

### 3.4 Líderes organizacionales y el contexto para que usen la evidencia



El grupo de líderes organizacionales incluye líderes empresariales y de organizaciones no gubernamentales. Toman decisiones por sí solos, y pueden dar forma al alcance y apoyo a la toma de decisiones de los profesionales que trabajan para ellos y de los ciudadanos a quienes sirven. Aquí proveemos el contexto sobre cómo los líderes organizacionales toman decisiones usando preguntas que probablemente propician factores que podrían motivar (o desmotivar) el uso de la evidencia.

Preguntas	Indicaciones
¿Qué tipos de decisiones toman?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicas, tácticas y operacionales</li> <li>• En caso de operacionales: programadas (rutinarias) vs no programadas</li> </ul>
¿Dónde y cómo se toman las decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina central, oficina nacional u oficina local</li> <li>• Director ejecutivo, otros líderes de alto nivel, administrador, empleado o voluntario</li> <li>• Decisión personal (orden), consulta, consenso o voto</li> <li>• Limitación de tiempo</li> </ul>
¿Qué factores podrían influir en la toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de una justificación económica para ofrecer bienes y servicios</li> <li>• Tomar decisiones dentro de marcos con limitaciones normativas y organizacionales (p. ej. Requisitos de divulgación de información) y oportunidades de mercado, afrontando la presión de accionistas y actores interesados, considerando 'lo que es' (p. ej. Analítica de datos) y 'lo que debería ser' (p. ej. Valores corporativos y objetivos en ventas), a la luz de eventos externos (p. ej. Crisis económicas).</li> </ul>
¿Qué 'estructuras' pueden propiciar una vía de acceso a la evidencia (y la institucionalización del apoyo con evidencia)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades internas de apoyo con evidencia, incluyendo analítica de datos y evaluación (p. ej. Pruebas A/B donde las presiones comerciales motivan el uso de ensayos aleatorizados controlados)</li> <li>• Unidades internas de gestión de conocimiento, investigación y desarrollo, elaboración de presupuesto y planeación, mercadeo, monitorización, auditoría y gestión de riesgo</li> <li>• Apoyo externo de grupos asesores, compañías de asesoramiento en la gestión, y el sector de servicios financieros (p. ej. Financiación) y autoridades (p. ej. Fijación de precios externos)</li> <li>• Apoyo externo de fijadores de estándares globales</li> </ul>
¿Qué 'procesos' pueden propiciar el ingreso de la evidencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de presupuesto, planificación y monitoreo</li> <li>• Políticas del lugar de trabajo, procedimientos, manuales y otras herramientas para apoyar los procesos de trabajo</li> <li>• Criterios de contratación, criterios de revisión de desempeño, tasa de rotación, y desarrollo profesional para el personal</li> <li>• Acreditación organizacional</li> <li>• Procesos de aseguramiento de la calidad</li> <li>• Relaciones con gobiernos, actores interesados, relaciones públicas y con los medios de comunicación</li> <li>• Donaciones filantrópicas</li> <li>• Principios de gobernanza ambiental, social y corporativa</li> <li>• Principios del Pacto Global de la ONU y Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU</li> </ul>

Las síntesis de evidencia que abordan los factores que influyen en el uso de evidencia en organizaciones y las estrategias que aumentan el uso adecuado de la evidencia en organizaciones son más difíciles de obtener (que las que se enfocan en gobiernos), usualmente enfocadas en el sector salud, y típicamente de calidad baja o moderada.(20-22) Muchas síntesis de evidencia probablemente se requieran en el futuro dada la heterogeneidad de esta categoría, que comprende el espectro completo de empresas y el espectro completo de organizaciones no gubernamentales. Idealmente estas síntesis de evidencia serán desarrolladas usando un marco común, como el propuesto en el Foro de Altruismo Efectivo, para permitir comparaciones entre los distintos tipos de organizaciones.(23) Uno de los comisionados suele recordarnos que muchas empresas exitosas – desde la empresa de tarjetas de crédito Capital One y la cadena de supermercados Coles, hasta Amazon, Google y Netflix – realizan ensayos controlados aleatorizados todo el tiempo.(24)