



Consortio de Universidades Mexicanas

Gestión basada en evidencias

¿Una nueva moda administrativa?



Dr. José Luis Pariente F.
Profesor emérito

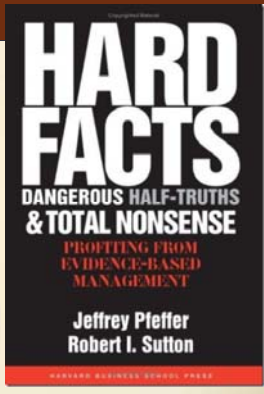
Universidad Autónoma de Tamaulipas
18 de noviembre de 2008

Las modas administrativas


Tendencias o prácticas en la administración	En uso por las empresas (EEUU)
Reingeniería de procesos de negocios	36 %
Benchmarking	35 %
Programas de administración del cambio	33 %
Balance scorecard	29 %
Core competencies strategies	24 %
Seis sigma	21 %
Administración basada en actividades	18 %
TQM	16 %
Planeación por escenarios	9 %
Mass customization	7 %
Ninguna de las anteriores	17 %

Fuente: Ziff Davis Enterprise Editorial Research, Feb 2008; N= 188

© Dr. José Luis Pariente F. 2



HARD FACTS
DANGEROUS HALF-TRUTHS & TOTAL NONSENSE
PROFITING FROM EVIDENCE-BASED MANAGEMENT
Jeffrey Pfeffer
Robert I. Sutton
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



© Dr. José Luis Pariente F. 3

Sitio web EBM

Evidence-Based Management Better Facts • Better Implementation • Better Performance

Search EBM Site:

Home Research & Practice Teaching EBM Books by Pfeffer & Sutton Other EB Movements Blog

New at the Site:

Other EB Movements:

Command, French, [Silver Hammer on the Web](#). Originally appeared in Community Connections Report, Vol. 15, No. 3 (March/April 2005), pp. 33-34, 39-40, 42, 46-47.

Research & Practice:

Hedden, Bartley J. [Apolonia's Customer Loyalty to Block Solutions](#). Working Paper, Revised, July 26, 2008 (also available at [SSRN](#)).

Hedden, Bartley J. [Guidelines to Health-Care's Value](#). [Harvard Track Review](#), Journal of Applied Finance, Fall/Winter 2007.

[The Human Hand Behind the Google Glass](#), by Miguel Holguin, New York Times, June 2, 2008. — a great example of EBM in action! (Jeff Pfeffer)

Featured Article:

HOW TO MEASURE AND IMPROVE CUSTOMER SERVICE AT THE INTERNAL SERVICE SERVICE: AN EVIDENCE-BASED APPROACH

[Public Consulting Group](#)
September 4, 2007
[Contact:fran@pcg.com](#)

Background:

By law, the Internal Revenue Service must measure customer satisfaction with each of its interactions with taxpayers. This has led to a proliferation of surveys and reports for every office at every level and for every major function the IRS performs. These surveys and reports had consumed considerable \$ and staff resources without noticeably improving either customer satisfaction or operational efficiency. As a result the IRS re-examined its customer satisfaction measurement and improvement approach. Using evidence-based management, it has adopted an alternative way to capture and use customer measures to change its processes, products and communications with taxpayers. With the new approach, the agency has saved about \$2M/year in survey costs while producing impressive customer and efficiency gains.

The Case Against Using Surveys for Site-Level Customer Satisfaction Measurement

Share Your Experiences and Ideas

Please email your stories, ideas, articles, or course outlines to [Pfeffer or Sutton](#). Or post your stories, ideas on the [EBM Blog](#).

Guest Column

Evidence-based Presentation Design

[Andrés V. Gallo, Ph.D.](#)
Assistant Professor of Marketing
Dept. of Business & Economics
The Catholic University of America

It's ironic: practicing Evidence-Based Management often involves presenting evidence, and yet the new way preared that evidence University itself combine value

© Dr. José Luis Pariente F. 4

Origen de la ABE

Dr. Julio García del Junco (junio 2008): La administración basada en la evidencia como método de enseñanza. *ACIMED v.17 n.6*. Ciudad de La Habana.

Surgió en Europa, en la Universidad de Sevilla, España, durante el curso de doctorado *Economía y administración de empresas* 1998-2000, donde se impartió un módulo titulado *Administración de organizaciones basada en la evidencia*, como parte del programa *Dirección de empresas y gestión de marketing III*.

Es en el año 2006, desde la Universidad de Stanford, cuando la ABE comenzó a extenderse rápidamente por Norteamérica como resultado de su difusión en dos revistas de alto impacto en el mundo científico, académico, y empresarial: *Harvard Business Review* y *California Management Review*.

© Dr. José Luis Pariente F. 5

El movimiento "basado en evidencias"



Ignaz Semmelweis (1818-1865)




© Dr. José Luis Pariente F. 6

La medicina “basada en evidencias”



Effectiveness and Efficiency: Random Reflections on Health Services (1972)

Archie Cochrane (1909-1988)



© Dr. José Luis Pariente F. 7

La medicina “basada en evidencias”






Guyatt Gordon
Guyatt, G., Cairns J, Churchill D, et al.
‘Evidence-Based Medicine Working Group’. *Evidence-based medicine. A new approach to teaching the practice of medicine.* JAMA. 1992;268(17):2420-2425

© Dr. José Luis Pariente F. 8

La definición

EBM is “the conscientious, explicit and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of the individual patient. It means integrating individual clinical expertise with the best available external clinical evidence from systematic research.” (Sackett D, 1996)



Dr. David Sackett

“El uso escrupuloso, explícito y juicioso de la mejor evidencia actual para tomar decisiones acerca del cuidado de un paciente individual. Esto significa integrar la experiencia clínica individual con la mejor evidencia clínica externa disponible derivada de la investigación sistemática.”

© Dr. José Luis Pariente F. 9

Movimiento basado en evidencias

- Medicina B-E (El lavado de las manos reduce las infecciones. Las grandes infraestructuras en muchas naciones promueven la salud basada en evidencias).
- Educación B-E (En escuelas secundarias, los beneficios de la promoción social vale más que sus costos).


© Dr. José Luis Pariente F. 10

Movimiento basado en evidencias

- Policía B-E (Tratar a los sospechosos con buenas maneras reduce la repetición de los delitos).
- La práctica B-E es un paradigma para tomar decisiones que ponen en movimiento el conocimiento causa-efecto para guiar las prácticas hacia resultados más deseables.

© Dr. José Luis Pariente F. 11

Movimiento basado en evidencias




Is there such a thing as evidence-based management?

Academy of Management Review
2006, Vol. 31, No. 2, 256–269.


Denise M. Rousseau
Carnegie Mellon University


© Dr. José Luis Pariente F. 12

 Tres cosas que aprendí

- Muchos MBAs nunca han tenido un “buen jefe”, pero siguen esperando por uno (y esperan convertirse en uno de ellos).
- Nunca han trabajado para una gran compañía (una razón para asistir a una escuela de negocios), pero desean hacerlo (o iniciar una).


© Dr. José Luis Pariente F. 13

 Tres cosas que aprendí




- Hay que encontrar la manera de hacer un **caso de negocios** para las organizaciones que también sea bueno para las personas.

© Dr. José Luis Pariente F. 14

 ¿Qué es la GBE (visión de Denise)


- Aprender acerca de las conexiones *causa-efecto* en las práctica profesionales (Establecimiento de metas & Capacidad cognitiva).
- Aislar las variaciones que afectan los resultados deseados de manera sensible (El número de metas puede importar).
- Cultura de toma de decisiones basada en evidencias (Gran “E” & pequeña “e”).
- Construcción de apoyos de decisión para promover prácticas que soporten la evidencia (e.g., verificar: #, especificidad, margen de tiempo para las metas).
- Compartir información común para reducir el sobre-uso, el bajo uso y el mal uso de prácticas organizacionales y administrativas.

© Dr. José Luis Pariente F. 15

 Cinco principios de la GBE


1. Enfrente los “hechos duros” y construya una cultura en la cual se aliente a las personas a decir la verdad, aunque ésta no sea agradable.
2. Comprométase con la toma de decisiones basada en hechos—lo que significa comprometerse a obtener la mejor evidencia posible y utilizarla como guía para las acciones.

© Dr. José Luis Pariente F. 16

 Cinco principios de la GBE

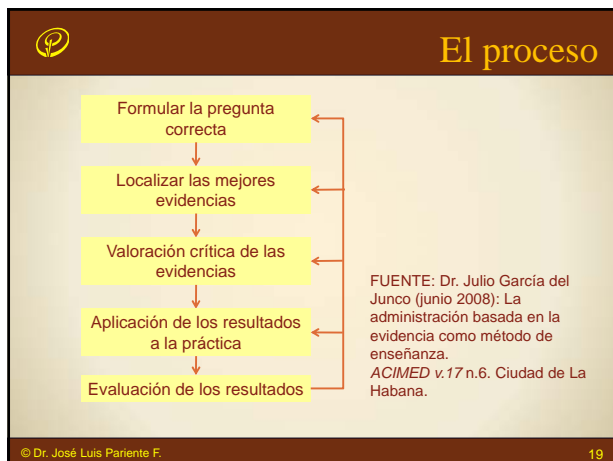
3. Trate su organización como un prototipo inconcluso—aliente la experimentación y el aprendizaje activo.
4. Vigile los riesgos y los inconvenientes en lo que la gente recomienda – incluso la mejor medicina tiene sus efectos colaterales.

© Dr. José Luis Pariente F. 17

 Cinco principios de la GBE

5. Evite basar las decisiones en creencias fuertemente sostenidas pero no probadas, en lo que hizo en el pasado o en el “benchmarking” no crítico de lo que hacen los ganadores.

© Dr. José Luis Pariente F. 18



La gran esperanza

- A través de la investigación y la educación . . .
 - Los administradores harán decisiones menos arbitrarias y más reflexivas.
 - Los administradores podrán llenar mejor las aspiraciones que tienen para ellos mismos (“su mejor cara”).

© Dr. José Luis Pariente F. 20

La gran decepción

- El aprendizaje basado en la investigación no se transfiere bien a los lugares de trabajo.
- Los administradores confían en su experiencia personal, sin ninguna evidencia real en lo absoluto (“disparan al bulto”), o
- Los administradores siguen malos consejos basados en evidencias débiles. De acuerdo a Pfeffer and Sutton > 30,000 libros de negocios en inglés (“lo que es nuevo no es necesariamente cierto”).

© Dr. José Luis Pariente F. 21

La brecha investigación-práctica

- La teoría de los gérmenes en las enfermedades es bien conocida y aceptada (Semmelweis en los 1860).
- Sin embargo, las observaciones en los hospitales indican que el lavado de manos ocurre menos del 33% de las veces necesarias para controlar infecciones.

© Dr. José Luis Pariente F. 22

La brecha investigación-práctica

- El conocimiento no es suficiente (También se necesita el enfoque-en-la-solución: retroalimentación, dispensadores ambientales para el lavado de manos, lavabos en los cuartos, desinfectantes de manos en las bolsas de mano de las enfermeras y cuidadores sanitarios).

© Dr. José Luis Pariente F. 23

Prácticas administrativas e investigación

- Poca administración **BASADA EN EVIDENCIA**
 - Grandes variaciones en los patrones de práctica administrativa sin explicaciones (e.g., establecimiento de metas, retroalimentación).
 - Pobre aplicación de prácticas administrativas de conocida efectividad (e.g., establecimiento de metas para el desarrollo).
 - Persistente uso de prácticas (e.g., downsizing, castigos) que se sabe que son ineficaces.
 - El resultado es una brecha Investigación-Práctica.

© Dr. José Luis Pariente F. 24

¿Porqué la brecha en los administradores?

- **Los administradores no conocen la evidencia.**
 - < 1% de los administradores de RH leen literatura académica de manera regular– en contraste con los mercadólogos (Rynes et al., 1983).
- **Temor a la pérdida de control** (de acuerdo con Scientific Management, la mayor resistencia proviene de los supervisores/administradores).

© Dr. José Luis Pariente F.

25

... Porqué la brecha?

- **Pocas organizaciones hacen sus propias investigaciones.** En contraste: Algunos países como Singapur y Finlandia promueven la investigación en administración y su difusión.
- **La experiencia personal domina la manera en cómo los administradores enfocan y realizan sus trabajos.**

© Dr. José Luis Pariente F.

26

... Porqué la brecha?

- Las decisiones administrativas a menudo involucran a otros y muchas de ellas requieren **compromisos, políticas y respuestas a incentivos contradictorios.**
- Poca aproximación al **método científico.**
- **La paradoja de la unicidad** interfiere con la transferencia de la investigación entre escenarios.

© Dr. José Luis Pariente F.

27

... Porqué la brecha?

- **Mal acceso a la investigación en administración—**
 - No tenemos los servicios bibliográficos para indexar y hacer que la investigación esté disponible para los administradores (e.g. en medicina, Medline/Cochran Collaboration).
 - En nuestro país, la mayoría de las facultades carecen de suscripciones a revistas especializadas y bases de datos actualizadas.

© Dr. José Luis Pariente F.

28

... Porqué la brecha?

- **La administración no es una “profesión”**
 - Los administradores tienen antecedentes disciplinarios diversos.
 - No se requiere licencia o patente para ejercer la profesión.
 - No existe un cuerpo común de conocimientos compartidos.
 - No existe un lenguaje o terminología compartidos.
 - No hay un código de ética común.
 - No existen sanciones para las malas prácticas.

© Dr. José Luis Pariente F.


29

Otra GRAN razón ...


- En general, no educamos a los administradores (e.g., LAE, MBA, ejecutivos) para que lean la literatura de investigación o utilicen la evidencia.
 - Dice Denisse Rousseau: Mi mayor sorpresa como Presidenta de AOM (y el tópico más frecuente en los email de los miembros). ...
 - Los miembros/educadores AOM dicen que nuestras revistas no son útiles.

© Dr. José Luis Pariente F.


30

 **El papel de los profesores**

- ¿Qué podemos hacer para promover la gestión basada en evidencias a través de nuestra práctica educativa?
- La creación de administradores B-E inicia con los educadores.




© Dr. José Luis Pariente F. 31

 **Administración y enseñanza B-E**


- De acuerdo a Denisse Rousseau:
 - Débil conexión investigación-educación (Herzberg vive! Pero quizás Weber no).
 - Las expectativas de los estudiantes guían el contenido de los cursos (no saben-todavía-que la administración B-E existe y funciona).
 - Escasez de modelos de cómo los verdaderos administradores utilizan la evidencia de investigación o recopilan datos de manera sistemática.
 - Las expectativas de los estudiantes al graduarse (¿Saben que la administración basada en evidencias está creciendo? ¿Saben cómo aprovecharla?).

© Dr. José Luis Pariente F. 32

 **¿Qué hacer como educadores. . . ?**


- **Administrar las expectativas de los estudiantes!**
 - Contrato de aprendizaje con un incremento constante en la toma de decisiones B-E.
 - Profesores con experiencia real en su ámbito profesional.
 - Planes de estudio actualizados y acordes al entorno tanto local como internacional.
 - Sistemas de evaluación por resultados.

© Dr. José Luis Pariente F. 33

 **¿Qué hacer como educadores. . . ?**


- **Alentar la concienciación de los estudiantes, la apreciación y el uso activo de la evidencia:**
 - Identificar dónde buscar evidencia proveniente de la investigación; entender los principios subyacentes, practicar su aplicación.
 - Les damos “evidencia” (conferencias/libros de texto), pero ellos no las hacen suya. Decirles puede no ser evidente. Los estudiantes deben adquirir evidencia de manera activa, usarla donde sea posible y reflexionar—y tratar de nuevo.

© Dr. José Luis Pariente F. 34


 **¿Qué hacer como educadores. . . ?**

- **Modelar prácticas B-E en nuestra enseñanza:** Usar la investigación psicológica en el aprendizaje para orientar las prácticas del currículo y los cursos:
 - Modelar el nivel experto de comportamiento: Identificar la senda novato-experto.
 - Desarrollar habilidades y competencias a través de la práctica (v.g. proyectos).
 - Evaluar las habilidades y el aprendizaje de los estudiantes a lo largo del tiempo.

© Dr. José Luis Pariente F. 35

 **La colaboración: Un ejemplo de la medicina**

Cochran Collaborative:



- Comunidad mundial dedicada a promover el acceso a la salud basada en evidencias.
- Los miembros colaboran para resumir el estado del conocimientos acerca de las prácticas concretas identificadas como importantes y que están sobre/bajo o no utilizadas.
- Reuniones presenciales que promueven la construcción de comunidades, compromisos y aprendizaje.
- Acceso gratuito a la información en línea, diseñado para uso rápido y fácil.

© Dr. José Luis Pariente F. 36

El ciclo investigación-docencia-práctica

- Convertir a los Investigadores/Educadores/Alumnos y Practicantes en parte de una comunidad viva con numerosos ciclos de retroalimentación donde la información se recopile, evalúe, disemine, implemente, evalúe de nuevo y comparta de manera sistemática.

© Dr. José Luis Pariente F. 37

Siete recomendaciones

Fuente: Peffer y Sutton

- Asegúrese de que la causa ocurra antes que el efecto.
- Recuerde que la correlación no implica causalidad.
- No confíe en las historias de “éxitos” y “fracasos”.

© Dr. José Luis Pariente F. 38

Siete recomendaciones


- Desconfíe de “gurús” e innovadores.
- Enfrente las ideologías y las teorías con desapasionamiento.
- Trate las viejas ideas como si fueran viejas ideas.
- Admita las incertidumbres y los inconvenientes.

© Dr. José Luis Pariente F. 39

Encore: Implicaciones


Principales implicaciones para la investigación:

- Tendencias
- Métodos



© Dr. José Luis Pariente F. 40

Encore: Tendencias



© Dr. José Luis Pariente F. 41

Encore: Métodos

Cuantitativo ~~y~~ y cualitativo



Las dos caras de la misma moneda

Creciente utilización de los métodos mixtos.

© Dr. José Luis Pariente F. 42

Riesgos y peligros



No todo es miel sobre hojuelas

© Dr. José Luis Pariente F. 43

Riesgos y peligros

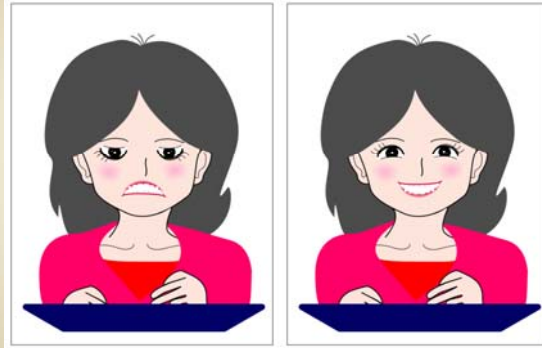
En la siguiente diapositiva verán ustedes dos caras, colocadas cabeza abajo.

Por favor, levanten la mano los que vean las dos caras sonrientes.

© Dr. José Luis Pariente F. 44



© Dr. José Luis Pariente F. 45



© Dr. José Luis Pariente F. 46


La lección: percepción limitada

Vemos lo que esperamos ver e ignoramos otras posibilidades. Nuestro entendimiento está limitado por nuestras expectativas y las experiencias pasadas – ¡no por la evidencia!

Fuente de las dos ilustraciones: Bruce Fried, PhD
Department of Health Policy & Administration
University of North Carolina at Chapel Hill
June 4, 2008

© Dr. José Luis Pariente F. 47


Riesgos y peligros



- La propia palabra “evidencia” significa en nuestro idioma: “Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar.” (RAE, 2008).
- Riesgo de la “sacralización” de una nueva moda para alcanzar la “verdad absoluta”.
- Microfascismo de la arena científica contemporánea (Holmes, 2006).

© Dr. José Luis Pariente F. 48

Riesgos y peligros



- Barreras idiomáticas y culturales.
- Obsolescencia de las carreras y posgrados en administración en México.
- Utilización casi exclusiva de textos y casos que no corresponden a la realidad social, cultural y económica del país.
- Prácticas docentes absolutamente reprobables.
- Investigación como requisito o exigencia credencialista.

© Dr. José Luis Pariente F. 49


Riesgos y peligros



Galileo Galilei
(Pisa, 15 de febrero de 1564 - Florencia, 8 de enero de 1642)

© Dr. José Luis Pariente F. 50

Riesgos y peligros



© Dr. José Luis Pariente F. 51

Riesgos y peligros

El conocimiento no se crea sólo aplicando encuestas a diestra y siniestra, y procesando después los datos obtenidos con cuanta batería estadística tengamos disponible en la última versión del SPSS.

© Dr. José Luis Pariente F. 52

Riesgos y peligros

- Las organizaciones son, antes que nada, entes sociales, integrados por individuos con sus propias singularidades y culturas.
- La creatividad y la intuición juegan un papel importante que no puede, ni debe, soslayarse, ni en la investigación ni en la práctica administrativa.

© Dr. José Luis Pariente F. 53


Riesgos y peligros

- La mejor estrategia posible está en el salón de clases y en una educación basada en la práctica crítica y en la reflexión sobre lo que puede y no generalizarse en el ámbito organizacional.

© Dr. José Luis Pariente F. 54

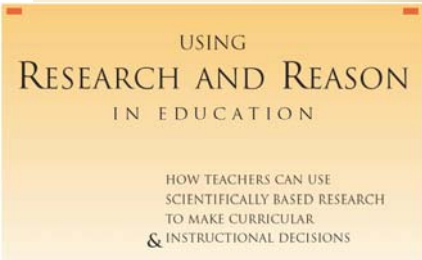
Riesgos y peligros

- Existencia de numerosos apoyos para la práctica docente basada en evidencias e investigación.



© Dr. José Luis Pariente F. 55

Riesgos y peligros



Paula J. Stanovich y Keith E. Stanovich
Universidad de Toronto, Mayo 2003

www.nifl.gov/partnershipforreading/publications/pdf/Stanovich_Color.pdf

© Dr. José Luis Pariente F. 56

Riesgos y peligros



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

Todo conocimiento cuantificado es ideológico, y no científico.
(Barata, 1996).

© Dr. José Luis Pariente F. 57



Muchas gracias por su atención

© Dr. José Luis Pariente F. 58