver con el enfoque de misión público – privada y no tanto con la tracción de los mercados libres: por un lado, la sustantiva mejora de salarios y beneficios de los trabajos más cercanos a la base de la pirámide, muchos de los cuales la pandemia ha puesto en el centro de la escena en virtud de su condición de esenciales. Por otro, la promoción y organización de las nuevas variantes de trabajo independiente, como por ejemplo y especial-

mente los que se nuclean en torno a plataformas tecnológicas de servicios, como Uber, Rappi y otros.

El mundo asiste a un conjunto de iniciativas que buscan instaurar fórmulas para elevar las remuneraciones de esos trabajos de la base de la pirámide (salud, higiene, logística, cuidados, etc.), como por ejemplo los movimientos en distintos Estados de USA en favor del salario mínimo de U\$S 15 dólares la hora. Y otras tantas destinadas a regular aquellas nuevas manifestaciones del trabajo independiente, buscando proteger y acompañar a los trabajadores sin alterar su naturaleza a fin de no frustrar la expansión de los mismos, como por ejemplo la nueva legislación del trabajo basado en plataformas digitales en España. Estas iniciativas no están exentas de dificultades y errores. Pero pueden encontrar vías de superación y consolidación en el marco del enfoque de “capitalismo de partes interesadas” que florece en el mundo.

En otros términos, la creciente conciencia que el capitalismo es un sistema de creación de riquezas demasiado exitoso como para ser incapaz de un esfuerzo innovador destinado a adaptarse a las necesidades de mayor equidad que imperan en el mundo. Ese capitalismo de partes interesadas supone que un sistema tan virtuoso puede y debe hacer mucho más para generar ascenso social hacia la mayoría de las personas. Traducido en opciones del mercado de trabajo, ello implica encontrar fórmulas para remunerar mejor a millones de

trabajadores esenciales y de baja complejidad, sin afectar la sustentabilidad de las organizaciones. Y, por otro lado, implica impulsar y multiplicar modalidades de trabajadores independientes, como verdaderas oportunidades de desarrollo laboral de las personas y no como vías no deseadas hacia esquemas de precariado.

Pagar mejor a los trabajadores, recrear fórmulas viables de participación de los trabajadores en las ganancias empresarias y regular de forma inteligente las manifestaciones de trabajo independiente que proliferan en el mundo, conforman desafíos inspiradores que requieren mucho más que la dinámica de los mercados, pero que seguramente serán meras ilusiones si pretenden llevarse adelante desconsiderando o maltratando a los mercados.

Conclusión

La tarea que tenemos por delante es cíclopea. No puede realizarse poniendo todas las expectativas en una dimensión o estrategia aislada. Solo un abordaje sistémico e innovador sobre la problemática de las transformaciones del trabajo y sus proyecciones hacia el futuro pueden encaminarnos a construir respuestas efectivas y sustentables. Esclarecer los grandes desafíos sobre los que la acción público - privada puede desplegar su poder transformador a nivel global es una contribución al debate y la construcción de estrategias que podrán llevarnos a un nuevo estadio de progreso generalizado a partir de nuevas y

mejores oportunidades de trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo.

Bibliografía

Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. In *Handbook of labor economics*, Elsevier.

Adermon, A., & Gustavsson, M. (2015). Job Polarization and Task-Biased Technological Change: Evidence from Sweden, 1975–2005. *The Scandinavian Journal of Economics*.

Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries : A Comparative Analysis.

Banco Mundial (2016). Digital Dividends. World development report. Washington DC: World Bank Group.

Beliz, G (2018) *Algoritmolandia*-1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Ed. Planeta.

Bilinkis, S. (2019) *Guía para Sobrevivir al Presente*. Argentina, Bs. As. Ed. Sudamericana.

Bregman, R (2016) *Utopía para Realistas*. España, Barcelona. Ed. Salamandra.

Friedman, T. (2016) *Gracias por Llegar Tarde*. España, Barcelona. Ed. Paidós.

Harari, Y. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. España. Editorial Debate.

Levy Yeyati, E. (2018) *Después del Trabajo*. Argentina, Bs. As. Sudamericana.

Maloney, W. F., & Molina, C. (2016). Are automation and trade polarizing developing country labor markets, too? The World Bank.

Mazzucato, M (2019) *El Valor de las Cosas*, España, Barcelona. Ed. Taurus.

Nadella, S (2018). *Oprime Refrescar*. Estados Unidos, NY. Ed. Harper Collins.

Norberg, J. (2016). *Grandes Avances de la Humanidad*. Argentina, Buenos Aires. Ed. El Ateneo.

Oppenheimer, A (2018). *Salvese quien Pueda*. México DF. Ed. Debate.

Pinker, S. (2018) *En Defensa de la Ilustracion*. España, Madrid. Ed. Paidos.

Rifkin, J. (1995) *El Fin del Trabajo*. México, Ed. Paidos.

Schwab, K. (2016) *Cuarta Revolución Industrial*. España, Barcelona. Ed. Debate.

Susskind, R, Susskind, D. (2016) *El Futuro de las Profesiones*, España, Ed. Teell.

Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica. Construyendo posibilismo tecnológico desde interacciones éticas.

Jaime Rodríguez Alba¹¹

RESUMEN

En el presente trabajo abordamos de modo genérico cómo las tecnologías exponenciales, en especial las vinculadas a la Inteligencia Artificial (IA) y la robótica, inducen una serie de problemáticas éticas que usualmente son abordadas desde ciertas tradiciones éticas dominantes en la tradición filosófica, jurídica y política occidental (principalismo, deontologismo, utilitarismo). Aún en la misma tradición se olvida el abordaje desde las éticas del cuidado. Este abordaje permitiría a nuestro entender sumar otras posibilidades a la IA, al considerar un diseño que involucre elementos de vulnerabilidad. A su vez la consideración desde una ética del cuidado permitiría cristalizar principios y valores de una robótica inclusiva, completando así enfoques como el deontológico.

PALABRAS CLAVES

Posibilismo tecnológico, Gobernanza, Ética del cuidado, Gobernanza ética.

Introducción

El desarrollo tecnológico exponencial que vivimos -caracterizado por una imbricación de innovaciones tecnológicas en

segmentos o interacciones mínimas e imprevisibles, pero con un crecimiento exponencial más que lineal (López Portillo Romero, 2018)- es una oportunidad fabulosa para el desarrollo de sociedades más hu-

¹¹Jaime Rodríguez Alba, Dr. Filosofía por la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid), Magister en Sociología por la UCM (Universidad Complutense de Madrid), Licenciado en Filosofía por la Universidad de Oviedo. Universidad Siglo 21 y UNIR (Universidad Internacional de la Rioja) de España, jaime.rodri-guez@ues21.edu.ar

manizadas -justas, equitativas, que atienden al libre juego de las capacidades humanas, etc. Pero la tecnología por sí sola no genera la mismas. La racionalidad tecnológica, o tecno-científica, no se traduce en racionalidad social, política o moral de modo automático. El hecho tecnológico es ambivalente: tanto puede generar sociedades deseables como distópicas. Todo artefacto tecnológico supone una carga de valores en su propio diseño, así como impacta en los valores de la sociedad que lo alumbró, modificándola de modos diversos.

Frente al cambio tecnológico hay que tomar postura política desde una sociedad que articulada y conscientemente contempla planes, programas y políticas públicas orientadas a generar transformaciones tecnológicas que permitan crecientes dosis de libertad, igualdad y humanidad. Ni catastrofismo tecnológico, ni optimismo tecnológico, sino posibilismo tecnológico (Broncano, 2000): analizar las suturas valorativas de los artefactos tecnológicos para orientarlos con fines sociales asumibles. No olvidando, que toda transformación tecnológica, como bien supiera ver la sociología durkheimiana, altera las pautas de socialización, al generar disritmias en los tiempos de evolución de los sistemas y desacoples en las funciones sociales.

Marx señaló en sus apuntes (Grundrisse) que en cada momento histórico los seres humanos se plantean aquellos problemas que pueden resolver. En nuestros días las transformaciones tecnológicas son de tal magnitud que pudiera suceder

que se planteen problemas que la humanidad, *quae tale*, no podrá resolver. Problemas que pueden mutar la naturaleza misma de tal humanidad. No en vano emergen con fuerza los discursos sobre Cyborgs, transhumanismo, posthumanismo, etc. Acá no entraremos en esto, más bien apelamos a un horizonte hermenéutico centrado en categorías de gestión pública. En concreto buscamos alumbrar la noción de una gobernanza ética, como diferente de una gobernanza de la ética, en el sentido que posteriormente dilucidaremos.

Desarrollo

Comencemos por usos supuestamente benignos de artefactos tecnológicos -expresión que usamos en un sentido amplio- como las aplicaciones de Inteligencia Artificial (IA) en la gestión pública, para mostrar la necesidad de consideraciones éticas. Durante la gestión de la actual pandemia, en Reino Unido (ver Digital Future Society, s/f) se decidió usar un sistema algorítmico de calificación (Ofqual) que promediando desempeños individualizados de los alumnos pudiera ofrecer una ponderación respecto a la calificación otorgada por los docentes en situaciones de virtualidad educativa. El resultado de tal software fue que los alumnos de colegios en contextos de vulnerabilidad social salieron peor puntuados. Un alumno con buen desempeño en un centro educativo en contexto vulnerable resultaba así comparativamente peor valorado que uno con desempeño medio en otros centros. Además de las protestas

ante tal información, por sus implicaciones discriminatorias, se sigue investigando el algoritmo para indagar posibles sesgos en su construcción. Algo similar sucedió con el uso, desde 1998 en EEUU, del software COMPAS (Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions) que calcula el riesgo de incidencia de los delincuentes. El uso de este tipo de softwares en materia penal es controvertido doctrinalmente (Romeo Casabona, 2018), pues supone nociones del derecho penal cuestionadas desde visiones iusalternativistas o más garantistas. El uso de COMPAS se hizo célebre por el caso Loomis. Loomis es una persona de color que ante un robo fue apresado, mediante aplicación de COMPAS el juez decidió encarcelarlo. Ante el reclamo por el debido proceso, puesto que no se conocía el algoritmo del software, la Corte Suprema de Wisconsin desestimó el recurso alegando los derechos de propiedad de la empresa. Situación análoga, respecto a los derechos de acceso a la información pública, se produce en el recurso contencioso administrativo presentado en España por la negativa del Consejo de Transparencia a ofrecer el código del programa BOSCO con el que la administración española decide quién es beneficiado por el bono social eléctrico. Recurso presentado (Civio, 2 de julio de 2019) ante la petición de una ciudadana española a la que se le negó el bono social argumentando la valoración ofrecida por BOSCO.

Ante este tipo de problemáticas emerge la solución normativa vinculada a conceptos como transparencia algorítmica, trazabilidad algorítmica y afines, así como la inserción de estas temáticas en la infraestructura normativo-institucional relativa a transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Hay sin duda usos virtuosos de softwares vinculados de un modo u otro a la IA en la justicia. Tal es el caso del programa PROMETEA (Estévez, Fillotrani y Linares Lejarra, 2020) de la Fiscalía de Buenos Aires. Dicho programa arroja sentencias posibles que siempre valida un juez -siendo su palabra definitiva-, pero además agiliza un montón de trámites judiciales y administrativos. PROMETEA trabaja sobre pilares éticos asociados a la transparencia y bajo el paradigma de la supervisión humana. Si bien no es una Inteligencia Artificial en el sentido más profundo del término.

La doctrina jurídica está respondiendo de modo profundo a los retos normativos, proponiendo por ejemplo que se consideren los algoritmos como reglamentos (Boix Palop, 2020). De este modo los mismos serán publicados y publicitados como normas jurídicas, siendo posible el recurso ante los mismos, lo que se traduce en las garantías respecto a su uso en la justicia, la gestión pública, etc. Además, también se debiera, según estas visiones, introducir requisitos vinculados a la programación y uso en la gestión pública en el procedimiento administrativo común.

Desde otros flancos jurídicos se está abordando la exigencia de tratamiento constitucional de los neuroderechos, como actualmente en Chile y su proceso constituyente, o se esgrimen herramientas diversas, como las Cartas de derechos digitales de España (ver tabla 1), destinadas a establecer derechos de las personas y organizaciones en los procesos de profunda transformación digital.

Ver Tabla 1. Categorías posibles de derechos digitales (Página siguiente)

Iniciativas como PROMETEA (Berchi, 4 de marzo de 2020) son prometedoras para una justicia que ha de ser más eficaz y eficiente, razón por la que se siguen en otros países (Colombia aplica también este algoritmo abierto y trazable, y España lo está considerando). Pero PROMETEA no usa *Deep Learning*. Estamos así más ante una gobernanza de la ética que una gobernanza ética. Mientras la primera hace alusión al modo como podemos regular, comprender, apropiarse socialmente, etc., el artefacto tecnológico en base a su uso (impacto, responsabilidad, etc.), la segunda apela a un sentido más profundo, preguntando por los escenarios futuros y por el modo como se puede comprender la ética misma de las máquinas.

El modo como se piensa la ética de la IA viene signado por el lugar que la agencia humana tiene en la misma. Así (Marín García, 2019) para una IA débil -más automatización de procesos que inteligencia en un sentido cognitivo fuerte, esto es, una inte-

ligencia artificial local- las cuestiones éticas se aproximan al paradigma de la responsabilidad humana en el diseño e implementación de los diseños tecnológicos. En cambio, una IA fuerte -lo que algunos autores denominan IA general, aquella que puede sustituir y superar las capacidades humanas, al menos en procesos cognitivos vinculados al manejo de datos- involucra otro tipo de tematizaciones éticas, más ligadas al estatus del sujeto moral, a las temáticas de la vincularidad, las interacciones entre seres humanos y robots, la emergencia de un paradigma transhumano, etc. Tanto en unos casos como en otros las innovaciones precisan un abordaje complejo y multidisciplinar.

¿Por qué hablamos de gobernanza? ¿No sirven ya las usuales regulaciones por los mecanismos tradicionales? Por supuesto siguen siendo necesarias, pero a nuestro juicio la dimensión misma del fenómeno tecno-científico hace necesario superar paradigmas en exceso rígidos, partidarios de una concepción tecnicista y menos dialógica que el enfoque de una gobernanza *multistakeholder*. Gobernanza que tomamos como modelo para la comprensión del fenómeno tecnológico.

La noción de gobernanza surge durante los años setenta en el terreno de las ciencias del gobierno y la administración pública, impulsada por la crisis de los modelos de bienestar ante los procesos de globalización. La capacidad de gobernar desbordaba las estructuras tradicionales del gobierno y la gubernamentalidad. A esto se añade que las sociedades exigían cada vez

Tabla 1. Categorías posibles de derechos digitales

Derechos de libertad	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a la identidad en el entorno digital • Derecho a la protección de datos • Derecho al pseudonimato • Derecho de la persona a no ser localizada y perfilada • Derecho a la ciberseguridad • Derecho a la herencia digital
Derechos de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a la igualdad y a la no discriminación en el entorno digital • Derecho de acceso a Internet • Protección de las personas menores de edad en el entorno digital • Accesibilidad universal en el entorno digital • Brechas de acceso al entorno digital
Derechos de participación y conformación del espacio público	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho a la neutralidad de Internet • Libertad de expresión y libertad de información • Derecho a recibir libremente información veraz • Derecho a la participación ciudadana por medios digitales • Derecho a la educación digital • Derechos digitales de la ciudadanía en sus relaciones con las Administraciones Públicas
Derechos del entorno laboral y empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos en el ámbito laboral • La empresa en el entorno digital
Derechos digitales en entornos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho de acceso a datos con fines de archivo en interés público, fines de investigación científica o histórica, fines estadísticos, y fines de innovación y desarrollo • Derecho a un desarrollo tecnológico y un entorno digital sostenible • Derecho a la protección de la salud en el entorno digital • Libertad de creación y derecho de acceso a la cultura en el entorno digital • Derechos ante la inteligencia artificial • Derechos digitales en el empleo de las neurotecnologías

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

más presencia en los procesos de autogobierno. Los procesos de gestión que definen los estados mutan así hacia nuevas problemáticas multidimensionales en las que lo ético resulta central, situándose junto al dominio técnico un dominio ético-político de corte deliberativo (Aguilar Villanueva, 2013). Gobernanza remite

(Kooiman, 2003) a las interacciones de actores varios -públicos, privados, del tercer sector, del mundo académico, etc.- de cara a resolver problemas o crear oportunidades sociales, considerando a las instituciones involucradas como contextos para las interacciones orientadas al proceso de gobernar y generando fundamentos normativos al efecto.

De tal modo, la gobernanza de la ética en los diseños tecnológicos como la IA y la robótica ha de considerar los impactos, pero también elementos presentes en el diseño. Aunque no precise entrar en la cuestión de la naturaleza misma del sujeto moral que puede ser, en los casos de una Inteligencia Artificial General -aquella que pudiera reemplazar al ser humano en la toma y ejecución de decisiones-, de enorme importancia, habida cuenta del desplazamiento de la centralidad de la persona humana y sus características. En el terreno de la gobernanza de la ética encontramos enormes retos. El primero la presencia de usos tecnológicos que pueden desplazar al sujeto humano -pensemos en los autos eléctricos, la automatización de procesos industriales, etc.-. Pero también porque pueden ser usados con fines de eficientar recursos públicos olvidando otros valores centrales en la gestión pública, como la inclusión, la equidad, etc. Piénsese en el caso de AMS (ArbeitsMarktService) de Austria que, usado para modelar perfiles laborales, ha mostrado ser un algoritmo eficaz, pero que aleja principios de inclusión social de su funcionamiento, o en el caso del uso militar -drones, soldados aumentados, etc.- que pueden garantizar eficacia a costa de otros valores como el respeto por la vida. Sin duda esta gobernanza ética choca con el problema de las iniciativas de gobernanza por bloques geopolíticos (ver figura 2).

Ver Figura 2: Iniciativas de gobernanza de la ética para IA (Página siguiente)

Desde el momento que la gobernanza dice interacción, nos situamos en el terreno de ciertas características éticas que se han de satisfacer para contemplarla como buena gobernanza. En el caso de la gobernanza de los fenómenos tecnológicos, signados por la complejidad y el dinamismo, se hace especialmente relevante la consideración no sólo de la dimensión técnica, sino también ética. De un lado atender a los impactos -lo que remite a principios dialógicos de inclusión, simetría y reciprocidad entre interlocutores, así como veracidad-, por otro profundizar en la comprensión de la naturaleza del sujeto moral. De tal modo, la gobernanza de la IA y la robótica antes que acogerse a un paradigma reductivo o sin tematización suficiente de la ética debería al tiempo problematizar la misma ética que está considerada en el proceso de gobernanza (gobernanza ética). Máxime si tenemos en cuenta que la ética está presente no sólo en el uso, sino también en los diseños mismos.

Cuando revisamos tematizaciones éticas de la IA se observa una cierta reducción a tópicos como los sesgos morales, prejuicios, afectación de derechos humanos, etc. Sin duda problemáticas que desde una ética de principios o una ética deontológica son más que relevantes. En algunos casos, como por el ejemplo los asociados a la valoración de la responsabilidad implícita en los automóviles autónomos, se aprecia una hegemonía de enfoques utilitaristas. Tal es el caso del experimento Moral Machine (Awad, et al, 2018), que a escala global ha rastreado las decisiones trágicas en

Figura 2. Iniciativas de gobernanza de la ética para IA

<p>U.E.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de expertos de alto nivel • IA Confiable (legal, ética y robusta) • Requisitos: Agencia y supervisión humana • Robustez y seguridad • Privacidad • Gobernanza de datos y transparencia • Diversidad y no discriminación • Bienestar socio-ambiental • Responsabilidad de cuentas
<p>OCDE y G20</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guía ética para la IA: ecosostenible, concorde con los DDHH, transparente y responsable, robusta y segura • Los gobiernos han de invertir por una transición justa • Principios G20: Crecimiento inclusivo, sostenibilidad, bienestar, humanidad, equidad, seguridad, responsabilidad, robustez, etc.
<p>EE.UU.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IA con valores norteamericanos (Trump) • Libertad, DDHH, estabilidad institucional, propiedad intelectual, "oportunidad para realizar sueños", "devoción por ayudar a la gente" • Comprensible • Confiable • Seguridad • Responsable
<p>CHINA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de Pekin sobre IA: hacer el bien, humanidad, control de riesgos, apertura, responsabilidad • Gobernanza: optimizar el empleo, cooperación, moderación, planeamiento a futuro, adaptación, armonía.
<p>RUSIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Nacional para el Desarrollo de la IA • No abordan directamente cuestiones éticas, salvo determinación de responsabilidades, propiedad intelectual • Considera que la regulación puede inhibir la innovación • Suscribe G20

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

anos de un automóvil automático -salvar una vida o varias, según sean vidas de niños, ancianos, mujeres, etc. Este experimento se apoya en la suposición de una suerte de aritmética moral según la cual el común denominador de las valoraciones

decisionales tomadas -que el mayor número considere como lo menos malo determinada opción- se convertiría en una suerte de criterio moral a enseñar a un automóvil automático. El experimento ha mostrado también la presencia de diversos criterios valorativos: en oriente se prioriza

más la vida del anciano que en occidente, por ejemplo.

Estos casos, al igual que el uso de ciencia de datos en redes sociales, política, etc., permiten afirmar ciertos rasgos éticos imperantes (Calvo, 2020): positivismo digital -el dato moral como dato masivo sin problematizar la construcción social de los datos; consecuencialismo -enfoque utilitario centrado en el cálculo de las consecuencias de la acción; convencionalismo -consideración de la corrección en base a la mayor disposición a la corrección de la misma, por grupo humano; o paternalismo -estimación según la cual la IA puede arrojar mejores decisiones y en ese modo orientar la acción humana.

Muchas de las problemáticas asociadas a la IA -sesgos, discriminación, usos de vigilancia, negación de derechos personalísimos, etc.- vienen por no desnaturalizar las aplicaciones y diseños tecnológicos. Considerar que una IA puede ser más justa, por ejemplo, que un juez, o gobernar mejor que un político, está en consonancia con los procesos de artificialización (Nurock, 2020), mediante los que los sesgos, discriminaciones, abusos, etc., que caracterizan las interacciones sociales pasan a ser ejecutados por las tecnologías, con el agravante que en las mismas se invisibilizan o naturalizan.

En lo político y social (Calvo, 2019) la IA implica retos como: el jaque a la autonomía moral y del sujeto político por la autonomización del complejo tecno-científico; la

sustitución de la democracia por administración tecnocrática; o las perturbaciones en las interacciones sociales que producen sentido para la existencia de la persona.

La gobernanza ética, aún más que la gobernanza de la ética, exige innovación e investigación responsable, complementando los enfoques principalistas, deontológicos y utilitaristas hegemónicos con otros como el de las éticas del cuidado. Por ejemplo, una robótica interactiva e inclusiva (Pons, 2020) supone principios y objetivos orientados a mejorar justicia y bienestar de las poblaciones, democratizar las prácticas del cuidado, fomentar la autonomía y el desarrollo de las personas. Todo ello en un marco axiológico orientado por la seguridad de las innovaciones -la reflexividad crítica y el control sobre los riesgos que suponen- y la gradualidad de las mismas -para garantizar la no exclusión, así como la conformación de nuevos espacios de interacción entre entidades humanas y no humanas que sean apropiadas y apropiables por las comunidades. Considerada la IA y la robótica desde la ética del cuidado (Nurock, 2020) hemos de redefinir en qué sentido una máquina cuida. Partir de la vulnerabilidad implícita a la dimensión del sujeto moral para así analizar cómo afecta a la identidad y desarrollo moral el uso de la IA y la robotización en los más variados ámbitos -robots en salud, ciencia de datos, internet de las cosas, etc. Por supuesto considerar la salvaguarda de la autonomía, por la vía de los neuroderechos y la vigilancia epistemológica sobre los procesos tecnológicos,

pero también apuntalar todas aquellas tecnologías orientadas a equilibrar autonomía y dependencia.

El sujeto moral, considerado desde las éticas del cuidado, es un sujeto que se mueve en una tensión entre autonomía y dependencia, superando así visiones distorsivas que al reducir lo moral a la autonomía conducen a excluir una amplia gama de sujetos morales (niños, personas dependientes, con discapacidades, seres animales, etc.). Algunas propuestas en IA como la de Antonio Damasio caminan en esta dirección. En vez de reducir el lugar de lo humano en la IA, quizá lo más interesante sería dotar a la IA de vulnerabilidad, mediante diseños tecnológicos blandos que permitan que las máquinas, al enfrentarse a la precariedad constitutiva de su propio diseño, pudieran evolucionar hacia una inteligencia con sentimientos, al modo como ha hecho la inteligencia humana (ver Fundación Innovación Bankinter, s/f). Pero esto es algo problemático en sí, pues una evolución interna a las máquinas es algo que excede los modos como conocemos ha sido el proceso evolutivo humano (Broncano, 2000). Como consideran los transhumanistas, los seres artificiales no tienen por qué plantearse como análogos a los seres humanos ni a las máquinas actualmente existentes. En cualquier caso, el planteamiento de Damasio da cabida a escenarios de vulnerabilidad, superando así enfoques puramente principialistas, deontológicos y en exceso racionalistas.

El uso de IA en los procesos de gestión pública -big data en el ciclo de las políticas

públicas, por ejemplo- sin duda generará impactos positivos, siempre que se establezcan marcos de gobernanza ética para considerar riesgos y oportunidades. La reducción deontológica del problema inducirá un exceso de organismos de control, la utilitarista conducirá a desestimar elementos fundamentales como el reconocimiento y actuación cuidadosa con el daño moral, y el principialista correrá el riesgo de ocultar todo un ámbito de problemas que sólo pueden emerger en la consideración prudencial y deliberativa de la situación concreta, contando con todos los actores (inclusividad) y permitiendo todas las narraciones de los mismos (simetría y reciprocidad) para garantizar la orientación hacia los bienes comunes.

En general las tecnologías exponenciales (López Portillo Romano, 2018) permiten posibilidades inmensas al respecto de los bienes comunes -por ejemplo, los objetivos de desarrollo sostenible. Evaluar los impactos de las mismas será tarea ética a desarrollar colaborativamente por actores diversos. Supondrá también una nueva concepción del espacio público y su garante, el estado. Si han de mutar las capacidades y competencias laborales de las personas, prestando creciente atención a dimensiones como el pensamiento crítico o la flexibilidad (Kai-Fu Lee, 2019), no es menos cierto que la robotización y aplicación masiva de la IA supondrá un profundo cambio del mercado de trabajo. Para esto soluciones como la renta básica parecen ser insuficientes, puesto que no logran atinar en la médula misma de las mutaciones

de la subjetividad moral y política de la persona, en tanto siguen de algún modo pensando al sujeto moral bajo el paradigma del individualismo liberal (Kai-Fu Lee, 2020). Una gobernanza ética sí permitiría al menos cristalizar horizontes de desarrollo estratégico para poner la IA y la robótica al servicio de las comunidades humanas.

El estado resultará en este proceso un actor central, y ejemplar, aunque no único. Pero se atisban falencias importantes, en especial en los países en desarrollo o subdesarrollados (Oszlak, 2020). Las propias dinámicas de la gestión pública inducen la imperiosa necesidad de superar los silos organizacionales (Oszlak, 2020) que hacen complicado desarrollar una visión estratégica y colaborativa del fenómeno tecnológico en sus usos e impactos públicos. La cuarta revolución industrial está ya en marcha situando una serie de problemáticas en la agenda de los diseños institucionales para el sector público, mostrando estos empero dinámicas y resistencias complejas (Pardo Beneyto y Abellán López, 2020).

Frente a las tecnologías exponenciales se precisa un estado exponencial (Oszlak, 2020) que oriente las innovaciones tecnológicas hacia los bienes comunes. Esto requiere, entre otras cosas, (Oszlak, 2020): desarrollar enfoques abiertos y flexibles; la experimentación, innovación, evaluación e interacción permanente; y, en especial, la producción de confianza (transparencia, inclusión, eficacia, ejemplaridad pública, estado amigable, etc.). Exige también nue-

vos valores públicos (Ramió, 2020). Valores como el fomento del aprendizaje continuo, *big data* para el bien común, la sostenibilidad intergeneracional, etc. Valores que se unirán a los tradicionales de equidad, igualdad de género, respeto a la privacidad, etc., sin duda también modificados por las tecnologías exponenciales.

Finalmente, y en el escenario geopolítico, que la IA -y en general las tecnologías exponenciales- no se convierta en la última amenaza para nuestra especie requiere superar los enfoques de competencia y beligerancia entre potencias de la IA (Kai-Fu Lee, 2020), apostando por construcciones interculturales que consideren los diversos escenarios de producción de IA conforme a valores específicos (Ortega Kein, 2020), así como reforzar el lugar de los organismos multilaterales y el derecho internacional (Robles Carrillo, 2020). Desde las propias organizaciones técnicas ya se está apostando por enfoques dinámicos, abiertos y *multistakeholder*, como sucede con el IEEE (Instituto de Ingeniería Eléctrica y Electrónica) y su modelo FERE (Fundamental Ethical Responsibility of Engineers), el IGF (Internet Governance Forum) con su apuesta por la deliberación en torno a prácticas o la UIT (Unión Internacional de las Telecomunicaciones), que propone anclar gobernanza a ODS.

En todos estos espacios de deliberación debiera también sumarse a los enfoques éticos hegemónicos -deontológico, principalista o utilitarista- nuevos enfoques como el de las éticas del cuidado. El fundamento para pensar la gobernanza como

gobernanza ética es autoevidente: los desarrollos tecnológicos inducen (Coeckelberg, 2020) una mutación de las nociones éticas fundamentales (autonomía, responsabilidad, etc.) afectando a los modos de toma de decisión, así como a las narrativas que conforman la subjetividad humana. Las tecnologías exponenciales pueden mejorar sustancialmente las condiciones de vida del ser humano si se controlan democrática y deliberativamente (Hughes, 2004). O pueden, por el contrario, dar pie a una suerte de escenario neofeudal (Moreno y Jiménez, 2018) marcado por la exclusión creciente y la pugna entre feudos geopolíticos de producción de IA.

Conclusión

La gobernanza ética de la IA y la robótica habrá de trabajar en la construcción, para estas tecnologías exponenciales y disruptivas, de un “ecosistema ciberético” (Calvo, 2021: 38). Comenzando por el gobierno de datos -petróleo del que se nutren las IA-creando infraestructuras éticas (códigos, comités, líneas éticas, procesos participativos, etc.) orientadas a la gestión, monitorización y cumplimiento de todo lo involucrado en la producción y uso de datos masivos. Esta infraestructura se apoyará en un “entorno comunicativo y afectivo” (Calvo, 2021: 38)

Pero a su vez, y sin entrar en la problemática transhumanista relativa a la superación de la condición humana (mortalidad, precariedad, deficiencia cognitiva, etc.), se precisa avanzar, mediante interacción en

redes cívicas, de expertos, empresarios, políticos, etc., en la consideración de la ética misma que está implícita en las máquinas. No tanto, aunque el tema es de la máxima relevancia, en lo relativo al posible diseño moral de una Superinteligencia (Bostrom, 2016) que desarrollara a partir de una voluntad coherente extrapolada -aquella que reduce la incoherencia con valores de partida- desde los propios algoritmos autocreados, consideraciones que pudiéramos estimar como morales desde una perspectiva humana. Ya en esta misma interpretación de una inteligencia superior a la humana -cuyas razones nos fueran oscuras- que sigue la lógica, existe la suposición ética de que la coherencia lógica es la que define el criterio de producción moral, lo que es sin duda estimar que el error no tiene valor ético. Esto chocaría sin duda con diversas fuentes de moralidad, como la cristiana que considera el error (pecado) como constitutivo de la condición misma de moralidad humana (salvación). Por esto, habida cuenta de la pluralidad valorativa humana, se ha de contemplar la gobernanza en sí misma ética, la gobernanza ética, desarrollando instancias de consideración metacognitiva en la que se expliciten los horizontes y experiencias morales mismos desde los que se está contemplando la problemática.

Una gobernanza ética así entendida permitiría además tematizar un problema central en los diseños normativo-institucionales de abordaje de la IA y sus aplicaciones: el disenso valorativo de partida. No es casual que la apuesta china por la IA, al

partir de otros contextos valorativos, sea diferente al occidental. Considerar perspectivas interculturales en la construcción de gobernanza, huyendo de la tendencia a imponer como criterio normativo la visión occidental -estimando la legitimidad de otras filosofías políticas presentes en los diseños y usos de la IA (Pak-Hang Wong, 2016)-, permitiría, a nuestro entender, afrontar retos en la pugna bipolar en IA.

En síntesis, la consideración ética no ha de reducirse a enfoques normativos, mayormente hegemónicos en occidente. Ha

de apuntalar espacios de deliberación, de intercambio de narrativas morales, construcción intercultural, abordaje de los conflictos éticos y morales derivados de los diseños tecnológicos. Por esto junto a la gobernanza de la ética ha de profundizarse en la gobernanza ética misma. Gobernanza como metodología de construcción de ecosistemas éticos, pero consideración también de la racionalidad de fines y el sustrato de experiencias morales que permiten comprender la compleja hermenéutica del fenómeno ético y sus vínculos con las tecnologías exponenciales.

Bibliografía

AGUILAR VILLANUEVA, L. F. (2013) *El gobierno del gobierno*. México: INAP.

AWAD, E. et al. (2018) "The Moral Machine experiment". *Nature* 563, 59-64

BERCHI, M. (4 de marzo de 2020) La inteligencia artificial se asoma a la justicia pero despierta dudas éticas. *El País*.

https://elpais.com/retina/2020/03/03/innovacion/1583236735_793682.html

BOIX PALOP, A. (2020) Los algoritmos son reglamentos: la necesidad de extender las garantías propias de las normas reglamentarias a los programas empleados por la administración para la adopción de decisiones. *Revista de Derecho Público: Teoría y Método* Vol. 1 pp.223-270

BOSTROM, N. (2016) *Superinteligencia. Caminos, peligros, estrategias*. Teell Editorial

BRONCANO, F. (2000) *Mundos artificiales. Filosofía del cambio tecnológico*. Paidós

- CALVO, P. (2019) "Democracia algorítmica: consideraciones éticas sobre la *dataficación* de la esfera pública". *Revista CLAD Reforma y Democracia*, no 70, pág. 5-30
- CALVO, P. (2020). "Etificación". En Pizzi, J. y Cenci, M. (coord.), *Global Observatory for Social Pathologies*. Pelotas: Federal University of Pelotas.
- CALVO, P. (2021) "El gobierno ético de los datos masivos", en Jon Rueda (ed.): *Tecnologías socialmente disruptivas. Dilemata*, *Revista Internacional de Éticas Aplicadas*, no 34, 31-49
- CIVIO (2 de julio 2019) Que se nos regule mediante código fuente o algoritmos secretos es algo que jamás debe permitirse en un Estado social, democrático y de Derecho. *Civio: novedades*. <https://civio.es/novedades/2019/07/02/que-se-nos-regule-mediante-codigo-fuente-o-algoritmos-secretos-es-algo-que-jamas-debe-permitirse-en-un-estado-social-democratico-y-de-derecho/>
- COECKELBERG, M. (2020) *AI Ethics*. Cambridge: MIT Press
- DIGITAL FUTURE SOCIETY (13 agosto 2021) *Gobernanza algorítmica: proceda con precaución* <https://digitalfuturesociety.com/es/algorithmic-governance-proceed-with-caution/>
DOI: 10.37417/RPD/vol_1_2020_33
- ESTEVEZ, E., FILLOTTIRANI, P., Y LINARES LEJARRAGA, S. (2020) *PROMETEA: Transformando la administración de justicia con herramientas de inteligencia artificial*. BID.
<http://dx.doi.org/10.18235/0002378>
- FUNDACIÓN INNOVACIÓN BANKINTER (s/f) *Machine with feelings*
<https://www.fundacionbankinter.org/en/ftf/tendencias/neurociencia/neurotecnologia/maquinas-que-sienten>
- GOBIERNO DE ESPAÑA (2021) *Carta de derechos digitales* [PDF] Plan de recuperación, transformación y resiliencia
https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2021/140721-Carta_Derechos_Digitales_RedEs.pdf.

- HUGHES, J. (2004) *Citizen Cyborg. Why Democratic Societies Must REspond to Redesigned Human of the Future*. Cambridge: Westview Press
- INAÉTICA (s/f) *Ética en la era de la inteligencia artificial y el internet del todo*.
<https://ianetica.com/>
- KAI-FU LEE (2019) “La inteligencia artificial y el futuro del trabajo: una perspectiva china”. En *El trabajo en la era de los datos*. BBVA
- KAI-FU LEE (2020) *Superpotencias de la inteligencia artificial*. Planeta
- KOOIMAN, J. (2003) *Governing as Governance*. Nueva Delhi: Sage Publications
- LÓPEZ PORTILLO ROMANO, J. R. (2018) *La gran transición. Retos y oportunidades del cambio tecnológico exponencial*. FCE
- MARÍN GARCÍA, S. (2019) “Ética e inteligencia artificial”. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad social corporativa, no 42
- MORENO, L. y JIMÉNEZ, R. (2018) *Democracias robotizadas*. La Catarata
- NUROCK, V. (2020) “¿Puede prestar cuidados la Inteligencia Artificial?”. *Cuadernos de relaciones laborales*. 38 (2), pág. 217-229
- OORTEGA KLEIN, A. (2020) *Geopolítica de la ética en la Inteligencia Artificial*. Real Instituto El Cano
- OSZLAK, O. (2020) *El estado en la era exponencial*. Buenos Aires: INAP
- PAK-HANG WONG (2016) Responsible innovation for decent nonliberal peoples: a dilemma?, *Journal of Responsible Innovation*, 3:2, 154-168, DOI: 10.1080/23299460.2016.1216709
- PARDO BENEYTO, G. y ABELLÁN LÓPEZ, M. A. (2020) “Tecnologías de la información y comunicación e innovación institucional”. ALDEGUER CERDÁ, B. y PASTOR ALBALADEJO, G. *Democracia, gobierno y administración pública*. Tecnos
- PONS, J. L. (ed.) (2020) *Inclusive Robotics for a Better Society*. Springer Natura Switzerland

RAMIÓ. C. (2020) “Los valores públicos del futuro en el contexto de la Administración 4.0”.

VICHER, D. *Códigos y preceptos éticos*. México: INAP

ROBLES CARRILLO, M. (2020) “La gobernanza de la inteligencia artificial: contexto y

parámetros generales”. *REEI (Revista Electrónica de Estudios Internacionales)*, núm.

39

ROMEIO CASABONA, C. M. (2018) Riesgo, procedimientos actuariales basados en inteligencia

artificial y medidas de seguridad. *R.E.D.S* Núm. 13. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6859383.pdf>

¿Cuál es el efecto económico de Blockchain? Un compendio ontológico de las perspectivas tecnológica e institucional para comprender el alcance transformacional

Marcelo Nicolás Karbiner¹²

RESUMEN

La tecnología de *blockchain* (BC) combina criptografía matemática asimétrica, software de código abierto, redes informáticas de igual a igual, algoritmos de consenso y mecanismos de incentivos que permiten que los usuarios lleguen a un acuerdo sobre el estado de un libro mayor compartido. A su vez, las entradas del libro mayor pueden registrar cualquier estructura de datos (nuevo combustible de la economía digital), incluidos títulos de propiedad, identidad, certificación, contratos, etc.

Para comprender el alcance transformacional de la BC se esgrimen sus principios fundacionales y la solución al problema de la confianza. Se discute que la economía BC puede comprenderse más allá del análisis de una tecnología de propósito general sino también como una instancia evolutiva de tecnología metainstitucional. Inspirado por debates académicos, este artículo propone una nueva forma de entender los efectos económicos de BC y se formulan algunas preguntas reflexivas en forma enunciativa que los futuros investigadores deberían continuar indagando para profundizar matices.

Se consideran los aportes a la literatura de diversos autores sobre qué tipo de tecnología es la BC desde diferentes perspectivas. Asimismo, se conceptualiza y ejemplifica con casos de usos reales sobre como la BC permite capturar la eficiencia estática y/o dinámica, se detallan

¹² Marcelo N. Karbiner, Magister en Dirección de empresas (Universidad Siglo 21), Master en Blockchain y Fin-tech (Innovation & Entrepreneurship Business School), Licenciado en Administración de Empresa (Universidad Nacional de Tucumán), nkarbiner@gmail.com.

las características para su consideración como nueva institución de mercado y se exploran los nuevos mecanismos de gobernanza (cooperación y coordinación) basada en BC.

PALABRAS CLAVE

Blockchain, Eficiencia estática, Eficiencia dinámica, Modelos de negocios, Tecnología institucional

Introducción

Todas las actividades humanas requieren coordinación y cooperación. No obstante, siempre ha existido la posibilidad de engañar y abusar de la confianza de las partes intervinientes en cualquier acuerdo. Para abordar este meta-problema de confianza, muchas sociedades han creado intermediarios como bancos centrales, gobierno y leyes. Sin embargo, las soluciones centralizadas son caras y engendran subproblemas.

La tecnología BC se describió por primera vez por Haber y Stornetta (1991), dos investigadores que querían implementar un sistema donde las marcas de tiempo de un documento no pudieran ser manipuladas. Pero, no fue sino hasta casi dos décadas después, con el lanzamiento de Bitcoin en 2008, que BC tuvo su primera aplicación en el mundo real. La promesa de BC es de una transparencia incorruptible, sometida a las leyes inmutables de la tecnología, que garantiza certeza e irreversibilidad, proponiendo una solución técnica al problema del doble gasto. La contribución de la BC es la *industrialización del poder de la energía computacional en confianza económicamente valiosa* (Berg et al., 2017). En este

sentido, la debilidad del ser humano se sustituye por la fortaleza de los algoritmos, por la inteligencia artificial y las relaciones entre máquinas, convirtiendo a los intermediarios en superfluos (Gupta, 2017).

La propuesta central de la BC es que cualquier intercambio de valor se puede realizar de una manera transparente, descentralizada y segura. En la mayoría de la literatura se explica el concepto de BC exponiendo cómo funciona Bitcoin, ya que están intrínsecamente vinculados. Sin embargo, la tecnología BC es aplicable a cualquier transacción de activos digitales intercambiada en línea. La BC está transformando profundamente internet y está dando lugar a un nuevo patrón económico basado en la descentralización de la confianza, por la cual se puede intercambiar bienes y servicios sin necesidad de terceros (Preukschat, 2017).

Según los autores Tapscott y Tapscott (2017) la perspectiva de Nakamoto (2008) gira en torno a siete principios implícitos que subyacen en el protocolo fiable que él concibió, que pueden guiar a la hora de crear software, servicios, mercados, organizaciones y nuevos modelos de negocios. Si se crean cosas pensando en la integri-

dad, el poder, el valor como incentivo, la privacidad, la seguridad, los derechos preservados y la inclusión, se estará reinventando la economía y las instituciones sociales para que sean fiables. Estos valores están construyendo las bases de un sistema de valores de la nueva economía digital, emergiendo así, una nueva disciplina llamada criptoconomía. Este nuevo campo de estudio aplica al uso del conocimiento en la sociedad (Hayek, 1945), a la Teoría de la Firma (Coase, 1945) y a la nueva Economía Institucional (North, 1990).

La gama de BC dentro de la criptoconomía exhibe heterogeneidad y especificidad múltiple. Hay muchas BC diferentes con distintas funcionalidades, arquitecturas y se pueden aplicar a múltiples problemas. Las opciones de diseño determinan sus limitaciones y beneficios. Se pueden distinguir dependiendo de quién pueda leer, ejecutar y validar las transacciones. Independientemente de cual se opte, la combinación de criptografía, cadena de bloques y un consenso dentro de un protocolo común, otorga un sello de calidad que certifica que es un motor BC (Preukschat, 2017).

En virtud de lo expuesto, este artículo es un compendio ontológico sobre los efectos económicos de la BC, partiendo de la consideración sobre qué tipo de tecnología es, una de propósito general o una tecnología metainstitucional. Una perspectiva considerada por algunos autores sostiene que la BC es una tecnología de uso amplio que promete impulsar el bienestar econó-

mico y social al reducir los costes de producción y/o transacción orientada a mejorar la eficiencia y su vez con capacidades e impulsores de valor suficientes para reinventar los modelos de negocios de diferentes agentes económicos (individuos, organizaciones, instituciones, etc.). Otra perspectiva sostiene que las BC son órdenes constitucionales expresados en sistemas de reglas en los que los individuos (o empresas o algoritmos) pueden realizar intercambios económicos y políticos (Berg et al., 2018). Los autores de esta corriente de pensamiento también argumentan que es una innovación institucional de gobernanza, como una nueva forma de institución coordinadora que complementa y en algunos casos compite con empresas, mercados, contratación relacional y bienes comunes (Davidson et al., 2018).

Desarrollo

Apriorísticamente, de la revisión de la literatura surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de tecnología es la BC? En este sentido, hay dos lentes básicos que pueden categorizar la respuesta.

La primera clasificación es que BC puede entenderse como una tecnología de propósito general, la cual no solo puede concebirse desde una dimensión reduccionista y estática centrada exclusivamente en el objetivo de minimizar el despilfarro de unos recursos económicos que se consideran conocidos y dados (eficiencia

estática), sino que también puede comprenderse desde una dimensión dinámica indisolublemente unida al concepto de función empresarial, impulsando la creatividad y la coordinación de los agentes, el descubrimiento de información nueva y la captura de oportunidades (eficiencia dinámica).

Desde la perspectiva de la eficiencia estática, la tecnología BC podría impactar la economía en búsqueda del uso pleno de los recursos conocidos y dados. Su adopción impulsa el crecimiento económico mejorando la eficiencia o reduciendo las ineficiencias. En este sentido, debe darse respuesta los siguientes interrogantes: ¿La BC puede entenderse mejor como una tecnología que aumenta la productividad multifactorial o que reduce los costos? ¿Qué tipo de costos -costos de producción o costos de transacción- tienen un efecto más significativo? ¿Qué implicancias tiene la reducción de costos de transacción a nivel de mercado?

Durante siglos, las instituciones financieras han desempeñado papeles importantes en la mediación y estructuración de la transacción económica que de otro modo sería difícil de ejecutar (Benston & Smith, 1976). Por su parte, el autor Williamson (1993) argumenta que el paradigma construido sobre el costo de transacción económica se centra en la racionalidad limitada y oportunismo, mientras reconoce la búsqueda de jerarquía e intermediación para reducir costos. En realidad, los servicios financieros operan por desconfianza. Si las personas confían

entre sí en las transacciones, muchos servicios financieros pueden ser redundantes (Mainelli & Smith, 2015). Los intermediarios agregan valor a los mercados al reducir la asimetría de información y el riesgo moral a través de la verificación de terceros, lo cual implica monitoreo de participantes y mantenimiento de sistemas de reputación confiables por los que cobran una tarifa.

De la misma forma, los autores Catalini y Gans (2016) consideran a la BC como una tecnología que reduce los costos de transacción a través de una verificación gratuita y sin la necesidad de una costosa intermediación, que ellos sugieren mejorará la eficiencia y el alcance de los mercados, acercándolos a una ideal de igual a igual. Desde esta forma, lo que puede ser inferido es que la BC contribuirá al crecimiento económico y a la prosperidad porque, al hacer que los factores existentes sean más productivos "*economiza*" los escasos recursos. Esto se consigue permitiendo que una red descentralizada de ordenadores utilice algoritmos de consenso y criptografía para validar las transacciones y registrarlas en un orden cronológico, creando así una cadena distribuida e inmutable, o libro mayor. Los contratos inteligentes superan a los intermediarios al reducir los costos de transacción de los intercambios económicos (Peters & Panayi, 2016).

Por su parte, el autor Ronald Coase fue el primer investigador en analizar como los costos de transacción influyen en la organización de la empresa y los mercados en su artículo sobre "La Naturaleza de la

Firma". Resumidamente, la Teoría Contractualista ayuda a entender cómo la BC puede influir en las decisiones organizativas de una empresa debido a su capacidad para descentralizar (democratizar) y reducir los costos de transacción (económica) creando así confianza en la contraparte. Consiguientemente, existen dos ámbitos para analizar la BC, uno como economizador de los costos de producción y otro como economizador de los costos de transacción. Esta idea fue aclarada por Coase (1960) para explicar la existencia de Teoría de la Firma y la existencia de la Ley. En el enfoque neoclásico, el cambio tecnológico reduce los costos de producción. Mientras que, en el nuevo enfoque institucional, el cambio tecnológico reduce los costos de transacción.

Algunas transacciones son más eficientemente conducidas en jerarquías en lugar de mercados (Williamson, 1979) ¿Con la BC se necesitan jerarquías? La taxonomía de la configuración de valor de la BC es predominantemente como cadena colaborativa de igual a igual siendo la lógica permitir trabajar juntos de manera cooperativa. Además, este tipo de redes de servicios exigen una autogestión evolutiva para garantizar la sostenibilidad económica. Por ejemplo, una solución BC como *Arcade City* implanta la holocracia. Se trata de una nueva forma de estructurar y administrar organizaciones que reemplaza la jerarquía. En lugar de operar de arriba hacia abajo, el poder se distribuye en toda la organización, lo que brinda a las personas y los equipos más libertad para auto gestionarse, mientras se

mantienen alineados con el propósito de la organización.

Por su parte, desde el matiz de la eficiencia dinámica, la BC promueve nuevos usos y combinaciones que permiten expandir la frontera de posibilidades de la producción trasladando hacia la derecha dicha curva. Es posible que todos los agentes de un ecosistema BC salgan ganando, si es que la creatividad empresarial mueve constantemente la curva hacia fuera, aumentando así las posibilidades de todos, coordinando los desajustes preexistentes y revolucionando los hábitos que surgen como resultado natural de la teoría de los procesos de mercado impulsados por la capacidad creativa y coordinadora de la función empresarial (De Soto, 2004). Algunas inquietudes que se plantean son: ¿Se espera que la BC tenga una amplia aplicación transformadora en muchos sectores de la economía y contribuya al crecimiento de la productividad multifactorial?

La propuesta de valor de la BC está definida por una o varias meta-ofertas, que van desde la mejora de rentabilidad y calidad, aumento de la transparencia entre pares y/o reinención de nuevos productos y procesos. La BC consta de características únicas que mejoran los usos y aplicaciones dentro de varias industrias y verticales. Las más destacadas identificadas por varios investigadores son la descentralización, anonimato, seguridad, inmutabilidad, auditabilidad, veracidad, confianza, transparencia, interoperabilidad, escalabilidad,

entre otros. La exploración complementaria proporciona un marco de valor de BC (dimensiones claves, capacidades e impulsores de valor) para ayudar a construir un caso de negocio de uso real. En este sentido, el Foro Económico Mundial, creó en colaboración con Accenture Research, a través de los autores (Warren et al., 2019), un marco que ayuda a los líderes organizacionales a evaluar las oportunidades relevantes de la tecnología BC, el cual se basó en una encuesta global a 550 personas en 13 industrias, docenas de entrevistas con líderes del sector público y directores ejecutivos del sector privado, y un análisis de 79 proyectos de BC.

La BC ofrece la posibilidad de realizar transacciones a través de un protocolo que capacita a simples individuos para crear confianza mediante códigos inteligentes. Esta plataforma global de fuente libre, más que un internet de la información es un internet del valor, ya que todos pueden usarlo y eso abre la posibilidad de crear infinitud de aplicaciones nuevas y cambiar muchas cosas (Tapscott & Tapscott, 2017). En este sentido, la BC se ha convertido en una ciencia aplicada potencialmente disruptiva para las empresas que aumentan la confianza al interactuar entre sí (Yli-Huumo et al., 2016). Las BC atrajeron la atención de diversas industrias al experimentar sus aplicaciones como las finanzas, los seguros, la logística, la energía, entre otras (Hamida et al., 2017). Lo cierto es que la BC es una tecnología emergente y todo

el alcance de las aplicaciones aún no se ha probado ni descubierto.

Como nueva tecnología, la BC está en la primera fase disruptiva del proceso schumpeteriano de "*destrucción creativa*" (Schumpeter, 1942). Esto significa que se espera que tenga una amplia aplicación transformadora en muchos sectores de la economía y contribuya al aumento de la productividad. En este sentido, Joel Monegro, propuso el concepto de "*Pila BC de Aplicaciones*" al modelo de BC, integradas en diferentes niveles. Aquí subyace una forma de pensar sobre las diferencias entre Internet y BC. La generación anterior de protocolos compartidos (TCP / IP, HTTP, SMTP, etc.) produjo cantidades incalculables de valor, pero la mayoría se capturó y se volvió a agregar en la parte superior de la capa de aplicaciones, principalmente en forma de datos. La pila de Internet, en términos de cómo se distribuye el valor, se compone de protocolos "delgados" y aplicaciones "gordas".

En la BC el valor se concentra en la capa de protocolo compartido y solo una fracción de ese valor se distribuye en la capa de aplicaciones. Es una pila con protocolos "gordos" y aplicaciones "delgadas". En este sentido, los *tokens* ERC-20 son una interfaz estándar que se ejecuta sobre la red Ethereum. Gracias a esto, obtienen una gran flexibilidad y capacidad de uso en distintos escenarios, regidos por un conjunto de reglas que permiten la interoperabilidad en el ecosistema de Ethereum, con la gran variedad de *tokensy* otras aplicaciones descentralizadas (DApps) compatibles entre sí.

ERC20 permite una interacción perfecta con otros contratos inteligentes y aplicaciones descentralizadas en la cadena de bloques Ethereum. Si todos los *tokens* creados en la red Ethereum utilizan el mismo estándar, esos *tokens* serán fácilmente intercambiables y podrán trabajar inmediatamente con Dapps que usan el estándar ERC20.

En resumen, ambas dimensiones – estática y dinámica- no son necesariamente excluyentes, sino que en muchos casos son complementarias. En efecto, la tecnología BC puede eliminar intermediarios en las transacciones, las redes descentralizadas punto a punto pueden reducir el costo de transacción y crear nuevos efectos de red mientras favorecen la innovación combinatoria (Chen & Bellavitis, 2020). En un ecosistema descentralizado, la nueva tecnología puede convertirse en la base de futuras innovaciones, promoviendo nuevas combinaciones y productos (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

La segunda categoría es que la BC puede comprenderse desde la perspectiva económica como ***tecnología meta-institucional***. La criptoconomía institucional considera a la BC como un nuevo tipo de institución económica que mejora y compete con las instituciones existentes del capitalismo como empresas, mercados, bienes comunes, contratación relacional y gobiernos. En este sentido, los autores Lansiti y Ikhani (2017) consideran que la BC constituye una tecnología fundacional que

se ha convertido en la base de cambios mucho más profundos en la forma en que la sociedad organiza las actividades económicas y políticas. Este aporte sugiere dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los impactos potenciales de la BC sobre la naturaleza y el alcance de interacción entre los agentes económicos? ¿Cómo afectarán las formas tradicionales de gobernanza: contractual y relacional? ¿Cómo las BC pueden dar forma a las dimensiones de cooperación y coordinación entre las partes de una transacción? ¿Cuándo es más adecuado que los agentes económicos adopten BC? ¿Cómo podría afectar la BC a la organización económica del mercado? ¿Qué actividades económicas cambiarán a este modo de coordinación y cooperación?

En línea con esta perspectiva, la BC puede considerarse como una forma de coordinación de la actividad económica categorizándola como una nueva *institución de mercado* (Davidson et al., 2018). Los autores sostienen que BC debería ser de especial interés para los economistas institucionales porque parece ofrecer una nueva forma de coordinar la actividad económica debido a que posee muchos aspectos institucionales del propio capitalismo de mercado, entre ellos la propiedad de derechos (entrada de libro mayor y claves privadas), mecanismos de intercambio (claves públicas y redes entre iguales), dinero nativo (*criptotokens*), ley (código) y finanzas (ofertas iniciales de monedas).

Incluso, la BC puede interpretarse como una institución de propiedad en sí misma. Un aporte en la literatura invocando la Teoría de la Propiedad de Penner y el Sistema de Propiedad de Derechos de Hegel, y usando el ejemplo de *bitcoin*, demostró que BC implementa efectivamente todos los criterios necesarios y suficientes para demostrar propiedad sin depender de medios legales, eliminando la necesidad de un autoridad central para hacer cumplir los derechos de exclusión y proporcionando un sistema de acceso universal al conocimiento y descubrimiento sobre los derechos de propiedad de todos participantes. Las implicaciones de estos hallazgos son que las relaciones de propiedad tradicionales en la sociedad podrían ser reemplazadas con soluciones BC (Ishmaev, 2017). El verdadero alcance aún está por verse, pero ya puede competir con intermediarios globales que actúan como terceros confiables que garantizan transacciones monetarias, como Swift (Skinner, 2016).

Por otro lado, la BC se presenta como una nueva tecnología de *gobernanza institucional* que potencialmente abre nuevos espacios y potencialidades para la *interacción y el intercambio humano* (Allen et al., 2018). En este sentido, otros hallazgos en la literatura argumentan que las BC ofrecen una forma de organizar colaboraciones para lograr tanto cooperación como coordinación, distinta de los mecanismos tradicionales de gobernanza contractual y relacional (Lumineau et al., 2021). *La gobernanza BC representa un sistema autónomo de protocolos y reglas formales cuyo*

cumplimiento se logra a través de algoritmos y códigos preestablecidos, como contratos inteligentes, en lugar de depender de la aplicación a través de la ley (como en la gobernanza contractual) o mediante el valor de relaciones futuras (como en la gobernanza relacional). No obstante, los contratos inteligentes son simplemente códigos informáticos autoejecutables y por tanto, no son un contrato en el sentido tradicional (Catalini & Boslego, 2019).

“La BC podría facilitar de una manera computacional y automatizada, un modelo universal para la actividad coordinada de un número casi infinito de transacciones, un sistema de transacción universal de un orden nunca antes imaginado para la actividad humana” (Swan, 2016:31). De hecho, en cuanto se descubran que las soluciones BC sean comparativamente más efectivas para resolver problemas económicos y no económicos, los individuos se separarán criptográficamente de las instituciones tradicionales existentes y adoptarán aplicaciones descentralizadas basadas en BC (Allen, 2017). La sola idea de organizar cualquier forma de actividad a través de una red distribuida tiene el potencial de reinventar cada esfuerzo humano, ya sea en materia política o económica.

El autor Hayek fue un pionero en el estudio de las economías descentralizadas y el procesamiento de información distribuida. En este sentido, surge un concepto evolutivo: la cataláctica constitucional de la BC. Se trata del mecanismo para mejorar la coordinación interna y las prácticas de gobernanza dentro de la cadena de bloques

bajo la apariencia de mejoras en la velocidad de procesamiento de datos, características de seguridad, entre otros (Berg et al., 2020). Los autores sugieren que la actividad de BC está constituida por numerosas reglas pero que están sujetas a cambio, ya que los actores dentro de este ecosistema buscan activamente mejorar la coordinación en búsqueda de la eficacia tecnológica en términos de contemporaneidad, confiabilidad y seguridad. Pero ¿la planificación puede estar centralizada por una autoridad para todo el sistema económico? ¿A través de la BC se puede planificar descentralizadamente? ¿Cuál es la mejor forma (arquitectura) de la BC para utilizar el conocimiento inicialmente disperso entre todos los individuos?

Como última reflexión, la mano invisible de Adam Smith (posibilidad de cooperación -alineación de intereses- sin coerción) refleja la ausencia de una mente maestra que dicte o dirija por la fuerza las acciones de cada persona. La BC podría entenderse como diseño de una economía colaborativa programable que coordina -alineación de expectativas entre las partes de una transacción- el mercado con la colaboración dispersa de millones de agentes económicos ¿Acaso estamos siendo testigos de un traspaso hacia un nuevo orden económico: de la mano invisible (Adam Smith) a la mano visible digital y programable? Las reglas de la BC no son abstractas, son específicas para los agentes del sistema. Sin embargo, los miembros del ecosistema tienen lugar para la espontaneidad, dado que se trata de software de código abierto. Una

solución BC en sí mismo es un orden espontáneo, en la medida que evoluciona internamente de una manera que nadie puede anticipar, dejando de ser pragmática (en la etapa de ideación pensada deliberadamente) para ser orgánica.

Conclusiones

La economía colaborativa es un fenómeno socioeconómico creciente en el que los individuos producen, intercambian y consumen servicios y bienes, cooperando y coordinándose a través de plataformas en línea. El cambio tecnológico genera la evolución económica mediante nuevos medios recombinantes de redes distribuidas. En ese sentido, los datos se están convirtiendo cada vez más en un activo de más valor, motivo por el cual las organizaciones atesoran sus datos en lugar de brindárselos a una autoridad central. La tecnología BC reduce los costos de creación de confianza ya que no está asegurada por un intermediario sino por el mecanismo de consenso distribuido inherente a la tecnología. Lo disruptivo de la BC es como los datos son gobernados.

La innovación del protocolo BC es la estructura de datos sobre un algoritmo de consenso. En la medida que los sistemas BC han ido evolucionando, han surgido diferentes mecanismos para la verificación entre los nodos participantes de una red BC. Estos nuevos mecanismos de consenso poseen similitudes y diferencias, las que se adaptan a los objetivos y fines de

uso de cada caso. La diferencia fundamental entre cada mecanismo de consenso es la manera para delegar y recompensar la verificación de transacciones. Los mecanismos de consenso más populares actualmente son la prueba de trabajo (*Proof of Work -PoW-*) y la prueba de participación (*Proof of Stake -PoS-*).

A simple vista, la BC parece ser una tecnología de mejora de la productividad multifactorial que ahorra costes de producción al eliminar capas de actividad que ya no son necesarias, porque no se requieren terceros de confianza o que pueden lograrse de manera más eficiente utilizando capacidades nativas de la tecnología BC. La BC consta de características notables que mejoran los usos y aplicaciones dentro de varias industrias y verticales. La potencialidad para la innovación de los modelos de negocios organizacionales estará definida por las capas de valor de aplicaciones construidas sobre un determinado protocolo base. La BC no solo puede ser incorporada en una amplia cantidad de productos y procesos, sino que también se pueden crear nuevos procesos con ella. El problema empresarial de BC es descubrir tales aplicaciones de mercado (Allen, 2017), lo cual es un desafío considerable que involucra innovaciones institucionales de gobernanza.

Consiguientemente, la aparición de la BC se ha anunciado como la próxima revolución que transformará la forma y el tamaño de las organizaciones y la manera en que se realizan las transacciones comerciales. En este sentido, lo disruptivo de la tecnología BC radica en la capacidad no solo de crear nuevos tipos de propiedad, sino también de crear instituciones sociales que puedan ser complementarias o competitivas con respecto a las instituciones existentes. La BC ha cambiado el límite entre las organizaciones jerárquicas y las no territoriales, propiciando nuevas economías auto organizadas. Las decisiones de relacionamiento son mayoritariamente gobernadas por la programación en forma de contratos inteligentes, pero en un futuro podrían vislumbrarse organizaciones autónomas distribuidas, donde un código y algoritmos de consenso sustituyan la capa de representantes.

Se requiere el descubrimiento de complementariedades de BC con las existentes tecnologías (por ejemplo, Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial, Realidad Virtual) e instituciones (por ejemplo, Empresas y Gobierno), pero también con otras cadenas de bloques heterogéneas dentro de la criptoconomía. Solo se debe descubrir qué institución rige mejor las transacciones, en una especie de búsqueda de anti-fragilidad institucional.

Bibliografia

- Allen, D. W. (2017). *Discovering and developing the blockchain cryptoeconomy*. Available at SSRN 2815255.
- Allen, D. W., Berg, C., & Novak, M. (2018). Blockchain: An entangled political economy approach. *Journal of Public Finance and Public Choice*, 33(2), 105-125.
- Benston, G. J., & Smith, C. W. (1976). A transactions cost approach to the theory of financial intermediation. *The Journal of finance*, 31(2), 215-231.
- Berg, A., Berg, C., & Novak, M. (2020). Blockchains and constitutional catallaxy. *Constitutional Political Economy*, 31(2), 188-204.
- Berg, C., Davidson, S., & Potts, J. (2017). *Blockchains industrialise trust*. Available at SSRN 3074070.
- Berg, C., Davidson, S., & Potts, J. (2018). *Blockchains as constitutional orders*. En James M. Buchanan (pp. 383-397). Springer.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Catalini, C., & Boslego, J. (2019). Blockchain technology and organization science: Decentralization theatre or novel organizational form. Working Paper, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Catalini, C., & Gans, J. S. (2016). *Some simple economics of the blockchain*. National Bureau of Economic Research.
- Chen, Y., & Bellavitis, C. (2020). Blockchain disruption and decentralized finance: The rise of decentralized business models. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00151.
- Coase, R. H. (1945). Price and Output Policy of State Enterprise: A Comment. *Economic Journal*, 55, 112.

- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. En *Classic papers in natural resource economics* (pp. 87-137). Springer.
- Davidson, S., De Filippi, P., & Potts, J. (2018). Blockchains and the economic institutions of capitalism. *Journal of Institutional Economics*, 14(4), 639-658.
- De Soto, J. H. (2004). La teoría de la eficiencia dinámica. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, 1, 11-72.
- Gupta, V. (2017). The promise of blockchain is a world without middlemen. *Harvard Business Review*, 6(3), 2017.
- Haber, S., & Stornetta, W. S. (1991). How to Time-stamp a Digital Document. *Journal of Cryptology*, 3, 99-111.
- Hamida, E. B., Brousmiche, K. L., Levard, H., & Thea, E. (2017). *Blockchain for Enterprise: Overview, Opportunities and Challenges*. ICWMC 2017, 91.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American economic review*, 35(4), 519-530.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). *The Truth About Blockchain*. 11.
- Ishmaev, G. (2017). *Blockchain technology as an institution of property*. *Metaphilosophy*, 48(5), 666-686.
- Lumineau, F., Wang, W., & Schilke, O. (2021). Blockchain governance—A new way of organizing collaborations? *Organization Science*, 32(2), 500-521.
- Mainelli, M., & Smith, M. (2015). Sharing ledgers for sharing economies: An exploration of mutual distributed ledgers (aka blockchain technology). *Journal of Financial Perspectives*, 3(3).
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

- Peters, G. W., & Panayi, E. (2016). Understanding modern banking ledgers through blockchain technologies: Future of transaction processing and smart contracts on the internet of money. En *Banking beyond banks and money* (pp. 239-278). Springer.
- Preukschat, A. (2017). Blockchain: La revolución industrial de internet. *Gestión 2000*.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.
- Skinner, C. (2016). Will the blockchain replace Swift. *American Banker*, 8.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2017). *La revolución blockchain. Descubre cómo esta nueva tecnología transformará la economía global*. ediciones deusco. séptima edición. recuperado en [webdelprofesor. ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf](http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf).
- Warren, S., Deshmukh, S., Whitehouse, S., Treat, D., Worley, A., Herzig, J., Pietruszynski, P., Starr, B., McCoy, M., & Yiannakis, C. (2019). *Building Value with Blockchain Technology: How to Evaluate Blockchain's Benefits*.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.
- Yli-Huumo, J., Ko, D., Choi, S., Park, S., & Smolander, K. (2016). Where is current research on blockchain technology?—A systematic review. *PloS one*, 11(10), e0163477.

La igualdad de género en las empresas: el desafío que trasciende a la moda

Laura Gaidulewicz¹³

“No deseo que las mujeres tengan poder sobre los hombres, sino sobre ellas misma”

Mary Wollstonecraft

RESUMEN

Hoy las mujeres estamos de moda. Los problemas que enfrentamos por el sólo hecho de ser mujeres aparecen en diarios, revistas y también en las empresas y las calles. Se habla de las situaciones de violencia, de la desigual distribución de las tareas de cuidado y de los estereotipos que condicionan las elecciones de vida de las mujeres. Esto es importante porque nos permite tomar conciencia de los desafíos que tenemos como sociedad para garantizar la plena participación de las mujeres en todos los ámbitos. Pero también sabemos que con visibilizar el tema no alcanza.

Es necesario comprender qué es lo que sucede y porqué sucede, para poder desde ahí trabajar sobre los problemas detectados, que no son simples de resolver y requieren ser abordados desde múltiples dimensiones para que produzcan avances medibles y certeros en pos del cierre de las brechas.

Con este objetivo planteamos a modo de introducción un breve recorrido histórico de la situación de la mujer en los estados modernos y los movimientos feministas que dan cuenta de porqué hoy la igualdad de género es un objetivo central del desarrollo sostenible.

A partir de allí abordamos el impacto de esta agenda internacional en las empresas y el rol clave que pueden (y deben) asumir como motor de cambio hacia una sociedad que no deje a nadie atrás.

¹³ Laura Gaidulewicz, Directora del Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21, Especialista en igualdad de género de la Universidad de Castilla-LaMancha, lgaidule@gmail.com

Por último, planteamos una serie de consideraciones a tener en cuenta a la hora de asumir el compromiso de contribuir a cerrar las brechas existentes, tanto al interior de estas organizaciones como en los entornos en los que operan, en los cuales el sector privado se ha convertido en un actor clave de la agenda pública.

PALABRAS CLAVES

Igualdad de género, Mujeres y empresas, Brecha de género, Movimientos feministas, Diversidad e inclusión

Introducción

Un breve recorrido histórico de la mujer desde la modernidad

Cuando empezamos a tratar de comprender porqué hoy estamos poniendo en primer plano la importancia de la plena participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad, es fundamental entender que a lo largo de la historia, en las diferentes culturas, la participación de las mujeres en la vida pública fue oscilando. En líneas generales, podemos decir que aún en momentos y en los lugares del planeta donde gozamos de mayor paridad, las mujeres históricamente hemos vivido en culturas lideradas por varones, en lo económico, en lo social, en lo político, y en cada una de las esferas que tomemos como referencia.

Pero para entender los desafíos que tenemos hoy en día podemos tomar como punto de inflexión la creación del Estado Moderno en nuestras sociedades occidentales.

Tanto la revolución francesa en lo político, como la revolución industrial en lo

económico, en tanto los dos grandes hitos que podemos tomar de referencia para la modernidad, van a dar lugar a estados netamente centrados en el poder masculino.

Estos estados implicaron el pasaje del poder absoluto de los soberanos y las cortes por derecho divino, a un poder centrado en los ciudadanos, quienes en su condición de tal gozaban de derechos y obligaciones, entre ellos la posibilidad de elegir a los gobernantes y ser elegidos para gobernar. Pero las mujeres quedaron excluidas tempranamente de esos derechos.

Los estados europeos que se iban reconfigurando y los estados americanos que empezaban a emerger, fueron fruto de las nuevas ideas que impulsaron y abrazaron las elites intelectuales del momento en las que participaban mujeres. No eran mayoría y muchas de ellas fueron relegadas de los libros de historia, pero existieron, participaron activamente y, en varios casos, dieron su vida por sus ideales de cambio.

Las mujeres que durante el Iluminismo europeo habían logrado participar de alguna forma en los entornos en que se esta-

ban gestando las nuevas ideas fueron dejadas de lado al momento de la consolidación de los gobiernos que surgían a partir de la caída de las monarquías absolutas.

Si bien los textos de mujeres como Mary Wollstonecraft y Olympe de Gauges no pueden inscribirse estrictamente en lo que más tarde se llamaron movimientos feministas, han sido el germen de estos movimientos, en tanto pusieron sobre la mesa las desigualdades. Podemos decir que sus escritos, si bien cayeron en el olvido o fueron denostados, inician en cierta forma la lucha por los derechos de la mujer que va a consolidarse, a partir de finales del siglo XIX hasta nuestros días, en tres momentos claves.

El primero, a partir de 1880, se inicia con las llamadas sufragistas, mujeres que luchaban por el acceso al voto en tiempos que sus reclamos se unían en muchos casos a los propios de los movimientos obreros.

En estos estados modernos, hasta ese momento, las mujeres a nivel legal estábamos equiparadas a un niño en cuanto a la toma de decisiones, la disponibilidad de los bienes propios o la participación en la vida pública. La viudez era paradójicamente el único estado civil que permitía a la mujer cierta libertad de elección. Esta primera ola del feminismo va a permitir que en gran parte de los países de occidente las mujeres accedan al voto y en algunos casos a las bancas de gobierno.

La primera guerra mundial traería un período de prosperidad económica para occidente, que veía crecer la economía a un ritmo sin precedentes hasta la Gran Depresión. En los “años locos”, como se los llamó, las mujeres parecían liberarse de gran parte de los mandatos y estereotipos que ponían el matrimonio y la maternidad como únicos roles a asumir en la sociedad. Son las jóvenes de esos años las que van a enfrentar la Segunda Guerra Mundial con un rol muy activo, no sólo durante la guerra sino también a partir de su finalización, sosteniendo gran parte de los roles que venían ejerciendo los varones, en pos de apuntalar la recuperación social y económica de sociedades devastadas.

Eran tiempos de “Sangre, sudor y lágrimas”, como definió Winston Churchill, y las mujeres de esos tiempos no estuvieron ajenas. Repoblar los países era una consigna clave de la postguerra y los medios masivos de comunicación de esos años fueron un importante promotor de lo que se llamó la “vuelta a la femineidad”. La exaltación de la mujer en su rol reproductivo y en las tareas de cuidado atravesaba las revistas de la década del cincuenta especialmente dirigidas al público femenino; los programas de televisión enseñaban a las mujeres a convertirse en un ama de casa modelo; y las películas tenían protagonistas emblemáticas que lograban conquistar el amor de su vida, formar una familia y vivir felices para siempre, dedicándose a preparar las mejores comidas, hacer brillar el hogar y educar a sus descendientes.

Los movimientos feministas y sus premisas quedaron fuera de la escena pública. Será recién en los años sesenta que las mujeres volverán a salir a la calle a reclamar por sus derechos junto con aquellos que bregaban por la inclusión de las minorías raciales, de la comunidad homosexual y por los derechos de los habitantes de las colonias y dominios europeos.

La segunda ola del feminismo se da junto con el *boom* de la pildora anticonceptiva. Las mujeres sentían que podían decidir autónomamente sobre su propio cuerpo; que podían elegir una vida sexual más libre, y un destino no atado a la maternidad o el hogar exclusivamente.

Estos años trajeron, al menos en occidente, fuertes avances en términos de participación de la mujer en lo público, sobre todo en algunos países de Europa y en Estados Unidos. Sin embargo, el fin de los setenta y los ochenta volverá a dejar en suspenso los reclamos feministas, en medio de un clima social y político más conservador.

La caída del muro de Berlín y los inicios de la globalización encuentra a una generación de mujeres jóvenes dispuestas a disputar el acceso al poder, sobre todo económico, jugando con las mismas reglas que sus colegas varones. Eran tiempos de la fe compartida en que el crecimiento económico crearía bienestar para todos.

En los ochenta y noventa surgen dentro de los movimientos feministas un fuerte cuestionamiento al binarismo de género y

al concepto mismo de mujer. Si bien los movimientos feministas siempre involucraron diferentes puntos de vista y realidades, muchas veces en abierta pugna, “los debates y conflictos dentro de las organizaciones feministas sobre el sujeto de la lucha, «la Mujer» (y sus exclusiones), sacudieron, a finales de los años ochenta (en el contexto de la pandemia del SIDA), el escenario sociopolítico y vital de las comunidades feministas y sexuales. (...) La categoría «Mujer», punto de partida de las praxis y las teorías feministas, y reflejo de experiencias de opresiones comunes de las mujeres no recogía cómo esas experiencias, cuerpos y vidas están atravesadas por otras variables o vectores de opresión como la edad, la clase social, la sexualidad, la diversidad funcional, la etnia, la raza... Como alertaron entonces las feministas lesbianas negras: la opresión de género y sexual no se puede separar de la dominación racista. Desde esos otros feminismos lesbianos, negros, postcoloniales, “periféricos”, se inicia la crítica radical al sujeto unitario del feminismo, blanco, burgués, eurocéntrico, desexualizado” (Trujillo G., 2014).

Una obra bisagra que va a poner en cuestionamiento el sistema binario y sus efectos excluyentes es *El género en disputa* (1990), en la que Judith Butler plantea la necesidad de reconocer múltiples subjetividades. “Al mismo tiempo, desde los noventa y de manera incontenible, es cada vez más visible la proliferación de identidades, cuerpos, prácticas, de agencias y focos de resistencia política al proceso de «devenir mujer heterosexual»;

sujetos que se rebelan frente a la ausencia de representaciones en el feminismo clásico de los cuerpos y las sexualidades lesbianas y transgéneros, y cuestionan cómo se han ido configurando históricamente. (...) Es la rebelión de las otras en fuga de la identidad fija, homogénea y monolítica articulada hasta entonces y desplegada por las organizaciones feministas” (Trujillo G., 2011).

El fin del siglo XX y los inicios del nuevo milenio además vendrán marcados por fuertes crisis y cambios radicales; los atentados terroristas que se multiplican a partir de la caída de las Torres Gemelas en el 2001 van a reconfigurar la globalización y particularmente las fronteras. Fueron tiempos también de toma de conciencia sobre las desigualdades que profundizaba rápida e inexorablemente la globalización. Por otro lado, fuimos testigos de cómo el crecimiento sin precedentes en lo económico impulsado por las empresas internacionales tenía un impacto negativo irreversible en los recursos naturales de nuestro planeta.

Las últimas décadas del siglo XX movilizan a la sociedad civil en su conjunto tras un acuerdo de qué tipo de sociedad global buscamos construir. El año 2000 verá nacer un acuerdo internacional que fijó una agenda destinada a que los países, las empresas, y la sociedad civil en su conjunto se

comprometan a adoptar medidas que garanticen la reducción de las desigualdades y preserven el medio ambiente. Así surgieron los Objetivos del Milenio 2000-2015, orientados principalmente a los países en desarrollo.

Estos objetivos fueron reformulados como Objetivos del Desarrollo Sostenible para una segunda etapa 2015-2030, en la cual se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas, dándole un alcance universal y yendo más allá de las prioridades que fijaban los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para los países en desarrollo. En líneas generales, abordan las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de lograr un desarrollo a favor de todas las personas, tomando como ejes el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente¹⁴.

En ambas iniciativas, la igualdad de género estaba presente retomando los acuerdos centrales de la Plataforma de Beijing 1995, un importante logro a nivel internacional de las asociaciones feministas de diversas partes del globo, en el que se plasmaron cuáles son las desigualdades que enfrentan las mujeres, comenzando también a abrir el debate a la consideración del género como construcción social no bi-

14 Para profundizar en el tema puede consultarse la página web oficial de Naciones Unidas destinada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

itaria y dando lugar a los movimientos feministas interseccionales en la agenda de la ONU.

Más allá de las diferentes corrientes teóricas y la heterogeneidad en los movimientos feministas, el hecho que la igualdad de género fuese parte de los compromisos firmados por los países que integran la ONU como así también de las empresas, a través de la adhesión al Pacto Global, permitió impulsar diversas acciones que fueron adoptando gradualmente a partir del año 2000 la sociedad civil, las empresas y los estados, para garantizar la plena igualdad de las mujeres en términos de derechos.

A veinte años de estas iniciativas, y a 25 años de la Plataforma de Beijing, podemos decir que hoy en día nadie permanece ajeno a esta demanda y que hubo fuertes avances en algunas cuestiones específicas, a nivel legislación y a nivel de acciones concretas adoptadas.

También permitió contar con datos concretos en todos los ámbitos sobre estas desigualdades, que constituyen una base importante para la definición de políticas públicas y para entender los desafíos que se enfrentan en los diversos ámbitos.

La igualdad de género en el marco de los ODS

Si bien, como decíamos, hoy la igualdad de género está en primer plano, no siempre está muy claro qué implica y porqué es importante. En ese sentido, en algunos casos, se vuelve una moda sin mucho contenido atrás. En otros, parece que reunir mujeres es suficiente para garantizar una perspectiva de género.

Por eso es clave poner en claro algunas ideas y conceptos que nos ayuden a entender mejor de qué hablamos cuando hablamos de igualdad de género, qué desafíos involucra y cuáles son los principales aspectos a abordar.

Los estudios de género y los aportes de los que se nutren los movimientos feministas son heterogéneos, tal como señalábamos. En tanto nuestro foco de análisis se centra principalmente en las empresas, en cómo las demandas relativas a la igualdad de género las interpelan y atraviesan hoy en día, vamos a hacer foco en las nociones que dan forma al Objetivo 5 de la Agenda 2030 (denominación que habitualmente se utiliza para referirnos a los ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible), en tanto es hoy un instrumento internacional que guía las políticas, acciones y prácticas de los países signatarios como así también de las principales empresas del globo, quienes los adoptan voluntariamente como guía a través de la adhesión al Pacto Global o a iniciativas específicas en pos de la igualdad de género como son los WEP's - *Women Empowerment Principles*

15.

El ODS 5 se define como “lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (ONU, 2015), y cuenta con diferentes metas a lograr antes del 2030:

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.

5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos re-

productivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.

5.a Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles. (ONU, 2015)

Si analizamos este objetivo, podemos revisar algunas de las premisas que dan cuenta del punto de vista desde el cual se aborda la problemática. En primer lugar, la igualdad de género en los ODS se enfoca como parte de los derechos humanos y tiene como antecedentes la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, adoptada y

15 Para mayor información sobre esta iniciativa y las herramientas que pone a disposición de las empresas de manera gratuita puede consultarse el sitio oficial www.weps.org

abierta a la firma y ratificación, o adhesión, por la Asamblea General en su resolución 34/180, de 18 de diciembre de 1979, la cual entró en vigor 3 de septiembre de 1981, de conformidad con lo que establecía el artículo 27. En su texto, se habla de los derechos de la mujer y su equiparación con los del hombre.

Si bien constituye un importante avance en establecer la agenda de las acciones a realizar en los países firmantes para avanzar en la igualdad de derechos y la no discriminación, en su texto no aparece la palabra género, aludiendo en los diferentes artículos a la existencia de dos sexos, varón y mujer, que más allá de sus diferencias biológicas, deben gozar de las mismas oportunidades y contar con las mismas obligaciones.

La Plataforma de Beijing, en 1995, va a reforzar el compromiso definiendo 12 campos de acción prioritarios, los cuales re-toma el ODS 5. Si bien el debate sigue centrado en los derechos de la mujer y de las niñas, en este texto se comienza a hablar de igualdad de género, intentando dar un paso más sobre los abordajes binarios y abriendo en cierta medida el juego a las identidades auto percibidas.

Recién en junio de 2011, las Naciones Unidas adoptaron la resolución 17/19, que es la primera resolución relativa a derechos humanos, orientación sexual e identidad

de género. Si bien fue aprobada por un margen estrecho, recibió el apoyo de miembros del Consejo de todas las regiones, lo cual ayuda a impulsar la agenda a nivel global.

En este sentido, podemos ver que la incorporación de estas problemáticas en la política internacional y el hacerlas visibles en el debate público, como así también en las agendas regionales y nacionales, ha sido un proceso lento y fruto de una intensa lucha liderada por la sociedad civil a través de organizaciones, que se ha ido creando y fortaleciendo a partir de los años sesenta y setenta. Hemos tomado los principales hitos a nivel global, pero en nuestra región también existen otras iniciativas que acompañaron y fueron decisivas para impulsar la agenda, como es el caso de la Convención de Belem do Pará en 1994¹⁶.

Hoy en día, tanto los países como las organizaciones que impulsan la Agenda 2030 en lo que hace a igualdad de género adscriben al abordaje que la ONU propone de estos temas. Por un lado, identificando la igualdad de género como parte de la agenda de los derechos humanos. Por otro, diferenciando el sexo biológico del género.

Hablar de género permite poner en escena que el lugar de privilegio que encierra lo masculino en nuestra sociedad es una construcción que refiere a vínculos de poder y no a cuestiones de orden biológico.

16 Para profundizar en los antecedentes en América Latina y el Caribe, consultar el documento "Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible" elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para ser presentado en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Montevideo, 25 a 28 de octubre de 2016)

Da lugar también a pensar la construcción identitaria en función de cómo cada persona siente y vive su género, más allá del asignado al nacer y no atado al sexo, es decir, a diferencias y características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de los seres humanos que los definen como macho u hembra de una especie.

Así el género puede entenderse como un entramado de ideas, creencias y atribuciones sociales que se construyen en determinada cultura y momento histórico a partir de una diferencia sexual binaria. Si consideramos el género como una construcción social que moldea las relaciones sociales creando diferentes oportunidades para cada categoría, podemos trabajar en modificar las desigualdades económicas, sociales y políticas que conlleva, justificadas muchas veces como diferencias biológicas.

Desde el punto de vista psicológico, el género articula la asignación que se realizó a un individuo al momento de su nacimiento o durante la gestación, sobre todo a partir de la apariencia externa de sus genitales, con la identidad de género, que es la experiencia individual consciente e inconsciente de pertenencia e identificación que se desarrolla en los primeros años de vida, más allá de las diferencias anatómicas y los roles de género que determinan los comportamientos apropiados para un género u otro.

Esa articulación es compleja y propia de cada sujeto, por lo que los cambios que se buscan impulsar en lo social no pueden ser

ajenos a esta dimensión individual e interpersonal que es fruto de un proceso de socialización que acompaña al ser humano desde su gestación; proceso en el cual se van transmitiendo las normas y roles de género imperantes en un tiempo y lugar determinado.

Estas normas y roles de género dan cuenta también de cómo se organiza la división del trabajo en una sociedad, en tanto establece qué es lo esperado, apropiado y valorado para cada género. En nuestra sociedad el modelo dominante a lo largo de los siglos, con diversas variantes y matices, está basado en la creencia de que existen dos géneros, varones y mujeres, y se reserva a los primeros las decisiones en la mayor parte de los órdenes de la vida, siendo quienes dominan la propiedad, la residencia y la descendencia.

Los varones son quienes ejercen el poder y lideran las instituciones, ocupando el lugar hegemónico de lo valioso y de la verdad, en tanto lo femenino se define desde la oposición y la subordinación a esos rasgos que definen lo masculino como locus central de poder.

Si bien, como señalábamos, la lucha por los derechos de las mujeres ha permitido ir modificando políticas y prácticas, aún hoy se “naturaliza” el dominio masculino y existen profundas brechas que dan cuenta del

predominio del patriarcado, como así también la heteronormatividad¹⁷.

Por este motivo es importante tener en cuenta que la igualdad de género, tal como está planteada en el objetivo 5, permite no sólo impulsar la igualdad de derechos de mujeres y niñas; es fundamental también para visibilizar y empoderar las personas que integran el colectivo LGTBI+ y poner sobre la mesa la interseccionalidad del género con otras desigualdades profundamente arraigadas.

Esto implica no sólo revisar los lugares de privilegio que han tenido los varones y lo masculino en nuestra cultura a lo largo de diferentes momentos históricos, sino también el de las mujeres que responden al estereotipo dominante. Ese es el desafío a abordar si queremos realmente construir una sociedad donde todos los seres humanos tengan iguales derechos en términos de acceso a los recursos económicos, sociales, culturales y naturales que necesitamos para nuestro desarrollo y bienestar.

¿Por qué y para qué involucrar las empresas?

Como señalábamos, a partir de la globalización las empresas cobraron una magnitud sin precedentes en la historia. La fundación Global Justice Now realizó en 2015 un *ranking* de las cien mayores entidades económicas del mundo, teniendo en cuenta sus ingresos. Entre las diez primeras estaban Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia y Reino Unido pero también, en décimo lugar, Walmart.

Si bien podemos coincidir que el poder de influencia no está únicamente ligado a lo económico, es también un dato a considerar la relevancia sin precedentes que hoy tienen las empresas privadas en la arena pública. El compromiso de crear valor compartido, es decir, no sólo para sus accionistas sino también para los diversos grupos de interés que involucran, y el dar cuenta además de los resultados económicos, de los impactos sociales y medioambientales que tienen sus decisiones, son hoy los andariveles por los que las grandes empresas deciden voluntariamente transitar, en un sutil equilibrio con regulaciones impuestas en esta línea por los Estados y acuerdos internacionales.

La agenda del desarrollo sostenible que citamos, que involucra el objetivo de la igualdad de género entre sus prioridades,

17 La noción de patriarcado es tomada en los estudios feministas para dar cuenta de "la manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y niños/as de la familia y la ampliación de ese dominio sobre las mujeres en la sociedad en general." (Gerda Lerner, 1986) El patriarcado impone la heteronormatividad, tanto dentro del ámbito público como del privado, en tanto establece como única forma aceptable de expresión de los deseos sexuales y afectivos las que se dan entre un hombre y una mujer. Esto supone que las preferencias sexuales, los roles y las relaciones que se establecen entre los individuos dentro de la sociedad, deben darse en base al binario "masculino-femenino", teniendo que coincidir siempre el sexo biológico con el género autopercibido y la preferencia sexual atribuida.

direcciona los esfuerzos de los 193 países miembros de la ONU que firmaron la iniciativa en el 2015, pero también a las empresas, especialmente las que desde el año 2000 se fueron sumando al Pacto Global y que hoy en día representan más de 14.000 empresas en 162 países.

El Pacto Global de las Naciones Unidas tiene por objetivo crear un movimiento global de empresas y otros grupos de interés para hacer negocios de manera responsable, alineando sus estrategias y operaciones en función de diez principios que giran en torno a los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Desde el 2015 esta iniciativa se alinea a los Objetivos de Desarrollo sostenible ampliando su alcance y comprometiéndole a las empresas a contribuir de manera directa en la agenda pública. Los Diez Principios del Pacto Global se derivan de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

La igualdad de género estaba contemplada de manera implícita en los objetivos, como parte de la eliminación de toda forma de discriminación en materia de empleo y ocupación y de respeto a los derechos humanos, tanto a nivel interno de las compañías como también en relación con su cadena de valor y el entorno en que operan.

La firma de este compromiso voluntario implica la realización de un diagnóstico y la elaboración de un plan de acción con metas cuantificables. Cada año la empresa se compromete a avanzar en las acciones previstas y reportar el grado de avance a través de los informes de sustentabilidad, que pueden contar con otras denominaciones, pero que básicamente requieren reportar los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías firmantes. Estos reportes denominados COP (*Communication on Progress*) se realizan siguiendo las directrices de los GRI (*Global Report Initiative*), son validados públicamente y auditados.

Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, dando información comparable acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible.

El GRI405 refiere a la diversidad e igualdad de oportunidades y ha sido clave en la provisión de datos sobre la representación de mujeres en las empresas y sus cadenas de valor.

A veinte años del lanzamiento de estas iniciativas, hoy la igualdad de género y la promoción de la diversidad en las empresas es un tema estratégico, impulsado por las principales Bolsas de Comercio del Mundo, los gobiernos, los organismos internacionales junto con las cámaras y los consejos empresarios.

Por convicción, coerción o conveniencia (dado que impacta positivamente en los resultados económicos), las compañías llevan adelante distintas acciones tendientes a cerrar las brechas de género y crear entornos inclusivos en los que las minorías tengan iguales oportunidades, tanto en sus organizaciones como en los entornos en que operan.

Con la intención de acelerar el proceso, en 2010 se lanzan los anteriormente enunciados Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), creados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas y firmados por más de 5.000 empresas en todo el mundo. Junto con estos principios se desarrolló en 2018 el Programa Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio, un proyecto financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea (UE) e implementado por ONU Mujeres en asociación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para promover la igualdad de género a través del sector privado.

Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP's) son un conjunto de principios que ofrecen orientación a las empresas sobre cómo promover la igualdad de género y el empoderamiento de las

mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad, basándose en las normas internacionales del trabajo y los derechos humanos¹⁸.

Estos principios parten de considerar que las empresas tienen un interés y una responsabilidad en la igualdad de género y se basan en la premisa que el empoderamiento de las mujeres a la vez fortalece sus negocios, tomando como referencia diversos estudios e investigaciones académicas que dan cuenta de esta correlación.

El número uno de la compañía es quien firma el compromiso con esta agenda, comprometiéndose a impulsarla a todos los niveles de la empresa e interpelando a la organización a trabajar en colaboración con los diferentes grupos de interés para fomentar prácticas de negocios que empoderen a las mujeres, tales como igual salario por trabajo de igual valor, desarrollo de cadenas de abastecimiento sensibles al género y tolerancia cero contra el acoso sexual en el lugar de trabajo.

En este sentido, la agenda de género que abrazan las empresas, a partir de las iniciativas mencionadas, giran en torno a tres dimensiones centrales que hacen a la autonomía de las mujeres. La autonomía

¹⁸ Los principios son los siguientes: promover la igualdad de género desde la Alta Dirección; tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación; velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras; promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres; promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y liderando con el ejemplo (cabildo); evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

refiere a “la capacidad de las personas para tomar decisiones libres e informadas sobre sus vidas, de manera de poder ser y hacer en función de sus propias aspiraciones y deseos en el contexto histórico que las hace posibles” (CEPAL, 2011). Sin esta autonomía el ejercicio de sus derechos humanos se ve sesgado. La igualdad de género requiere transformaciones en tres dimensiones que hacen a la autonomía de las mujeres: en la física, en la política y en la económica. Las brechas de desigualdad de género son complejas y están fuertemente interrelacionadas, a partir de procesos de discriminación estructural que se traducen en los marcos legales, en las políticas y prácticas organizacionales, en las actitudes culturales predominantes tanto en lo público como en lo privado. Por eso, “La autonomía se convierte en un elemento central para alcanzar la igualdad, como un derecho humano fundamental, y una precondition para que las mujeres actúen como sujetos plenos del desarrollo” (CEPAL, 2011).

La autonomía física se refiere a dos cuestiones centrales. Por un lado, la seguridad personal, que implica garantizar entornos libres de violencia de género en todas sus formas. Por otro, el pleno ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos como aspectos centrales de la salud femenina. La autonomía económica alude tanto a la obtención de ingresos y activos suficientes para la no dependencia, como al pleno manejo y toma de decisiones sobre sus ingresos, patrimonio y seguros de re-

tiro. Por último, la autonomía política refiere a la plena participación y representación en la toma de decisiones en todos los ámbitos y niveles.

Estas tres dimensiones de la autonomía orientan los principales ejes de trabajo a tener en cuenta al momento de diagnosticar las brechas y establecer planes de acción, tanto en el ámbito de las políticas públicas como en el sector privado.

Si bien es importante distinguir estas tres dimensiones, es fundamental tener en cuenta que los fenómenos de desigualdad de género están interrelacionados y requieren ser abordados de manera no reduccionista, si queremos lograr impulsar cambios significativos y duraderos. Por ejemplo, la violencia de género, si bien es un eje central de la autonomía física y los derechos que involucra, se interrelaciona con la autonomía económica, en tanto afecta la plena inserción laboral de las mujeres víctimas de violencia en el hogar; o la falta de autonomía económica potencia su vulnerabilidad a la hora de acabar el vínculo con una pareja violenta.

Para avanzar en términos de una igualdad sustantiva que trascienda lo meramente formal es fundamental comprender que los principios de no discriminación y de igualdad de género están interrelacionados y dan cuenta de las múltiples formas en que se manifiestan de manera interrelacionada desigualdades y discriminaciones por razones de sexo, orientación sexual, identidad de género, raza u origen étnico, pobreza y discapacidad funcional.

Muchas de las empresas que están trabajando hace varios años en pos de la igualdad de género, ya lo toman como parte de una agenda que se articula con la erradicación de toda forma de discriminación y la plena inclusión de personas provenientes de diferentes colectivos y minorías, siendo uno de los abordajes más potentes para dar respuesta a las necesidades diferentes en cada caso y contexto.

Recomendaciones para el abordaje en las empresas

A partir del compromiso de grandes empresas signatarias del Pacto Global o que cotizan en Bolsas donde el desempeño en materia de diversidad es contemplado, la agenda de igualdad de género está hoy presente en las directrices estratégicas de estas compañías; a la vez impulsan a otras a adoptarlas, sobre todo si integran su cadena de valor. En general las empresas tienen compromisos a nivel global que se traducen en acciones regionales y locales. El ritmo en que permea a nivel regional y local depende de diversos factores, pero uno de ellos que no es menor, es la cultura del entorno en que cada filial opera y los avances en materia de legislación y política pública que se hayan realizado en el país en que está localizada la misma.

En muchos casos, al menos en nuestra experiencia, las empresas a nivel local comienzan con iniciativas puntuales, tales como el armado de un comité de diversidad conformado por voluntarios y liderado por

miembros de la organización que se sienten identificados con la problemática, aunque no necesariamente tengan formación o conocimientos específicos en temas de género. Otra práctica común es realizar talleres de sensibilización en los que se aborda una problemática específica para un grupo de colaboradores con el fin de lograr que reflexionen o incorporen algunos conceptos básicos. Los ejes de trabajo en torno a los cuales giran estos comités o los talleres de sensibilización se desprenden generalmente de las directrices de la casa matriz de la empresa, en el caso de las multinacionales, de temáticas de interés detectadas o a partir de fechas específicas (por ejemplo, día internacional de la mujer, día internacional contra la violencia de género, entre otras). También es frecuente que inicien el abordaje de la problemática de género con algunos conversatorios de los que participan referentes internos o invitados y que están centrados en compartir historias de vida y experiencias.

Si bien estas acciones pueden ser valiosas para comenzar a transitar el camino y poner la problemática sobre la mesa, no quedan articuladas con un objetivo en términos de cerrar determinadas brechas predominantes en la empresa.

Por tal motivo, en caso de buscar generar avances en este sentido, lo fundamental es comenzar por realizar un diagnóstico de cuáles son los principales desafíos que presenta la empresa en relación con las tres dimensiones de la autonomía que se detallaron precedentemente.

Para realizar este diagnóstico existen una serie de herramientas que fueron producidas durante estos años. Los WEPs ponen a disposición, de manera gratuita y autoadministrable, una herramienta de diagnóstico que aborda y compara cuatro dimensiones: liderazgo y estrategia, lugar de trabajo, mercados y comunidad. La empresa puede medirse en relación con una serie de buenas prácticas que están predefinidas y jerarquizadas para cada una de estas dimensiones las cuales a su vez se encuentran ponderadas. A partir de este diagnóstico la empresa puede detectar sus fortalezas, las áreas que merecen analizar dónde se puede seguir progresando y aquellas en las que debería especialmente poner recursos y atención. En este caso, son las que el resultado está por debajo del 33%.

Esta herramienta es útil para tener un pantallazo inicial del desempeño de la empresa en comparación con los estándares de mercado y las prácticas recomendadas a nivel internacional.

No obstante, es fundamental complementarla con un diagnóstico que permita comprender cuáles son los desafíos propios e idiosincrásicos de esa empresa. Estos van a depender de la historia de la compañía, del momento actual que atraviesa, del entorno en el que opera y de su cultura. También del modelo de negocios y del sector de la economía en que se desempeña. Así, el balance vida y trabajo, en el que cobran especial relevancia el trabajo flexible y el *home office*, son indicadores en los que una empresa industrial puede tener un bajo

desempeño, pero esto va a requerir otro tipo de análisis y respuestas muy diferentes a si se trata de una entidad financiera o una *start-up* tecnológica.

Otra herramienta interesante a tener en cuenta como marco es el modelo que provee el Instituto de la Mujer de España para armar un plan de igualdad en las empresas. El plan de igualdad es un conjunto de medidas para conseguir unos objetivos de igualdad en una empresa en un periodo de tiempo determinado, compromiso fijado por el artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, siendo obligatorio para empresas de más de 250 empleados o para aquellas que el convenio colectivo que le aplica lo fije como obligatorio, como así también el compromiso de brindar anualmente al Estado Español los datos sobre la composición de la nómina. El Real Decreto Ley 6/2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, amplió el alcance y afectará desde julio del 2022 a empresas de más de 50 empleados. En estos casos las empresas deben negociar el plan con los sindicatos. El modelo aborda cada uno de los aspectos a tener en cuenta, como así también la conformación de los equipos responsables de su desarrollo y seguimiento.

El diagnóstico cuantitativo y cualitativo en función de áreas de indagación que den cuenta de los desafíos particulares de cada negocio y de cada empresa es fundamental. Ese diagnóstico debe relevar tanto lo

formalmente documentado en políticas y normas internas como las prácticas diarias, las cuales pueden en muchos casos alejarse de lo establecido formalmente. En este punto la percepción de los colaboradores a todos los niveles y su involucramiento en el proceso de diagnóstico no sólo permite contar con información valiosa para detectar las principales necesidades y demandas sino también ayuda a potenciar el compromiso con el cambio que involucra cerrar las brechas de género.

Una vez realizado el diagnóstico, es fundamental validar los principales ejes de trabajo, priorizando aquellos en los cuales la empresa tiene mayores desafíos en términos de igualdad y que están atados al corazón del modelo de negocios y a los aspectos que hacen a la identidad de cada compañía.

En cuanto a la implementación, la gradualidad es crítica y no implica perder de vista una mirada integral de las problemáticas a abordar. Cambios culturales tan profundos como los que involucra la agenda de género requieren que las acciones que se planteen contemplen el trabajo sobre lo individual, en tanto cada uno de nosotros está atravesado por estas desigualdades; también a nivel de las relaciones interpersonales, porque es allí donde se juegan muchos de los micro machismos y las discriminaciones solapadas, y, por otro lado, de las políticas y prácticas, que para que permeen culturalmente van a requerir un trabajo sobre las dimensiones antes mencionadas.

La gradualidad en la implementación permite también ir monitoreando y midiendo el impacto, permitiendo introducir cambios, ajustes o acciones complementarias. Por ejemplo, en el caso de las licencias por paternidad extendida, en muchas compañías no son utilizadas a niveles similares que las licencias por maternidad. Entre los factores que explican por qué no hacen uso los varones de este beneficio, está la creencia que va a afectar su desarrollo de carrera, como sucede con las mujeres, o que van a ser mal vistos por sus pares y jefes, además de ser objetos de broma y motes peyorativos.

Es fundamental tener en cuenta los cambios culturales y profundos que involucra la igualdad de género, a nivel social, interpersonal y sobre todo individual, en tanto impactan en nuestras creencias y percepciones; en nuestras emociones; en los aspectos inconscientes de nuestra identidad.

El diseño y la implementación de las acciones debe contemplar esta complejidad, previendo diversas estrategias para abordar la problemática que se trabaje y sus múltiples aristas. Si bien la sensibilización y formación en las problemáticas de género es necesaria, es imprescindible prever dispositivos que apalanquen el cambio cultural, como es el caso del *mentoring*, de las instancias grupales orientadas al empoderamiento y de los canales para plantear situaciones concretas en entornos seguros.

La seguridad psicológica de todos los colaboradores es prioridad para avanzar en

los desafíos que plantea la agenda en relación con la autonomía física, económica y de toma de decisiones. Generalmente se la asocia a las situaciones de acoso y a los canales de denuncia, pero debe ser el sustento que la organización promueva a todos los niveles en pos de una participación abierta en la detección de los desafíos y la co-creación de soluciones. En este sentido la comunicación abierta, transparente, acompañando todo el proceso desde el momento en que la alta dirección define hacer de la cuestión una prioridad estratégica, es un factor central para acompañar el cambio y manejar las resistencias inevitables que todo cambio provoca.

Asimismo, las acciones implican trabajar de cara a los públicos internos, pero también en relación con el entorno de la compañía, y el enfoque colaborativo, de comunicación abierta y transparente de desafíos, acciones, logros y oportunidades de mejora, es fundamental en términos de reputación y su impacto en el negocio. El *pink wash* es cada vez una solución menos viable. Por eso, más allá de las modas y la presión externa, es fundamental que a nivel del gobierno de la compañía se tome conciencia de qué involucra avanzar en estos temas, evaluar si es el momento adecuado para hacerlo, y en caso de optar por comenzar a transitar este camino, estar dispuestos a sostenerlo, en definitiva, no dejar a nadie atrás.

Conclusiones

Tal como señalamos y tomando de referencia los principales informes a nivel global en relación con la medición de las brechas, pese a los esfuerzos que vienen haciendo las empresas, la aguja pareciera moverse poco y lento. En parte podemos atribuirlo a que muchas de las acciones que se llevan adelante son en gran parte cosméticas, lo que se conoce como *pink wash*. Pero también debemos tener en cuenta que esta cuestión implica cambios culturales muy profundos, que requieren trabajar en diferentes frentes a la vez y articuladamente, considerando la complejidad y las resistencias que movilizan cambios tan radicales en las relaciones de poder, y sobre todo, en los anclajes identitarios de los sujetos.

La sobrevaloración que se hace de ciertos avances en términos, por ejemplo, de mayor presencia de mujeres en ámbitos de decisión, es parte de los sesgos de representatividad que pueden terminar afectando el logro de la paridad. Por tal motivo, para que el entusiasmo que hoy despierta en lo declamatorio la igualdad de género no se diluya o tenga un destino similar a las otras olas del feminismo, que quedaron tempranamente relegadas de la agenda pública a partir de importantes logros, pero no suficientes para garantizar la no discriminación y plena igualdad de oportunidades, la medición y la comunicación de los indicadores es clave.

Esta medición, que viene sistemáticamente generando impulso en los últimos 30 años, es justamente la que hoy nos permite entender cuál es la situación no sólo a

nivel de los países sino también en las principales empresas del planeta. Estos datos que dan cuenta aún en la actualidad de la baja diversidad que existe en la mayor parte de las compañías como parte de sutiles procesos de discriminación que sesgan sus prácticas, han estimulado su compromiso con esta causa entendiendo también que los avances impactan positivamente en sus negocios. A diez años de la creación de ONU Mujeres, contar con datos claves que permiten analizar realidades que hasta entonces quedaban “ciegas” en términos de cómo afectaban diferencialmente a mujeres y varones, sigue siendo un desafío¹⁹.

Por otro lado, para las empresas que desean ir más allá del mero cumplimiento formal y realizar un abordaje estratégico, lo primero que deberían hacer es comprender cuáles son los principales problemas que involucra la agenda de género y analizar su negocio entendiendo cuáles son críticos para la empresa, o en cuáles pueden agregar más valor.

Este es un primer paso para un abordaje integral, evitando las acciones aisladas y esporádicas, que quizás sirven en un primer momento para sensibilizar sobre el tema, pero que se agotan rápidamente en su capacidad de “mover la aguja” y terminan jugando en contra de la empresa, en tanto es interpretado como puro *marketing* u oportunismo.

También es importante involucrar a todas las personas que integran la organización tanto en la comprensión de los desafíos como en la generación de las soluciones, porque la igualdad de género no es cosa de mujeres. Implica crear condiciones más justas para el desarrollo de todas las personas y que el género no sea un obstáculo a la hora de ser y hacer lo que deseamos, en la búsqueda de nuestro bienestar, de nuestra realización personal y de nuestro propósito.

Por último, la ayuda experta es clave a la hora de crear acciones. La perspectiva de género al momento de comprender una situación o de comprendernos, no surge necesariamente de nuestra experiencia de vida. Involucra un campo de estudio vasto y complejo que requiere de rigurosidad en la comprensión de los fenómenos y el desarrollo de acciones, como así también involucra una dimensión deontológica que es fundamental considerar en la formación de especialistas. En relación con este último punto, los países que han impulsado desde el estado la incorporación por parte de las empresas de estrategias de trabajo sistemáticas en pos de la igualdad de género, han acompañado esta iniciativa de un importante impulso a las universidades para el desarrollo de profesionales especializados en el análisis y la intervención organizacional que acompañen de manera in-

¹⁹ La iniciativa de ONU Mujeres We Count apunta a la necesidad de contar con más y mejor data sobre cuestiones de género e impulsa un cambio radical en la manera en que estas estadísticas son creadas, usadas y promovidas.

terna o externa los procesos de implementación de planes integrales en las compañías.

Iniciativas de este tipo son aún incipientes y desarticuladas en nuestro país y en la

región, por lo que el trabajo conjunto entre estado, universidades, empresas y sindicatos es un desafío a sistematizar en el corto y mediano plazo.

Bibliografía

Butler, J. (2002), Acerca del término Queer. En J. Butler, *Cuerpos que importan* (pp. 313 - 339). Paidós.

Butler, J. (2018), *El género en disputa* (pp. 320). Paidós.

Cassigoli, R. (coordinadora), (2008), *Pensar lo femenino: un itinerario filosófico hacia la alteridad* (pp. 189). Antrophos.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016), *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*, XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Montevideo, 25 a 28 de octubre de 2016.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011), Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, *El salto de la autonomía de los márgenes al centro*, Documentos de Proyecto, N° 436 (LC/W.436), Santiago, pp.95.

Lerner, G. (2017), *La creación del patriarcado* (pp.424). Agapea.

ONU (2015), "Resolución A/RES/70/1 Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", 25 de noviembre de 2015. [edición electrónica]
<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>.

Trujillo, G. (2014), De la necesidad y urgencia de seguir queerizando y trans-formando el feminismo. Unas notas para el debate desde el contexto español, En Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres – APEM, *ex æquo - Revista da Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*, Edições Afrontamento, n.o 29, pp. 55-67.

Trujillo, G. (2011), *La rebelión de «las otras» del movimiento feminista: el impacto de la crítica queer*, En Villalba Augusto, Cristina, y Nacho Álvarez Lucena (eds.), *Cuerpos Políticos y Agencia. Reflexiones feministas sobre Cuerpo, Trabajo y Colonialidad*, Universidad de Granada, pp. 163-175.

En la búsqueda del Gen ético empresarial: un estudio exploratorio desde las empresas cordobesas²⁰.

Carina Marques Bertinatti²¹ y Jaime Rodriguez Alba²²

RESUMEN

El presente artículo pretende resumir los principales hallazgos realizados en virtud de un proyecto de investigación en curso vinculado a la gestión ética empresarial. En primer lugar, se describe sintéticamente la problemática y objetivo que aborda el proyecto, así como su grado de avance. Se trata de un análisis exploratorio referido a la gestión ética que están llevando a cabo las empresas en la Ciudad de Córdoba y que propone la aplicación de un instrumento de auto diagnóstico especialmente diseñado a tal efecto. Seguidamente se presentan las líneas teóricas y conceptuales más importantes consideradas al momento de la elaboración de dicho instrumento y se comenta la metodología empleada, así como la naturaleza de la muestra de empresas seleccionada. Finalmente se exponen y analizan los resultados obtenidos referidos al instrumento propuesto e implementado en una muestra de diez empresas cordobesas de diferente tamaño, tanto industriales como de servicios y la valoración obtenida del formulario de auto diagnóstico sugerido por parte de las mismas.

²⁰ El presente artículo se basa en el Proyecto de investigación iniciado a fines de 2018 en el marco de la Secretaría de Investigación de la Universidad Siglo 21 dirigido por los autores del presente. El equipo de investigación se encuentra también integrado por: Consuelo Ávalos, Carla Grasso, Carlos Origlia, Luis Ulla, Rodrigo Lopez Thais, Leandro Giusti, Macarena Perusset y Julián Piva. Los resultados del proyecto serán dados a validar al Dr. García-Marzá de la Universidad de Alicante (España), colaborador internacional del equipo de investigación.

²¹ Carina Marques Bertinatti, Mgter. en Dirección de Negocios (UNC), Máster en Marketing, Consultoría y Comunicación Política (Universidad Santiago de Compostela España), Licenciada en Economía (UNC). Universidad Siglo 21, carina.marques@ues21.edu.ar.

²² Jaime Rodriguez Alba, Dr. En Filosofía por la UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid), Magister en Sociología por la UCM (Universidad Complutense de Madrid), Licenciado en Filosofía por la Universidad de Oviedo. Universidad Siglo 21 y UNIR (Universidad Internacional de la Rioja) de España, jaime.rodri-guez@ues21.edu.ar.

PALABRAS CLAVE

Gestión ética empresarial, Sustentabilidad, Teoría de los *stakeholders*

Introducción

Tanto en nuestro país como en la gran mayoría de los países del mundo, se han registrado delitos de corrupción que han escandalizado a la opinión pública y que involucran por lo general a altos funcionarios públicos, pero también a importantes empresarios. Esto nos hace reflexionar sobre la importancia de los valores y la ética, tanto en la función pública como en las empresas. Reforzar leyes, endurecerlas y lograr que se apliquen es sin duda un camino para la lucha contra la corrupción, pero llegar a esas instancias es lo que debería justamente evitarse.

Desde la perspectiva empresarial y tal como confirman diversas investigaciones, la gestión ética no sólo se constituye en herramienta para el combate a la corrupción, sino que además permite mejorar los indicadores de desempeño de las organizaciones y tiene un efecto positivo en el clima laboral, potenciando también la reputación de la organización en el entorno y reduciendo los riesgos inherentes a la gestión de toda la cadena de valor. La gestión ética incrementa de múltiples modos la eficiencia de la organización, promoviendo la sustentabilidad de la misma. Por esto la gestión ética va más allá del mero enfoque del cumplimiento o *compliance*.

Llevar a la práctica de las organizaciones la gestión ética exige el diseño de herramientas de evaluación del estado ético de las mismas, así como la adaptación de instrumentos de gestión ética presentes en diversas normas e indicadores a la realidad de dichas empresas, para hacerlas efectivas y utilizarlas como pauta para lograr avances en la construcción de organizaciones saludables.

En este marco, se decidió abordar un proyecto de investigación en el ámbito de la Secretaría de Investigación de la Universidad Siglo 21, para explorar cómo se están gestionando éticamente las empresas en la Ciudad de Córdoba y también contribuir al desarrollo de un instrumento de auto diagnóstico de la gestión ética empresarial.

Más precisamente, el proyecto tiene como objetivo general elaborar y probar, para una muestra de empresas de la Ciudad de Córdoba, un instrumento diagnóstico de la gestión ética que resulte de utilidad para identificar el estado actual de la misma en cada organización y facilite el diseño de una estrategia y plan de acción de la gestión ética empresarial que permita mejorar la legitimidad y credibilidad contribuyendo a su sustentabilidad atento a intereses legítimos universalizables (Gonzalez Esteban, 2007, p.209:210).

Dicho proyecto se encuentra actualmente en ejecución y transitando la etapa final de mejora y validación del instrumento propuesto por parte de expertos nacionales e internacionales.

En este artículo, se propone dar cuenta del avance realizado hasta el momento correspondiente al diseño del instrumento mencionado, los resultados de su aplicación en la muestra de empresas cordobesas seleccionadas y la valoración de las mismas sobre la herramienta de auto diagnóstico propuesta.

Marco Teórico

El dinamismo de los negocios requiere para el diseño de organizaciones sustentables atender a la dimensión del *ethos organizacional* (Etkin, 2012). Es ineludible que el cambio altere los procesos y estructura de la organización, pudiéndose producir *brechas éticas* (Etkin, 2012) que dificultan los equilibrios dinámicos que la organización ha de saber generar. La gestión ética, apoyada sobre el diagnóstico del estado ético de la organización, pero también en la implementación de instrumentos de diversa índole –indicadores, normas, estándares, herramientas éticas como códigos, comités, líneas éticas, etc.– contribuye a generar organizaciones que sustentan un círculo virtuoso entre las partes interesadas en los negocios tanto internas (directivos, gerentes, trabajadores, etc.) como externas (proveedores, consumidores, distribuidores, etc.). La gestión ética permite así

la emergencia de *metodologías de lo virtuoso* (Etkin, 2012) que hacen a la sustentabilidad y la creación de valor social (Etkin, 2007; Velásquez, 2012; Fernández Baptista, 2011; y otros). Además de la mejora en los procesos permite posicionar productos y servicios con ventaja competitiva mediante el valor fundamental de la reputación (Cortina, 2003; Conill Sancho, 2017).

Podemos entender por Sistemas de Gestión Ética en una empresa al “conjunto de reglas internas que la dirección de una empresa utiliza para estandarizar y modular las conductas con vistas a obtener en la organización objetivos de naturaleza ética” (Argandoña, 2003, p.8). En términos generales, estos sistemas pueden concebirse también como un conjunto de dispositivos encaminados a la producción de pautas de autorregulación de la conducta, gestión conforme a valores, interacciones (entre los miembros de la organización y ésta con su entorno social, cultural y ambiental), etc., adecuadas a los estándares definidos como éticos por documentos diversos como los ODS (Objetivos de Desarrollo Sustentable) de la ONU o las declaraciones que sirven de referencia al proceso de consolidación y desarrollo de los Derechos Humanos (sociales, civiles, culturales, ambientales, etc.).

Apoyándonos en el enfoque que sobre el fundamento de la Teoría de la Acción Comunicativa permite sentar los procedimientos y bases de una Ética Dialógica aplicada a la empresa (Cortina, 2000; García Marzá, 2004, 2012, 2014, 2016), y en los desarrollos que desde este marco teórico

general se han dado mediante la concreción con una visión estratégica de la empresa como es la Teoría de los *Stakeholders* (González Esteban, 2001, 2007), resulta propicio sentar una visión que permita articular las bases constitutivas de la ética con el enfoque de gestión. El cruce de ambas teorías es usual en el campo, permitiendo sumar a los enfoques centrados en el diseño de indicadores y estándares de gestión ética -por ejemplo la Norma SGE21 (Sistema de Gestión Ética 21) de Forética- una perspectiva relacional que pone énfasis en los rasgos adaptivos, dinámicos, y experienciales de los actores. La definición de estrategias y herramientas de gestión ética incorpora así las técnicas usuales de la Teoría *Stakeholder*, considerando las responsabilidades de la empresa en un sentido amplio, pero definiendo a su vez diversos grados de intervención de los grupos de interés. En este sentido la Teoría de la Acción Comunicativa permite centrar criterios dialógicos para la intervención de las partes (García Marzá y González Esteban, 2014): inclusión (en especial de los afectados), simetría, reciprocidad (consideración de la diversidad de perspectivas y argumentos) y veracidad-sinceridad.

En este marco proponemos tomar como referencia para la investigación mencionada, la definición de una teoría de alcance medio que articule las bases conceptuales de la Ética Dialógica Aplicada a la Empresa con metodologías de análisis del nivel ético en las organizaciones apoyadas en el uso de herramientas de diagnóstico organizacional (Plasencia Soler, Marrero Delgado y

Nicado García, 2017), indicadores de gestión ética (Fundación Factor Humà, 2016) y normas como SGE 21 – Sistema de Gestión Ética (Forética, 2017).

Metodología utilizada

Desde la perspectiva metodológica, el avance presentado refiere a una investigación exploratoria en la cual se aplicó el método cualitativo. En primer lugar, se diseñó un instrumento diagnóstico de la gestión ética empresarial con base en el marco teórico y referentes conceptuales antes mencionados. Luego, se seleccionó una muestra por conveniencia sobre los criterios de tamaño, accesibilidad y diversidad sectorial, compuesta inicialmente por catorce empresas todas ellas con residencia en la ciudad de Córdoba. El total de la muestra fue formalmente invitada a participar de la investigación, pero cuatro de ellas rechazaron la invitación sin justificación alguna.

Por tanto, la muestra definitiva sobre la cual se trabajó el proyecto correspondió a una docena de empresas de las cuales el 70% pertenece al sector industrial y el 30% al sector servicios. En relación al tamaño, el 60% de las empresas se auto identificaron como grandes, el 20% como empresas medianas y el 20% restante como pequeñas empresas.

Las empresas participantes recibieron el instrumento de autodiagnóstico propuesto denominado Formulario de Autopercepción de la Gestión Ética Empresarial (FAPGEE) para su aplicación en línea

mediante un Formulario de Google Forms elaborado a tal efecto.

Luego del recorrido e implementación del FAPGEE por parte de cada empresa, se solicitó a cada una responder una Encuesta de Valoración referida al instrumento sugerido aplicado. Es importante destacar que, al momento de responder ambas encuestas, las empresas lo hicieron de manera anónima.

Resultados obtenidos

Los resultados de la investigación obtenidos hasta el momento refieren a tres cuestiones principales: el instrumento diseñado propiamente dicho (FAPGEE), los resultados específicos derivados de su aplicación para la muestra de las diez empresas seleccionadas y la valoración del formulario de auto diagnóstico por parte de dichas empresas.

En primer lugar, es preciso dar cuenta del objetivo, estructura y contenido del instrumento diseñado y propuesto (FAPGEE) en el marco de la investigación.

El FAPGEE se propone como un instrumento de aplicación en la empresa que permite realizar un diagnóstico de la gestión ética en dicha organización, a partir del relevamiento de la opinión de los referentes de la misma y considerando la valoración que éstos realizan sobre la propia empresa en cada momento del tiempo. A tal efecto, se considera en general que toda ética es relativa a la conducta y carácter de las personas o las organizaciones, esto es,

un sistema complejo de valores, normas, disposiciones, hábitos, etc., que definen el carácter del sujeto moral (persona u organización).

El formulario se estructura en veintidós preguntas divididas en tres partes: la primera refiere al contexto de la gestión ética (12 preguntas), la segunda se orienta a abordar la cuestión de las herramientas, políticas y prácticas de gestión ética (9 preguntas) y la tercera se orienta a determinar la auto percepción de la gestión ética (1 pregunta).

En la primera parte, al indagar acerca del contexto, se consulta principalmente sobre aquellas cuestiones que mejor aproximan la visión y concepto de la ética que tiene cada empresa, el alcance de la misma (si refiere a toda la organización y su proceso de gestión o a un área específica), los actores que perciben involucrados en la gestión ética y cuáles participan efectivamente al momento del diagnóstico, la existencia o ausencia de mediciones sistemáticas acerca de la valoración ética de las partes interesadas (*stakeholders*) y su grado de sistematización vigente y el grado de formalidad de los planes de gestión ética existentes así como la asignación de responsables para su cumplimiento y seguimiento.

En la segunda parte se avanza fundamentalmente sobre la presencia o ausencia de herramientas clave de gestión ética tales como el código de ética, el código de conducta, las auditorías internas y exter-

nas y el comité de ética. También se consulta sobre las políticas empresariales existentes, entre ellas las de evaluación de proveedores, evaluación de inversores, evaluación de socios estratégicos o comerciales, evaluación de clientes, anti corrupción, equidad de género, transparencia salarial, transparencia en procesos de selección y promoción laboral, desvinculación del personal y relacionamiento con el sector público. Se indaga también sobre el grado en que dichas políticas se encuentran definidas conforme a criterios éticos (equidad, transparencia, cuidado del sujeto, inversión éticamente responsable, consumo ético, etc.), su grado actual de formalización y los soportes (documentos o sistemas informáticos) que se utilizan para el establecimiento de las mismas. Asimismo, se relevan las prácticas existentes en la empresa, entre ellas las conciliatorias de la vida familiar y laboral, las de sustentabilidad ambiental, las de transparencia y datos abiertos, la de gestión de clientes (gestión de reclamos, quejas, devoluciones, sugerencias, etc.) y las de relacionamiento con la comunidad (gestión de grupos socio económicos vulnerables, diversidad, inmigrantes, personas con discapacidad, etc.). Con relación a estas prácticas, también se propone analizar cuáles de ellas se encuentran formalmente establecidas y/o son periódicamente revisadas en la empresa. Finalmente, en esta parte se proponen algunas afirmaciones para que la empresa identifique si son representativas de la postura que los líderes (propietarios) de la empresa tienen frente a cuestiones

éticas y si estas coinciden con la de los demás actores involucrados o partes interesadas de la organización. Dichas afirmaciones refieren a los niveles de exigencia de las nuevas generaciones relativas a cuestiones éticas, la naturaleza de las políticas de gestión ética como respuestas coyunturales a situaciones o contextos específicos o determinantes de la sostenibilidad de la empresa, el compromiso de la empresa con las generaciones futuras, el compromiso de la empresa con la sustentabilidad financiera únicamente o con la sustentabilidad en sentido más amplio, la colaboración con otros sectores (público, tercer sector, etc.) como una obligación o como una apuesta estratégica y el grado de preocupación de la empresa con la robotización y la transformación digital.

En la tercera parte, y a los efectos de profundizar acerca de la autopercepción de la gestión ética por parte del agente que responde la encuesta, se proponen cincuenta afirmaciones sobre las cuales el interlocutor debe manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo (Escala de Likert). A modo de ejemplos, se mencionan las siguientes: “Las empresas también son agentes morales”, “La ética mejora los resultados de la empresa”, “Mi empresa tiene una política de responsabilidad social”, “La dirección de mi empresa responde por los impactos ambientales de la misma”, “El código de ética ha sido hecho por todos”, “Se usa el código de ética para castigar”, “En mi empresa existe una doble moral: se dice una cosa y se hace otra”, “En mi empresa se

utilizan herramientas de gestión de riesgos”, “En mi empresa se rechaza la corrupción”, “En mi empresa se evita la discriminación por género”, “En mi empresa se cuida la salud del personal”, entre otras.

En segundo lugar, y continuando con la exposición de los resultados, resulta pertinente compartir los hallazgos específicos más relevantes derivados de la aplicación de dicho instrumento de auto percepción de la gestión ética empresarial (FAPGEE) a la muestra de empresas cordobesas seleccionada, los que se sintetizan seguidamente.

Las empresas vinculan la ética en su empresa en mayor medida con transparencia (80%) y clima laboral y en menor medida con cumplimiento corporativo (*compliance*) y responsabilidad social empresarial.

La mayoría de las empresas (70%) relacionan la visión de sus organizaciones respecto de la ética con una dimensión esencial en la empresa, aunque suponga ceder beneficios, mientras que algunas de ellas (20%) reconocen sostener una visión ética pero que no se respeta muchas veces en los procesos.

Todas las empresas consideran que la ética empresarial es una cuestión que involucra a toda la organización y su proceso de gestión y también declaran la importancia de considerar a todos los *stakeholders* en la gestión ética empresarial.

Las empresas declaran que actualmente la gestión ética que realizan consi-

dera fundamentalmente a empleados, niveles directivos, clientes y proveedores, mientras que se observa una baja participación del resto de los actores. Este resultado al parecer no se condice en la práctica con la manifestación anterior en la cual ellas mismas afirman la necesidad de incluir a todos los actores.

Existen deficiencias respecto de la medición sistemática de la valoración ética de los *stakeholders* por parte de las empresas atento a que la mitad reconoce no realizar medición alguna, ni sistemática ni no sistemática. Por su parte, los que declaran realizar mediciones, en su gran mayoría manifiestan que la misma no incluye a todos los actores sino a algunos de ellos únicamente.

Las empresas consideran en general que los grupos que tienen una valoración positiva o más favorable de la gestión ética de sus organizaciones son principalmente sus clientes, empleados y proveedores. Asimismo, el 40% de las empresas considera que no tienen actores que sean poco favorables respecto de la gestión ética de sus empresas, mientras que otras indican que actualmente son sus clientes, empleados y proveedores los que tienen una valoración menos positiva al respecto. Esto último parece indicar que estos tres grupos de actores (clientes, empleados y proveedores), dependiendo de la empresa que se trate, son considerados como los que valoran favorablemente o desfavorablemente la gestión ética de las mismas y a los que

las organizaciones parecieran prestar especial atención por sobre los restantes actores.

Solamente la mitad de las empresas declara contar con programas de ética en sus empresas que están debidamente formalizados, cuentan con responsables de seguimiento y se revisan periódicamente. Sin embargo, la revisión de dichos planes es realizada por diferentes actores según la empresa que se considere, entre ellos: el Comité de ética (conformado por distintos integrantes según el caso, algunos más inclusivos y otros más restrictivos); el Directorio junto con la gerencia de Capital humano; el área de Sustentabilidad junto a la gerencia de Recursos Humanos; la Dirección corporativa junto a la Dirección local y al gerente de cumplimiento corporativo.

Las herramientas de gestión ética más utilizadas por estas empresas son el Código de ética, el Código de conducta y el Comité de ética, siendo menos frecuentes las auditorías, excepto por el 20% de ellas que manifiesta no utilizar herramientas a tal fin.

Las políticas existentes en las empresas son en su mayoría políticas de evaluación de proveedores, anticorrupción y de relacionamiento con el sector público, siendo además las que cuentan con mayor grado de formalización (explicitadas en manuales de procedimientos y códigos de ética principalmente) y que se encuentran definidas conforme a criterios éticos. No obstante, el 40% de las empresas indican que ninguna política se define en base a dichos

criterios en sus organizaciones y menos de la mitad corrobora la existencia de políticas de equidad de género al interior de sus empresas.

En lo referido a las prácticas vinculadas a la gestión ética, la mayoría de las empresas combina diferentes tipos, siendo las más utilizadas las orientadas a la gestión de quejas y reclamos de clientes. Además, estas prácticas son justamente las que presentan mayores niveles de formalizadas y de análisis periódico sistemático, seguidas por aquellas vinculadas a la sustentabilidad ambiental y la gestión de devoluciones.

Resulta interesante la coincidencia existente entre la afirmación que resulta más representativa de la postura personal de los respondientes y la postura de los líderes (propietarios) frente a cuestiones éticas y que se orienta vincular la ética con la sustentabilidad. Más específicamente, la afirmación más elegida en ambos casos fue la que expresa: "Las políticas de gestión ética definen la sustentabilidad de la empresa".

En lo que respecta a la Escala de Likert aplicada en la tercera parte del Formulario referida a la autopercepción de la gestión ética empresarial desde la perspectiva de los encuestados, se estimó un coeficiente que sintetizó el grado de acuerdo manifestado por las empresas para las cincuenta afirmaciones propuestas. Del análisis realizado en virtud del coeficiente de acuerdo, se observó un primer grupo de sentencias para las cuales la mayoría de las empresas

manifestaron altos niveles de acuerdo, entre las cuales se destacan las siguientes: “En mi empresa los jefes tienen en cuenta la situación personal de los trabajadores”, “En mi empresa se rechaza la corrupción”, “En mi empresa se respetan los derechos humanos”, “En mi empresa se cuida la calidad del producto/servicio que ofrecemos” y “La empresa cumple con la legislación (laboral, ambiental, etc.)”. Asimismo, se identificó un segundo grupo integrado por las sentencias en las cuales se observó un mayor nivel de desacuerdo por parte de la mayoría de las empresas, siendo las de mayor desacuerdo observado las siguientes: “Se usa el código de ética para castigar”, “El código de ética no sirve para nada y nadie lo cumple”, “En mi empresa existe una doble moral: se dice una cosa y se hace otra”, y “En mi empresa se aplican reportes de sustentabilidad”. Por último, emergió un tercer grupo de sentencias para las cuales se observó mayor heterogeneidad en las respuestas entre las empresas, estando algunas de acuerdo y otras en desacuerdo con las mismas, a saber: “El código de ética ha sido hecho por todos”, “En mi empresa existen personas responsables de la gestión sustentable”, “En mi empresa se acude ocasionalmente a auditorías externas”, “Existen en la empresa planes claros de desarrollo de personal” y “En mi empresa es clara y conocida la estructura organizacional”.

En tercer lugar, con respecto a la valoración obtenida del FAPGEE, en términos generales la experiencia de aplicación del instrumento ha sido favorable, atento a que el

90% de las empresas que lo implementaron la consideró como excelente, muy buena o buena. Asimismo, una amplia mayoría de empresas (90%) consideró importante realizar un diagnóstico de este tipo, mientras solo un 10% no lo puede precisar aún.

En lo que refiere a la utilidad, suficiencia y facilidad de aplicación y de interpretación de los resultados derivados del instrumento de auto diagnóstico propuesto, las valoraciones han sido también adecuadas. Más precisamente, el 70% consideró como útil o medianamente útil el instrumento proporcionado para permitir un diagnóstico de la gestión ética de la empresa. Adicionalmente el 60% manifestó que las categorías incluidas eran relevantes y/o suficientes mientras que el 40% restante indica que podrían haberse incorporado otros elementos adicionales. Por último, la totalidad de las empresas consideró que el instrumento proporcionado fue fácil de aplicar y un 70% manifestó que también lo fue la interpretación de los resultados y que resultaba innecesario contar con una guía de pautas adicional para su posterior análisis.

Conclusiones

La exploración realizada hasta el momento, permitió diseñar e implementar en una muestra de empresas cordobesas, un instrumento de auto diagnóstico y percepción de la gestión ética (FAPGEE), que fue valorado positivamente por dichas empre-

sas en lo que respecta a su utilidad, su facilidad de aplicación e interpretación de resultados y la relevancia y pertinencia de las categorías incluidas en el mismo.

Adicionalmente, los resultados observados de la aplicación de dicho instrumento, permiten esbozar un perfil aproximado para dicha muestra y por tanto no generalizable al total de la población, del “gen ético empresarial cordobés”. En ese sentido podría mencionarse que estas empresas vinculan la ética principalmente con la transparencia y el clima laboral. Ellas consideran a la ética como una dimensión esencial en la empresa, aun cuando requiera ceder beneficios económicos y tienen además una noción de la ética empresarial de amplio alcance ya que la asumen como relativa a toda la organización y sus procesos de gestión. Si bien declaran que es importante considerar a todos los actores, las acciones concretas se orientan más bien a un grupo reducido de ellos integrado fundamentalmente por los empleados, directivos, clientes y proveedores, con baja o nula participación real del resto de los involucrados. Esta deficiencia también se manifiesta en el inexistente o incompleto relevamiento acerca de la valoración ética de los actores involucrados, limitándose cuando existe, a unos pocos: empleados, clientes y proveedores. Dichos grupos son los que al parecer despiertan para las empresas el mayor interés, y si bien para algunas son los más actores con valoraciones más favorables, para otras ocurre totalmente lo contrario. Por su parte, la existen-

cia formal de programas de ética formalizados, revisados periódicamente y con responsables de seguimiento claramente identificados, no se encuentra ampliamente difundida en las empresas. En los casos en que dichos programas existen de manera formal, los responsables de su revisión difieren según la empresa que se trate. Las empresas utilizan en general herramientas para la gestión ética tales como el Código de ética y el Comité de ética. También declaran contar con políticas y prácticas vinculadas a la gestión ética. Con respecto a las primeras, se trata principalmente de políticas de evaluación de proveedores, anticorrupción y de relacionamiento con el sector público, pero no todas se definen con base a criterios éticos. En relación a las segundas, las más utilizadas se orientan a gestionar quejas y reclamos de clientes, las cuales se encuentran por lo general formalizadas y con análisis sistemático. Por tanto, existe un amplio abanico de políticas, herramientas y prácticas que aún no son utilizadas por parte de las empresas y cuya incorporación resultaría deseable. Las empresas coinciden en que las políticas de gestión ética definen la sostenibilidad de las mismas.

Finalmente, y con base en la investigación antes comentada, adherimos a la importancia y necesidad de gestionar la ética en las organizaciones en general y en las empresas en particular. Pero dicha gestión debería concebirse en una visión sistémica y que involucre a todos los actores internos y externos con los cuales la empresa se re-

laciona. En este sentido, cada empresa podría definir de manera colaborativa un sistema de gestión ética que explicita el conjunto de reglas internas que se utilizan para estandarizar y modular las conductas con vistas a obtener en la organización objetivos de naturaleza ética (Argandoña, 2003), así como los dispositivos orientados a producir pautas de autorregulación de la conducta, gestión conforme a valores, interacciones entre los diferentes actores involucrados, considerando estándares

éticos definidos a modo de referencia. Adicionalmente, como todo sistema, debiera estar debidamente formalizado, claramente comunicado y ser evaluado y revisado de manera periódica, conservando su carácter dinámico y sujeto a la retroalimentación y mejora continua de sus elementos y procesos constitutivos. El instrumento de autodiagnóstico propuesto, podría constituirse en una herramienta que contribuya modestamente a la gestión de la ética empresarial en este sentido.

Bibliografía

Argandoña, A. (2003) Sobre los sistemas de gestión ética, social y medioambiental en las empresas. En Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº 28.

Conill Sancho, J. (2017) Horizontes de economía ética. Tecnos

Cortina, A. (2000) Ética de la empresa. Trotta

Cortina, A. coord. (2003) Construir confianza. Trotta

Etkin, J. (2007) Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa. Granica

Etkin, J. (2012) Brechas éticas en las organizaciones. Cengage Learning

Fernández Baptista, A. (2011) Los sistemas de gestión ética, social y medioambiental como promotores del capital social. En Telos, vol. 13 (3), 312-328.

Forética (2017) SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Forética
http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf

Fundación Factor Humà (2016) Tabla de acciones e indicadores para la gestión ética. Factor Humà Barcelona.

https://factorhuma.org/attachments/article/tabla_acciones_indicadores.pdf

García Marzá, D. (2004) *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Trotta

García Marzá, D. (2014) "La RSC en perspectiva ética" en *Mediterráneo Económico*, 26.

García Marzá, D., González Esteban, E. (2014) *Ética*. Castelló: Universitat Jaume I.

García Marzá, D. (2016) "La ética empresarial como ética aplicada: Una propuesta de ética empresarial dialógica". *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía. Suplemento V. México*.

García-Marzá, D. (2012) "Ética de la empresa: Un marco ético para la responsabilidad social de la empresa". *Debats*, 116, pp. 54-63.

González Esteban, E. (2001) *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva (Tesis Doctoral)* Universidad Jaume I. Castelló. España.

González Esteban, E. (2007) "La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, vol. II, núm. 17, septiembre, 2007, pp. 205-224.

Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Nicado García, M. (2017) "Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones". *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. Vol. 25, N° 1, 2017, pp. 170-179.

Velasquez, M. G. (2012) *Ética en los negocios*. Pearson

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 periodo 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 período 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.

La investigación en la empresa: una oportunidad de avanzar hacia una organización inteligente²⁴

Maria Laura Ríos²⁵

RESUMEN

Una organización inteligente es una organización que aprende, que capta y desarrolla el conocimiento interno y la sinergia del trabajo en equipo y lo potencia para sobresalir ante la competencia; una organización que comprende lo complejo y se responsabiliza por el autocrecimiento.

Investigar puertas adentro de las empresas genera conocimiento sobre problemáticas internas y capta y desarrolla las oportunidades de mejorar, transformando una organización tradicional en una “organización inteligente”. Una organización mejor preparada ante el cambio permanente que la atraviesa.

El conocimiento producto de la investigación reduce incertidumbres y transparenta los caminos para la toma de decisiones. Si además en la investigación se involucran los miembros de la organización, el proceso no solo se vuelve democrático, sino que empodera al grupo y potencia la eficacia de los resultados.

Para ello, la Investigación Acción Participativa (IAP) se brinda como una herramienta práctica que permite a las organizaciones investigar y actuar a partir de la participación de sus miembros tanto en la definición de los conflictos como en las soluciones a los mismos.

²⁴ Agradezco profundamente a Jaime Rodríguez Alba, mi director de tesis MAE Siglo 21 y colaborador en este artículo quien mediante su guía y orientación ha aportado luz a mi trabajo.

²⁵ Maria Laura Ríos, Ingeniera en Recursos Naturales y Medio Ambiente. Magister en Gestión y Auditoría Ambientales. Magister en Administración de Negocios de la Universidad Siglo 21. Ingmarialaurarios@gmail.com

PALABRAS CLAVE

Organizaciones inteligentes, Investigación acción participativa, Investigación dentro de las empresas, Seis sombreros para pensar, Eficacia en las reuniones

Introducción

Hace treinta años la implementación en el ambiente empresarial del concepto *VUCA*, (**V**olatilidad; **I**ncertidumbre -*Uncertainty* en inglés-; **C**omplejidad y **A**mbigüedad) se empleaba para describir la realidad imperante y poder hacer frente a los cambios del entorno. En el 2020, tras la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia ante el virus SARS Cov2 que produce la enfermedad del coronavirus en personas y las consecuencias de ésta sobre la sociedad, la economía, la política y el ambiente, el concepto quedó obsoleto y debió redefinirse.

Fue así que Jamais Cascio del Instituto de Estudios del Futuro de California propuso actualizar ese viejo concepto surgiendo un nuevo acrónimo. BANI (de las palabras en inglés **B**rittle -quebradizo; **A**nxious -que genera ansiedad; **N**on Linear-no lineal e **I**ncomprehensible-incomprensible) se instaló para permitir comprender la nueva realidad y desarrollar habilidades para hacer frente al caos.

Estas habilidades empresariales según expone Cascio en su artículo *Facing the age of chaos* (2020), incluyen resiliencia y holgura para hacer frente a la Fragilidad; empatía y atención plena para hacer frente a la Ansiedad; contexto y flexibilidad para

enfrentar a la No linealidad y transparencia e intuición para hacer frente a la incomprendibilidad.

Lo que propone Cascio puede potenciarse desarrollando en las organizaciones un profundo conocimiento y entendimiento de su realidad y el entorno. Esto puede lograrse mediante la investigación puertas adentro de las empresas, componente crucial de una organización inteligente.

Según Hsieh (en Suchar, 2016), las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a gestionar, desarrollarse y aprovechar las ventajas que proporciona el conocimiento interno. Según Peter Senge (1990), en una organización inteligente los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Este conocimiento interno que permite el aprendizaje continuo es el único camino para adaptarse al cambio constante.

La investigación amplía el conocimiento y mejora el rendimiento de toda acción, intervención, proceso o situación. La investigación dentro de las organizaciones es, por ende, un camino fértil para entender el contexto, identificar problemas o falencias

y plantear soluciones acordes que potencien el crecimiento del negocio.

Dentro de los variados enfoques de la investigación, una de sus ramas, la investigación acción participativa -IAP- plantea una propuesta metodológica que permite la integración del conocimiento y la acción. En ella los usuarios, en tanto describen las problemáticas existentes, se involucran en la propuesta de solución, reflexionando, captando, adecuando y capitalizando el conocimiento organizacional, lo que genera empoderamiento, cambio y transformación profunda.

Kurt Lewin, referente de la metodología de la investigación-acción, indica que el método permite planificar cambios que surgen de la planeación, acción y recopilación de datos sobre los resultados de esa acción. Esto genera un clima organizacional de liderazgo democrático y participación responsable que promueve un trabajo crítico, auto investigativo y colaborativo. Para Lewin la investigación acción se origina como una “opción alternativa frente a la unicidad metodológica predominante, con el uso del método científico en las investigaciones desarrolladas en el campo de las ciencias sociales” (Colmenares, 2012: 113).

Movilizada por aportar hacia una organización inteligente -durante mi etapa final dentro de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21 (MAE Siglo21)- propuse aprovechar la sinergia entre la faz académica y la organización y

de esta manera desarrollar una faz investigativa adentro de la organización de la que formo parte hace seis años -una compañía dedicada a la energía.

Desarrollo

La investigación acción participativa se llevó adelante con el objetivo de mejorar la eficacia en las reuniones. Basada en el método de los Seis Sombreros Para Pensar (De Bono, 2016) se diseñó una herramienta capaz de aplicarse en reuniones para la toma de decisiones. Al comienzo, existía escasa información respecto al tópico dentro de la organización. Escasez de estadísticas, mediciones y procesos, dificultaba vislumbrar hacia donde encaminar la herramienta de mejora y, aún más, cuanto debía y podía mejorarse. Por ello, la investigación requirió la generación de la información requerida para esclarecer la situación actual y definir la deseada.

Seis Sombreros para Pensar es una técnica creada por Edward de Bono. Técnica que resulta de aplicar el método de pensamiento paralelo mediante un procedimiento sencillo que permite a través de un esquema lúdico dirigir el pensamiento en direcciones preestablecidas. Esto permite no solo sacar a los participantes de su forma habitual de pensar, sino que además le otorga orden y comodidad al pensamiento, permitiendo maximizar la sensibilización y concentración en cada sentido en el momento que corresponde.

El método utiliza seis direcciones de pensamiento, representadas por un sombrero de color diferente. El sombrero blanco representa la neutralidad y la objetividad, se relaciona con los hechos y las cifras. El sombrero rojo aporta el punto de vista emocional; es precavido y cuidadoso y aporta los puntos débiles de las ideas, los riesgos. El sombrero amarillo es optimista e incluye el pensamiento positivo. El sombrero verde aporta creatividad y nuevas ideas y el sombrero azul se relaciona con el control y la organización del proceso de pensamiento.

El uso de los sombreros y la secuencia de aplicación es definido y coordinado por quien porta el sombrero azul.

El desarrollo de la investigación en la organización se llevó a cabo mediante una secuencia de cuatro etapas según fueran descritas por Thiollent (1988): 1) Fase de

diagnóstico; 2) Fase de investigación profunda; 3) Fase de acción y 4) Fase de evaluación. Estas fases fueron desarrollándose en encuentros virtuales como consecuencia de las medidas dispuestas durante la pandemia, según muestra la Figura 1.

Ver Figura 1. Correlación entre Fases y Encuentros durante la IAP.

Previo al comienzo de la Fase 1 se definió al grupo de investigadores participantes, es decir, aquellos miembros de la organización que formarían parte del proceso de la Investigación Acción Participativa (IAP).

El grupo focal fue conformado por un conjunto de personas representativas, en calidad de informantes, organizadas alrededor de una temática propuesta por otra persona, en este caso el investigador, quien además de seleccionarlos, coordinó sus procesos de interacción, discusión y

Figura 1. Correlación entre Fases y Encuentros durante la IAP.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

elaboración de acuerdos, en un mismo espacio y en un tiempo acotado (Bertoldi, 2006:115)

Para conformar el grupo de investigación acción fueron seleccionados siete colaboradores considerando tres criterios: teórico, metodológico y subjetivo (Bertoldi, 2006). De esta manera el grupo se constituyó de actores locales, heterogéneos, con alto grado de involucramiento y capacidad de brindar su tiempo y conocimientos durante el proceso.

En el primer encuentro virtual se presentó el grupo y se expuso el motivo por el que fueron seleccionados. Se explicitó el objetivo de la investigación (¿Qué se investiga?), la metodología a utilizar tanto de la herramienta para la IAP como el método de los seis sombreros (¿Cómo se investiga?) y el destino de la investigación (¿Para qué y para quiénes se investiga?), orientado a mejorar la eficacia de las reuniones laborales en la organización.

Seguidamente, se avanzó con las fases de diagnóstico y de investigación profunda.

El diagnóstico refiere al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados.

Esta primera etapa fue fundamental para comprender el problema y su contexto, como se comportan los miembros del sistema ante el problema y las soluciones potenciales que se han encarado anteriormente. El diagnóstico requirió de un

ejercicio de reflexividad e introspección, lo que permitió ser consciente de las capacidades, pero también reconocer las debilidades. Esta actitud de reflexividad no surge espontáneamente en las organizaciones, sino que debe ser impulsada y motivada (Etkin, 2006).

Más específicamente, el diagnóstico permitió determinar la posición de los involucrados en la IAP respecto del problema, sus conocimientos, experiencias, actitudes e intereses.

En la fase de investigación profunda el análisis y la investigación se intensificaron mediante la recolección de datos mediante una encuesta que alcanzó a ciento setenta (170) encuestados. En esta etapa, se elaboró además un plan que describiría la situación problemática, los objetivos, la secuencia de actuación y la interrelación de los investigadores con las personas interesadas que participarían de la acción. Esto potenció la capacidad pensante de la organización a través del grupo de discusión (como técnica de investigación) y el universo de encuestados.

Ambas fases se realizaron durante el segundo encuentro virtual y durante las mismas el equipo de investigación abordó el problema, el contexto, el enfoque de cada uno de los participantes respecto al problema y se comenzaron también a gestar las primeras ideas de solución.

Posteriormente se llevó a cabo la etapa de acción. En esta etapa se pusieron en marcha los cambios para la realidad estu-

diada, aunque con cierto riesgo e incertidumbre. El grupo de investigación observó, analizó y valoró la implementación de las acciones de solución propuestas en la fase anterior. En esta fase podría decirse que ocurrió el proceso de aprendizaje más concreto, en donde los cambios que se produjeron no fueron accidentales, sino que correspondían a motivos conocidos y conscientes por parte del grupo de discusión. El aprendizaje grupal será el que posteriormente, mediante la implementación de la herramienta, se transforme en aprendizaje organizacional.

La nueva herramienta diseñada consistió en un *Check list* de elementos definidos para afrontar con eficacia una reunión de toma de decisiones, donde los elementos están agrupados según la temporalidad del *antes, durante y después* de una reunión. Esta separación temporal permite al organizador ordenar la cronología de las tareas y encararlas de manera progresiva y ordenada (véase Figura 2).

Ver Figura 2. *Check list* de elementos para una reunión eficaz. (Ver página siguiente)

Finalmente, se implementó la fase de evaluación, también llamada de reflexión, en la cual se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos. La reflexión fue compartida, no propia del investigador, sino del grupo de discusión. Dicho grupo definió si la problemática fue resuelta o por el contrario era necesario encarar nuevas acciones.

El trabajo realizado a lo largo de la investigación se concretó, en esta fase de evaluación, en un Programa de Acción Integral (PAI). Este Programa incluyó las tareas a realizar en un cronograma determinado y articuló las tareas de cada sector responsable para su implementación dentro de la organización.

Para la evaluación se utilizaron indicadores que permitieron medir y valorar la eficacia de la herramienta diseñada y los elementos que la conforman, como así también medir la variación de la eficacia de las reuniones. Para ello fue necesario definir sobre el *Check list* de elementos necesarios de las reuniones, la ponderación relativa de cada elemento y preguntas sobre su cumplimiento.

El *Check list* para evaluar la eficacia sobre la implementación de la herramienta, consiste en enviar a los participantes de la reunión junto a la cita o bien terminada la misma, una lista de verificación con preguntas cerradas (Si-No) sobre cada elemento de la herramienta. Se evalúan los elementos del “antes” (con 5 preguntas) y “durante” (con 12 preguntas) la reunión. Los participantes completan esta lista una vez finalizada la reunión y la devuelven al organizador.

Una segunda parte de la lista de verificación, aquella que corresponde a la etapa “después” (con 7 preguntas) de la reunión, se envía a los participantes una vez cerrado el seguimiento y cuando concluyen las acciones emergentes de la minuta. Junto a esta última etapa de evaluación se

remite la evaluación global de la reunión que consta de tres preguntas específicas.

Adicionalmente, se propuso la medición y análisis de un indicador de eficacia de las reuniones. El indicador de eficacia permite

Figura 2. Check list de elementos para una reunión eficaz.

ETAPA	ELEMENTO	
ANTES	Necesidad	ANTES
	Objetivo	
	Tipo	
	Título	
	Participantes	
	Stakeholders	
	Disponibilidad	
	Temario	
	Cita	
	Seguimiento	
DURANTE	Tiempo	DURANTE
	Presentación	
	Check in	
	Gestionar	
	Pensamiento paralelo	
	Minuta	
	Check out	
DESPUÉS	Feedback	DESPUÉS
	Seguimiento	
	Acciones	
	Avances	
	Finalizar	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

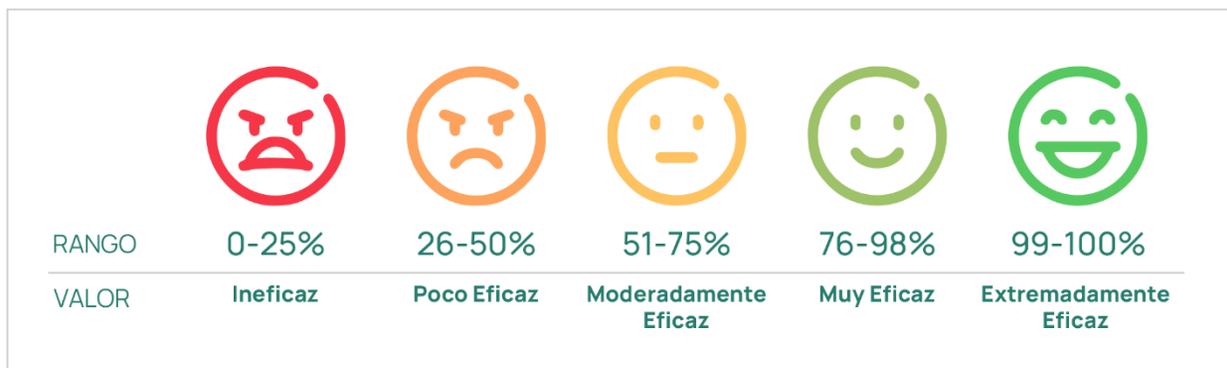
medir si las reuniones mejoran a partir de la aplicación de la herramienta diseñada. El indicador indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si el proceso fue correcto y si se aplicaron los elementos detectados como indispensables en la nueva herramienta. La eficacia está dada entonces por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño. El indicador de eficacia se obtiene dividiendo el valor logrado, producto de la sumatoria de los elementos aplicados en la reunión (los “si” ponderados), sobre el resultado previsto. El resultado previsto estará dado por la sumatoria de todos elementos que están involucrados en la reunión.

Por tanto, la fórmula de cálculo podría expresarse como sigue:

$$\text{Eficacia} = \frac{(\text{Resultado alcanzado} \cdot 100)}{(\text{Resultado previsto})}$$

Como parte de la estimación del cálculo del indicador de eficacia se obtiene un valor porcentual que es comparado con una escala tipo Likert (Matas, 2018) para la definición de la eficacia. La escala refleja la conformidad definida de ante mano respecto al rango de eficacia para las reuniones por la organización (véase Figura 3).

Figura 3. Rango de eficacia de las reuniones



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cabe mencionar que la medición de la eficacia podrá hacerse tanto para una sola reunión como para varias reuniones. Del *Check list* de verificación pueden además obtenerse otros datos, como por ejemplo cuán a menudo se aplica un elemento en particular de la nueva herramienta o incluso cuál es el elemento con mayor grado de aceptación e implementación.

Toda esta información que surge del *Check list* de valoración permitirá guiar a la

compañía a perfeccionar la herramienta y mejorar aquellos puntos débiles que hacen que las reuniones no sean lo suficientemente eficaces.

Conclusiones

El resultado de esta herramienta propia reuniones más ágiles y más cortas con el consiguiente incremento del bienestar de los empleados. Pero más allá del resultado de este trabajo, es preciso destacar la

relevancia del aprendizaje organizacional producto del proceso reflexivo interno y el desarrollo de soluciones planteadas por los mismos miembros de la organización generado a partir del mismo.

Por tanto, la investigación-acción participativa demuestra ser una herramienta útil, sencilla y de resultados tangibles que aportan al proceso de aprendizaje continuo de la organización y le permite ampliar capacidades y generar nuevos espacios de oportunidad. Es decir, propiciar el terreno para lograr convertirse en una organización inteligente.

Una organización que aprende continuamente es una organización que incorpora a su estructura herramientas para sobre llevar cambios, hacer frente a nuevos desafíos del entorno y avanzar hacia la eficacia empresarial y construcción (interna y externa) de bienestar. Una organización inteligente que implementa sus mejoras no sólo se convierte en un negocio que subsiste, sino que lo hace con excelencia, reconociendo lo más importante de una organización: los miembros que la componen.

Bibliografía

- Cascio J. (2020). *Facing the age of chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 3, No. 1, 102-115.
- De Bono, E. (2016). *Seis Sombreros para Pensar*. Editorial Paidós.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Garnica SA.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.
- Suchar, D. (2016). *Organizaciones Inteligentes y Gestión del Conocimiento*. Universidad Latina de Costa Rica.

https://www.researchgate.net/publication/290818765_ORGANIZACIONES_INTELIGENTES_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO

La aviación ejecutiva en argentina. Una mirada en perspectiva.

Jorge Córdoba²⁶ y Pablo D. Reynoso²⁷

RESUMEN

Los objetivos de nuestro trabajo son explicar y divulgar el crecimiento de la aviación ejecutiva en nuestro país desde una mirada que parte de la experiencia y operación en el mercado aeronáutico nacional e internacional. Ello, no obstante, la carencia de registros públicos de información estadística al respecto.

PALABRAS CLAVE

Aviación ejecutiva, Servicio de transporte aéreo, Análisis costo-beneficio, Solución logística, Covid19

Introducción

La aviación ejecutiva en Argentina (denominada aviación general²⁸ en términos aeronáuticos) es una rama de la aviación

²⁶ Jorge Córdoba: Magister en Economía, Licenciado en Economía, docente de Universidad Siglo 21. jorge.cordoba@ues21.edu.ar

²⁷ Pablo D. Reynoso: Piloto Transporte Línea Aérea (Argentina), Piloto Privado de Avión (Estados Unidos), Instructor en Centro de Instrucción de Aeronáutica Civil Alas Servicios Aéreos S.A.S., Técnico Universitario en Administración. pablocba88@hotmail.com

²⁸ La "aviación general" es la rama de la aviación civil que no está encuadrada en el transporte aéreo regular y que comprende las actividades de transporte aéreo no regular (taxi aéreo), trabajo aéreo, aviación deportiva, instrucción, entre otras. Por su parte la "aeronave pública", es definida por el Código Aeronáutico Argentino, como aquella que se encuentra destinada al servicio del poder público, independientemente del título de propiedad de la misma.

destinada a diferentes nichos de mercado con fuertes características distintivas respecto del usuario de otros medios de transporte y a su vez mantienen diferencias notables entre segmentos de aviación general, pero con un común denominador: la necesidad de hacer eficiente el factor tiempo. Cuando hablamos de aviación ejecutiva en cualquier ámbito, la idea generalizada es la de un lujo sin comparativos, altos valores de adquisición de dicho servicio, y una vinculación a la imagen de poder de una persona que tome estos servicios.

Un aspecto que no se tiene en consideración es la amplitud y la importancia de la aviación general en nuestro país por las características propias del mismo: su geografía, sus actividades económicas regionales, la concentración de los puertos, aeropuertos internacionales y los grandes centros urbanos donde se realizan transacciones y negocios. Todos ellos con la necesidad de transporte de personas y carga que no encuentran solución en la línea aérea regular.

El contexto mundial de COVID-19 ha dejado en descubierto la importancia del recurso aéreo no sólo para la asistencia a la población por parte del Estado sino también como una herramienta a considerar por el empresario para poder trasladarse, controlar explotaciones económicas y como medio logístico de su cadena de suministros.

Descripción

La aviación general sirve en nuestro país tanto al sector público como privado. Desde el sector público organismos nacionales y provinciales utilizan aeronaves no sólo para el traslado de funcionarios, como trascienden en los diversos medios de comunicación, sino que se disponen con aeronaves con diferentes misiones de acuerdo a cada realidad en particular. Provincia como la de Córdoba, que se encuentra con la problemática de los incendios forestales, cuenta con su Dirección General de Aeronáutica con una flota de aviones específicos para el combate de incendios en apoyo a la operación terrestre de los bomberos.

Otro ejemplo es que dicha Dirección cuenta, como la mayoría de las Direcciones de Aeronáutica del país, con una flota de aeronaves que realizan vuelos sanitarios de personas que no podrían costearlos y vuelan al servicio de ablación de órganos. En este escenario es que se deben contar con aeronaves versátiles y rápidas ya que no solo se busca la eficiencia del tiempo, sino que este recurso en algunos casos es determinante para el éxito de la misión.

Un caso de aplicación de aeronaves públicas para el tratamiento de una contingencia natural específica es la llamada "Lucha Antigranizo" de la provincia de Mendoza. Este sistema tiene como objetivo minimizar el efecto de las tormentas de granizo en los viñedos, evitando así pérdidas millonarias en la industria del vino.

Por otro lado, el sector privado tiene otras necesidades específicas a tener en

cuenta para la conveniencia de la utilización de un avión privado, tema de este artículo.

Sector privado: una primera aproximación

Cuando una empresa inicia la exploración de compra de una aeronave o la de alquilar un servicio de vuelo privado normalmente sus decisores tienen un pre-concepto inicial de un alto costo.

En la gestión de proyectos, se estudia que no se puede evaluar una iniciativa sólo por el atributo de una variable. El servicio que presta la incorporación de la aeronave a la empresa, debe ser sometido a una evaluación consciente de los costos asociados como de los beneficios que dicha aeronave conlleva. En efecto, los beneficios atribuibles a la utilización de una aeronave no son sólo la imagen positiva resultante que el empresario baje las escaleras de un jet ejecutivo, también se debe considerar:

- Optimización de la agenda de personal jerárquico de la empresa.
- Disminución de exposición a accidentes viales.
- Mejora de rendimiento de la organización.
- Independencia de factores externos como cancelaciones, cambios y otros no ponderables que ocurren en la línea aérea.
- Disminución del tiempo improductivo por viajes en ruta.
- Posibilidad de encontrarse en poco tiempo en varias explotaciones a gran distancia.
- Conectar la explotación de la empresa con grandes centros urbanos donde se comercializa el producto o se logran acuerdos.

Optimización de la agenda

El desarrollo de la era moderna ha sido caracterizado por el manejo de la información de manera veloz y la capacidad de adaptarse a los cambios del ambiente. Parte de este concepto es que los gerentes de empresas y empresarios tengan la capacidad de no sólo observar el ambiente en el cual realizan su actividad económica, sino que también puedan evaluarlo y tomar decisiones acertadas en base a un pronóstico de futuro.

En efecto, muchas veces la evaluación del ambiente no sólo se ve a través de indicadores, sino también a través de la percepción del profesional estando en el lugar donde se genera el proceso de producción o de servicio.

En el caso de empresas que tienen procesos de producción o servicios en lugares distantes de la casa matriz, o que planean un crecimiento mediante una de las herramientas modernas de integración empresarial (joint venture, UTE, entre otros) es necesario no sólo una buena gestión estratégica sino también la posibilidad real de atender esos negocios sin desatender la rutina empresarial: El avión sirve para poder “estar en dos lados al mismo tiempo”.

Por ejemplo: un empresario mendocino puede estar a primera hora en una reunión en Buenos Aires celebrando una reunión con inversores extranjeros, y al mediodía estar nuevamente en su empresa atendiendo la agenda semanal. También podría decidir ir a esperar a éstos inversores en Buenos Aires y mientras están en vuelo rumbo a Mendoza, ir desarrollando la reunión antes de la demostración de la empresa.

La aviación como industria del transporte de alta seguridad

El avión es el medio de transporte más seguro del planeta. A pesar de los accidentes ocurridos de público conocimiento, el desarrollo en materia de seguridad operacional ha permitido que la tasa de accidentes por millón de ciclos de producción sea menos a 1 accidente por millón de ciclos de producción (Organización de Aviación Civil Internacional 2009).

Este resultado no sólo es por la acción consciente de todo el personal vinculado a ella en materia de seguridad sino también por una alta capacidad de aprendizaje de los errores cometidos en el pasado que han concluido en accidentes de aviación. En materia aeronáutica se denomina precedente conocido, y es uno de los pilares conceptuales de la Doctrina de la Prevención de Accidentes (Organización de Aviación Civil Internacional 2013). Esta concepción que se logra en el personal aeronáutico hace que la industria se mantenga en

un concepto evolucionado de la prevención de accidentes que se denomina seguridad operacional.

Un accidente que lleve a la invalidez a un alto gerente de una empresa o a la muerte de un empresario tiene como resultados adversos no sólo la pérdida de vida humana en el sentido primario, sino que tiene efectos por sobre la empresa y su continuidad. Este factor debe ser considerado a la hora del transporte de personas que agregan alto valor a la misma.

Independencia de la línea aérea

El transporte aéreo regular en nuestro país (en términos comunes línea aérea) no solo es un transporte deficiente, sino que a su vez no logra satisfacer la demanda de transporte en nuestro país. Es deficiente no sólo en términos de programación de vuelos y cumplimiento de los mismos, sino que el sistema aerocomercial está basado sólo en los principales aeropuertos del sistema de aeropuertos de nuestro país.

Este sistema de aeropuertos no llega ni a un 10% del total de aeródromos habilitados en nuestra geografía (Chicou, 2020). El 90 % restante no sólo están vinculados a las ciudades capitales sino también, a ciudades de referencia de economía regional o cercana a explotaciones específicas o destinos turísticos.

Es entonces que al día de hoy si un empresario quiere viajar de la ciudad de Corrientes a Villa María, provincia de Córdoba, no tiene alternativas en aviación comercial

regular. Dependería de un vuelo de Corrientes a Buenos Aires, después Buenos Aires – Córdoba y por último, a Villa María por autopista.

Conectividad ilimitada

Contar con una aeronave a disposición cuenta con los beneficios de la privacidad al momento de viajar, pero también permite conectar cualquier punto con otro siempre y cuando ambos tengan aeródromos.

Esto hace que un ejecutivo pueda trasladarse desde cualquier localidad donde este su explotación primaria a grandes centros urbanos nacionales sin necesidad de ir a un aeropuerto a la ciudad de cabecera más cercana disponible (que muchas veces son cientos de kilómetros en auto) generando tiempos de viaje por tierra hasta el aeropuerto a donde tomar el avión de línea aérea incluso más altos que el tiempo de vuelo en sí.

Esto permite que un empresario en cualquier punto del país pueda viajar a Buenos Aires en el día, oportunidad que sólo empresarios localizados en grandes ciudades pueden hacer debido a la alta conectividad entre ciudades capitales como Córdoba, Mendoza o Salta en tiempo pre pandemia.

La disponibilidad de un avión también posibilita, cuando las características técnicas lo permiten, conectar grandes capitales regionales como Santiago de Chile, Montevideo, San Pablo, sólo por citar algunas. Empresarios que tengan en su agenda

un proyecto de regionalización de su compañía pueden programar sus viajes de acuerdo a sus necesidades, con el único requisito de pasar antes por un aeropuerto internacional para efectuar los controles migratorios y aduaneros.

Inclusive, tiene la posibilidad de optimizar vuelos comerciales. Por ejemplo, si viaja de EEUU a Córdoba, probablemente la conexión del vuelo internacional (EEUU – Bs As) con el de cabotaje (Bs As – Córdoba) tenga tiempo de espera en la combinación. Entonces con una aeronave privada puede realizar el vuelo Buenos Aires-Córdoba, sin la necesidad de demoras.

La aviación ejecutiva ¿jets de lujo?

Otro extendido concepto a derribar es el que la aviación ejecutiva es un universo sólo compuesto por jets ejecutivos de aspecto cinematográfico. La aviación general comprende a este segmento de aeronaves, pero no es el único. Existen aeronaves de características distintas y por supuesto costos totales de operación diferenciados.

Aviones mono motores (pistoneros) son de un precio de adquisición bajo. Un costo operativo total bajo y permite llevar en promedio de tres ocupantes más un piloto en su cabina a una distancia de 400 – 600 km en un tiempo promedio de 2 horas de vuelo. Su bajo costo de adquisición tiene como contra partida las limitaciones meteorológicas de operación: este tipo de aeronaves al tener una autonomía de vuelo reducida,

no puede desviar su ruta considerablemente para atravesar tormentas y su equipamiento general no le permite operar en condiciones de meteorología marginal.

Para sortear los inconvenientes que presentan los aviones mono motores, y a su vez lograr la posibilidad de llevar más personas, se construyeron aeronaves bi-motores pistoneros. Estos al tener una mayor potencia disponible y mayor autonomía de vuelo, permiten llevar más pasajeros (entre 4 y 6 pasajeros, además de los pilotos) a distancias superiores de vuelo (entre 700 y 1200 km.).

Para empresas que requieran aeronaves que tengan capacidades superiores a la que son propulsadas por motores a pistón; es decir, que vuelan a mayor altura, a mayor velocidad, con más capacidad de carga, y en casi cualquier tipo de condición meteorológica) pero consideren elevados los costos operativos de una aeronave reactor, pueden optar por las aeronaves turbohélices. Estas aeronaves tienen mayor versatilidad que los reactores ya que pueden operar en pistas no pavimentadas, tienen costos operativos totales que promedian la mitad de un reactor y poseen buena capacidad de carga. Por otro lado, estas aeronaves vuelan a menores altitudes que los reactores y a la mitad de la velocidad de éstos.

Para finalizar, los reactores son dentro la escala de aeronaves los que mayores prestaciones tienen en cuanto a alcance y velocidad. Vuelan a la misma altura que un jet de línea aérea, a una velocidad cercana a los mismos y pueden llevar en promedio 8 pasajeros más la tripulación. Estos aviones tienen las mismas capacidades que un vuelo de línea aérea, pero con el beneficio de la exclusividad y la flexibilidad de operación como en todos los casos anteriores. La hora de salida y la agenda la determina el propietario.

Un párrafo aparte merece los helicópteros: estos generalmente son utilizados cuando es necesario el traslado a puntos específicos y en un radio relativamente corto de distancia. También son utilizados para control de grandes superficies y la posibilidad de aterrizar en espacios reducidos. Son muy útiles cuando no se encuentran disponibles aeródromos en cercanías del punto de interés.

Córdoba y Reynoso (2021) demuestran que cada tipo de aeronave tiene un determinado punto de equilibrio económico-financiero y que se expresa en horas de uso u operación. Lógicamente, mientras mayor es la velocidad, altura y la aviónica

²⁹ que se pretenda conseguir, mayor es la cantidad horas de uso mínima que se necesitan para cerrar la ecuación anterior.

Por lo tanto, la recomendación es que al momento de iniciar un proceso de evaluación de un proyecto que tenga como meta la incorporación de una aeronave se incluya a un profesional aeronáutico para determinar la relación presupuesto – medios técnicos disponibles para satisfacer la necesidad de la empresa.

Casos de Interés

Empresas vinculadas al agro han visto a la aviación general no como un lujo sino como una verdadera herramienta de trabajo. Mediante el uso de helicópteros en la provincia de Córdoba han podido efectivizar el trabajo de ingenieros agrónomos logrando que los mismos se desplacen a toda la superficie de trabajo controlando el cultivo; y en el caso de tratamiento de plagas con este medio aéreo se logra que el profesional pueda controlar en detalle todo el campo en poco tiempo. La industria del mani se ha tecnificado de esta manera, y los resultados positivos de esta innovación son públicamente conocidos.

El agro también utiliza aeronaves como aviones para recorrer distintas explotacio-

nes distantes entre ellas. Grandes empresas que tienen explotaciones en distintas provincias trasladan a sus profesionales en aviones para disminuir el tiempo de viajes. Un ingeniero agrónomo que debe recorrer grandes distancias por tierra para llegar a cada campo disminuye ese tiempo a un tercio, generando tiempo disponible para las demás actividades vinculadas a su puesto.

Empresas mineras utilizan aeronaves para el traslado de personas y recursos materiales desde la base de la explotación al valle donde se encuentra el proceso de extracción del mineral.

Empresas offshore Petroleras utilizan helicópteros para el traslado de personal y mercaderías a las bases en superficie marítima.

Conclusión

Finalmente, en el tema abordado, podemos concluir que hay casos de éxito en todo el territorio nacional de pymes y grandes empresas que han incorporado a la aeronave a su estrategia de negocio exitosamente ampliando su área de cobertura en el mercado, o haciendo eficientes sus operaciones, todo esto en un balance de la ecuación de costo – beneficio, que trasciende la imagen del lujo.

²⁹ Se entiende por “aviónica” a la tecnología que dispone la aeronave para su operación en el espacio aéreo.

Bibliografía

National Business Aviation Association. Business Flying After Covid-19 (2021, 6 de Julio).

Business Aviation Insider. Recuperado de <https://nbaa.org/news/business-aviation-insider/2021-july-august/business-flying-covid-19/>

National Business Aviation Association. Operating Abroad in the Covid Era. (Marzo/Abril

2021). Business Aviation Insider. Recuperado de <https://nbaa.org/news/business-aviation-insider/2021-march-april/operating-abroad-covid-era/>

Chicou, Sebastián (2020, 13 de abril). Aviación ejecutiva: cómo y dónde aterrizan las

aeronaves de elite. Revista Forbes. Recuperado el 07 de julio de 2021, de <https://www.forbesargentina.com/lifestyle/aviacion-ejecutiva-como-donde-aterrizan-aeronaves-elite-n2013>

Código Aeronáutico Argentino. Ley 17.285. Recuperado de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/24963/texact.htm>

Córdoba, J. & Reynoso, P. D. (2021). Punto de equilibrio económico-financiero de una

aeronave ejecutiva. Práctica Integral Córdoba - ERREPAR Online.

Organización de Aviación Civil Internacional (2009). Manual de Gestión de la Seguridad

Operacional. Documento 9859. Segunda edición. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc_oaci_9859.pdf

Organización de Aviación Civil Internacional (2013). Manual de Gestión de la Seguridad

Operacional. Documento 9859. Tercera edición. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/doc-9859-manual-de-gestion-de-la-seguridad-operacional-3rd-edicion-espanol-smm.pdf>

UNIVERSIDAD
SIGLO 