

# Gestión basada en evidencias. ¿Una nueva moda administrativa?<sup>1</sup>

Dr. José Luis Pariente Fragos

### El asunto de las modas administrativas

La administración, para bien o para mal, se ha convertido en las últimas décadas más en un asunto de modas que en un campo abonado por la ciencia y la reflexión juiciosa acerca de las mejores prácticas sustentadas por la evidencia. Así lo demuestra la proliferación de tendencias, prácticas y técnicas específicas que bajo el paraguas de alguna “filosofía administrativa”, si es que pudiera existir tal cosa, nos venden alegremente los gurús y el mercado editorial del vecino país del norte.

Si bien es cierto que algunas de ellas tienen una larga vida en muchas de nuestras organizaciones, otras declinan rápidamente y son sustituidas por alguna nueva oleada de conceptos novedosos con nombres rimbombantes, que muchas veces se adaptan al español distinguiéndose tanto por un absoluto desconocimiento hacia los vocablos propios de nuestro idioma como por la construcción de nuevas y horripilantes palabras, como pudiera ser el atroz “empoderamiento”, cuando nuestra lengua ofrece un verbo tan castizo como el de “facultar”, para traducir el mismo concepto del *empowerment*.

Como ejemplo de estas modas, en el cuadro 5.1 se muestran algunas de las más recientes tendencias o prácticas administrativas y su utilización por las empresas en los Estados Unidos de Norteamérica.

---

<sup>1</sup> El presente escrito fue presentado como ponencia en el XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas: “La Administración frente a la Globalización: Gobernabilidad y Desarrollo”, celebrado en la Ciudad de México, del 5-8 de mayo de 2009.

<sup>2</sup> Anamnesis es una palabra griega que significa recuerdo. Término acuñado por Platón en el contexto de “el saber como un recuerdo” (García Sierra, s/f). En medicina se refiere al examen clínico de los antecedentes patológicos del enfermo.

**Cuadro 5.1** Uso de las tendencias o prácticas administrativas más frecuentes en EUA.

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

**Fuente:** Traducción del autor a partir de Ziff Davis Enterprise (2008).

Sin embargo, una de estas últimas corrientes ha empezado a llamar la atención a raíz de su difusión en América Latina (Edelberg, s/f) o en México (Pariante, 2008) por parte de los artículos publicados en una revista de amplia penetración en nuestro medio académico y que, además, ha logrado ya tener sus propias ediciones traducidas simultáneamente al idioma español. Me refiero a la *Harvard Business Review*, así como a la magia del Internet que por medio de los avisos automatizados de las librerías en línea nos puso en contacto inmediato con la publicación del libro de Pfeffer y Sutton: *Hard Facts, Dangerous Half-truths and Total Nonsense*, considerado en 2006, por Harvey Schachter, columnista del prestigiado periódico canadiense *Globe and Mail*, como el mejor libro de negocios de ese año (Schachter, 2006).

Un caso que ilustra de maravilla la perniciosa y sesgada influencia que tiene para nuestros medios académicos la casi total dependencia de las publicaciones en idioma inglés, es la administración basada en evidencias (ABE), pues tal corriente ni siquiera se originó en el país vecino, sino que, como afirma Julio García del Junco (junio, 2008), en realidad surgió en Europa, concretamente 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. Curioso caso en que un concepto desarrollado originalmente en nuestro propio idioma tenga que dar la vuelta por la lengua inglesa para ser de nuevo traducido y difundido en es-

pañol en nuestros propios países latinos, a pesar que las publicaciones del Dr. García pueden encontrarse fácilmente en la Internet.

## Orígenes del movimiento B-E

Los orígenes de esta nueva corriente administrativa son aún más antiguos que las publicaciones ya citadas; de hecho, provienen de todo un movimiento “basado en evidencias” que probablemente tuvo su origen en la medicina, y que podemos remontar a dos importantes figuras del siglo XIX: el francés Pierre Charles Alexandre Louis (1787-1872), autor del “método numérico” y padre de la epidemiología clínica, “considerada como el fundamento de la medicina basada en evidencia” (Best y Neuhauser, 2005: 436), e Ignaz Semmelweiss (1818-1865), médico húngaro que consiguió reducir drásticamente las muertes producidas por la fiebre puerperal. Semmelweiss reunió suficiente evidencia para demostrar que el simple lavado de las manos podría reducir las infecciones causantes de la enfermedad.

En la actualidad, otras figuras importantes en el mismo ámbito de la medicina son los doctores Archie Cochrane (1972), David L. Sackett (Sackett *et al.*, 1996) y Guyatt Gordon, quien encabeza el Evidence-Based Medicine Working Group, de la Mc Master University en Canadá, y a quienes se les atribuye la creación del término en un artículo con ese mismo nombre, publicado por la revista *JAMA* (Guyatt *et al.*, 1992). El movimiento basado en evidencias (B-E) se ha extendido rápidamente a otras áreas del conocimiento, entre las que pueden destacarse la educación B-E (en escuelas secundarias, los beneficios de la promoción social vale más que sus costos) (Whitehurst, *s/f*), o la policía B-E (tratar a los sospechosos con buenas maneras reduce la repetición de los delitos).

## La gestión basada en evidencias (gestión B-E)

En el año 2006, la Dra. Denise M. Rousseau, de la Carnegie Mellon University y presidenta durante el 2005 de la Academy of Management (AOM), publicó un importante artículo titulado “Is there Such a Thing as Evidence-Based Management? (“¿Existe ese asunto llamado administración basada en evidencias?”). En éste, la Dra. Rousseau afirma que durante su paso por la presidencia de la AOM aprendió tres cosas:

- Muchos maestros en administración (MBA) 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).

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

Su visión acerca de la administración basada en evidencias se resume en las siguientes acciones (Rousseau, 2006):

- Aprender acerca de las conexiones *causa-efecto* en las prácticas profesionales. (Establecimiento de metas y 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” y pequeña “e”.)
- Construcción de apoyos de decisión para promover prácticas que soporten la evidencia (por ejemplo, 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.

En su libro ya mencionado, Pfeffer y Sutton (2006) demuestran, por medio de diversos casos, cómo la administración basada en evidencias puede fortalecer las competencias y el desempeño de las empresas, así como ayudarlas a triunfar sobre sus adversarios, cuando sus decisiones se basan en hechos sólidamente comprobados más que en verdades a medias o simples suposiciones. En seis áreas específicas la administración basada en evidencias puede ayudar a superar creencias ampliamente sostenidas, pero que no cuentan con el suficiente sustento empírico. Estas áreas son el liderazgo, la estrategia, el cambio, el talento, los incentivos financieros y una vida laboral balanceada.

Para difundir sus conceptos, estos mismos autores han creado, además, su propio sitio web: [www.evidence-basedmanagement.com/](http://www.evidence-basedmanagement.com/), en el que se señalan los “cinco principios” de la ABE (traducción del autor):

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.
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.

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.

## Principios y procesos de la gestión B-E

¿Qué es entonces la gestión basada en evidencias? Para la Dra. Rousseau, la administración basada en evidencias significa simplemente “trasladar los principios basados en la mejor evidencia, a las prácticas organizacionales” (2006: 256, traducción del autor). De acuerdo con García del Junco (2000: 23), la administración basada en evidencias consiste en la utilización consciente, explícita y juiciosa de la más útil evidencia disponible a la hora de tomar decisiones; significa integrar en la tarea de gestionar, la mejor evidencia disponible procedente de información válida y fiable.

La definición, como lo reconoce explícitamente García del Junco, toma como base la definición acuñada por David Sackett (1996: 71):

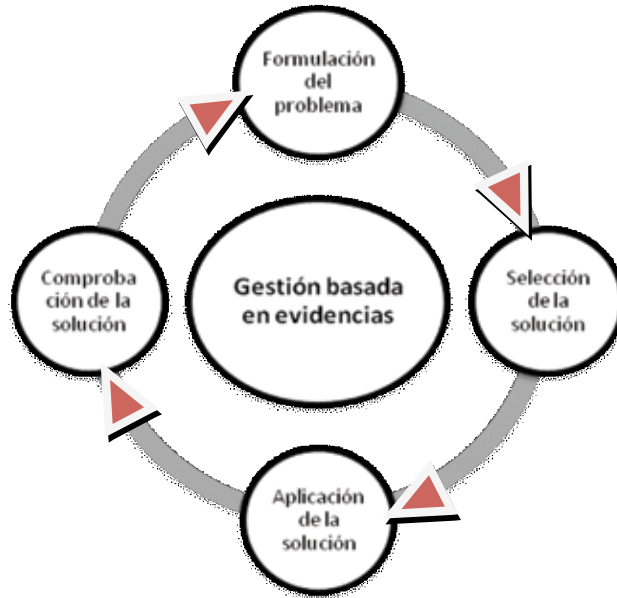
El uso escrupuloso, explícito y juicioso de la mejor evidencia actual para tomar decisiones acerca del cuidado de un paciente individual. Esto significa integrar la experiencia clínica individual con la mejor evidencia clínica externa disponible derivada de la investigación sistemática. (Traducción del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

La gestión basada en evidencias podría entenderse entonces, parafraseando la definición de Sackett, como: “El uso escrupuloso, explícito y juicioso de la mejor evidencia actual para tomar decisiones en el ámbito de las organizaciones. Esto significa integrar la experiencia individual, grupal y organizacional con la mejor evidencia externa disponible derivada de la investigación sistemática”.

El proceso básico en el que descansa la gestión basada en la evidencia es muy similar, en su esencia, al ciclo de aprendizaje o de solución de problemas, repetido por numerosos autores bajo distintos esquemas (ciclo de Shewhart o de Deming; ciclo de aprendizaje de Kolb, etc.), y que consiste en el planteamiento de un problema, la selección de la o las mejores soluciones, la aplicación de las mismas y la verificación de sus resultados en función de la solución del problema formulado. Lo anterior se resume en la figura 5.1.

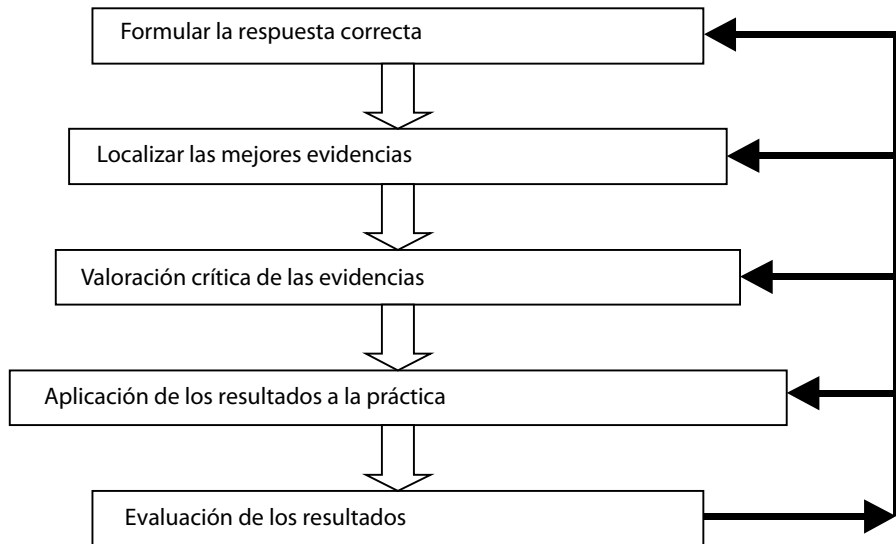
Sin embargo, el modelo más conocido, de Sackett y colaboradores (Sackett *et al.*, 1997), enumera las etapas del proceso como se ilustra en la figura 5.2 (García del Junco (2008).

1. *Formulación de la pregunta correcta.* Todo problema bien planteado puede resumirse, de una u otra forma, en la formulación de una buena pregunta. Ésta es la



**Figura 5.1** Proceso básico de la gestión basada en evidencias.

**Fuente:** Autor.



**Figura 5.2** Las etapas del modelo de Sackett *et al.*

**Fuente:** Autor.

que nos va a llevar, si es precisa, a una búsqueda efectiva de las evidencias que den las respuestas más adecuadas.

2. *Localización de las mejores evidencias.* La localización de la mejor evidencia será el resultado de una búsqueda selectiva en las fuentes de información que estén disponibles. Las organizaciones que tengan implementadas mejores tecnologías para la búsqueda, tratamiento y recuperación de la información, de manera clasificada y ordenada, tendrán ventajas competitivas en este campo. Pero no sólo es importante la disponibilidad física de los elementos tecnológicos, sino que hay que resaltar también el importante papel de las estrategias de búsqueda en el proceso.
3. *Valoración crítica de las evidencias.* Una vez localizadas las mejores evidencias es importante verificar si responden de manera adecuada a la pregunta planteada y si se ajustan a las condiciones específicas del problema que se pretende solucionar. La comprobación de su rigurosidad estadística es uno de los primeros criterios en esta valoración, así como la pertinencia para el caso específico de la organización que la va a implementar.
4. *Aplicación de los resultados a la práctica.* Dos aspectos son cruciales en esta etapa. El primero se refiere a la factibilidad de la implementación de la evidencia en la organización específica, y el segundo es que esta evidencia sea manejable por los miembros de la organización que vayan a involucrarse, lo que implica que cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para llevarla a buen término.
5. *Evaluación de los resultados.* Aunque éste es el último paso en el proceso, en realidad es a su vez un nuevo comienzo, pues del éxito de la implementación dependerá que se solucione el problema planteado o haya que volver a reiniciar el ciclo reformulando la pregunta inicial o regresando a alguno de los otros pasos del proceso, en un ciclo de retroalimentación. Sin olvidar que cada uno de los pasos, a su vez, deberá tener su propio ciclo de evaluación parcial.

Para García del Junco (2004), existen al menos cuatro razones importantes para que se plantee la ABE como una filosofía sobre la que asentar la práctica directiva y como una herramienta de apoyo en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones:

1. *Importancia de la innovación.* La velocidad con la que se generan nuevos conocimientos y su aplicación en innovaciones puede hacer que los directivos, al no mantenerse al tanto de los progresos, queden desfasados tanto en su conocimiento como en las aplicaciones de los mismos a las organizaciones. La gestión basada en la evidencia, al analizar las prácticas más exitosas, puede reducir dicha brecha y contribuir a un mejor desempeño de las organizaciones.

2. *Importancia de la capacitación y el desarrollo.* La gestión basada en evidencias, al poner al directivo en contacto con las fuentes más actualizadas de conocimiento y las mejores prácticas derivadas de ellas, genera un hábito de auto-aprendizaje, cosa que no es fácil conseguir por medio de los programas tradicionales de capacitación y desarrollo.
3. *Importancia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).* La gestión basada en la evidencia descansa, en gran medida, en las TIC, ya que éstas ponen a disposición de los directivos, de manera rápida y ordenada, el cúmulo de información generada día con día y relacionada con las buenas prácticas en los diferentes tipos de organizaciones. Las TIC, por otro lado, son uno de los ejes que conectan la gestión basada en la evidencia con la gestión del conocimiento organizacional.
4. *Importancia de la adecuada toma de decisiones.* La toma de decisiones basada en el uso de las TIC integra todas las potencialidades de estas tecnologías para una mejor solución de los problemas organizacionales.

## Esperanzas y decepciones

Como toda nueva moda, la gestión basada en evidencias ofrece grandes esperanzas, pero también implica no menos decepciones (Rousseau, 2006). Entre las esperanzas podríamos anotar que a través de la investigación y la educación, los directivos podrán tomar decisiones menos arbitrarias y más reflexivas.

La gran decepción es que el aprendizaje basado en la investigación no se transfiere bien a los lugares de trabajo. Los directivos y administradores confían más en su experiencia personal, sin ninguna evidencia real en lo absoluto (“disparan al bulto”), o siguen malos consejos apoyados en evidencias débiles.

Lo anterior es debido a varios factores, entre los cuales es importante mencionar el bajo nivel de lectura de la mayoría de los directivos, no obstante la proliferación de publicaciones sobre temas administrativos. De acuerdo con Pfeffer y Sutton (2006: 33), al año se publican más de 3500 nuevos libros de negocios en inglés. Sin embargo, advierten, “lo que es nuevo no es necesariamente cierto”.

La brecha investigación-práctica, por otro lado, es bien conocida incluso en áreas como la medicina. La teoría de los gérmenes en las enfermedades, por ejemplo, está bien sustentada y aceptada desde los trabajos de Semmelweis en 1860. Sin embargo, y de acuerdo a Rousseau (2006), las observaciones en los hospitales indican que el lavado de manos ocurre menos del 33% de las veces necesarias para controlar infecciones, lo que pone en evidencia que el conocimiento por sí solo no es suficiente, también se necesita el enfoque-en-la-solución, esto es, retroalimentación, dispensadores ambientales para el lavado de manos, lavabos en los cuartos, desinfectantes de manos



en las bolsas de mano de las enfermeras y los cuidadores sanitarios, entre otras importantes medidas.

¿Por qué la brecha en el caso de los administradores? Son varias las razones que esgrime nuevamente Rousseau (2006) para el caso que nos ocupa:

1. *Los directivos no conocen la evidencia.* Menos del 1% de los administradores de Recursos Humanos leen literatura académica de manera regular –en contraste con los mercadólogos–. En nuestro medio, la lectura regular de las publicaciones especializadas, incluso entre algunos profesores y académicos, es una excepción.
2. *Temor a la pérdida de control.* De acuerdo con *Scientific Management*, la mayor resistencia proviene de los supervisores y administradores.
3. *Pocas organizaciones hacen sus propias investigaciones.* En contraste con lo anterior, algunos países como Singapur y Finlandia promueven la investigación en gestión y su difusión.
4. *La gestión no es una "profesión".* Los administradores tienen antecedentes disciplinarios diversos. No existe un cuerpo común de conocimientos compartidos y no existe un lenguaje o terminología compartidos. A las anteriores razones esgrimidas por la autora citada, podríamos añadir que, por lo menos en el caso de nuestro país, no se requiere licencia o patente para ejercer la profesión, no existe un código de ética común, como lo hay para otras disciplinas y, lo peor de todo, aunque existen sanciones para las conductas tipificadas como delitos, sobre todo en el caso de la gestión pública, no sucede lo mismo en el caso de la gestión privada y menos aún para las malas prácticas, ya que ni siquiera existe un consenso de cuáles serían éstas.
5. *La experiencia personal domina la manera en cómo los directivos, en especial los de mayor jerarquía, enfocan y realizan sus trabajos.*
6. *Los compromisos, las políticas y respuestas a incentivos contradictorios.* Las decisiones administrativas a menudo involucran a otros y muchas de ellas requieren la concertación de compromisos y alianzas políticas.
7. *Poco aprecio por el método científico.* La gestión se sigue guiando más por las prácticas tradicionales y por las experiencias propias del directivo, que por el conocimiento validado de manera empírica.
8. *La paradoja de la unicidad.* Ésta interfiere con la transferencia de la investigación entre escenarios.
9. *Mal acceso a la investigación en gestión.* No tenemos los servicios bibliográficos para indexar y hacer que la investigación esté disponible para los administradores, como sucede con otras disciplinas, por ejemplo, el caso concreto de la medicina (*Medline* o *Cochran Collaboration*).

De nuevo, en nuestro país, la mayoría de las universidades, en especial en la provincia, carecen de suscripciones a revistas especializadas y a bases de datos actualizadas.

En general, no educamos a los administradores (ya sea al nivel de la licenciatura o del posgrado, o aun a los propios ejecutivos) para que lean la literatura de investigación o utilicen la evidencia. Dice Denisse Rousseau (2006) que su mayor sorpresa como presidenta de AOM fue que los miembros/educadores de esta academia decían que sus revistas no eran útiles. A manera de resumen, podríamos retomar las palabras de Bock (s/f., traducción propia), cuando afirma que:

Un problema con la gestión basada en evidencia es que a fin de cuentas uno tiene que depender de las personas para su implementación, pero las personas se aferran a sus presunciones y creencias. Rechazan la investigación que reta esas creencias. Pareciera que los seres humanos siempre han sido así. Es probable que existan muy pocos que quieran hacer el trabajo duro que implica cuestionar o verificar lo que "todo el mundo sabe" que es cierto.

## El papel de los profesores en la enseñanza de la ABE

¿Qué podemos hacer los profesores para promover la gestión basada en evidencias a través de nuestra práctica educativa? Tenemos que empezar con la convicción de que la creación de administradores B-E inicia con los educadores. De que aún existe en la mayoría de nuestras aulas una débil conexión entre la investigación y la educación, y que lo que sigue privando es la repetición acrítica de conceptos tomados, las más de las veces, de prácticas administrativas propias de otros entornos y culturas. ¿Qué hacer entonces como educadores? Son varias las opciones que podríamos señalar:

1. *La primera y quizá más importante de todas tiene que ver con lo que sucede en el aula.* Si queremos formar a nuestros alumnos en el uso de la gestión basada en la evidencia, debemos modelar prácticas B-E en nuestra enseñanza. Debemos utilizar de manera cotidiana los resultados de la investigación psicológica en el aprendizaje para orientar las prácticas del currículo y los cursos. Debemos desarrollar habilidades y competencias a través de la práctica en el salón de clases, utilizando técnicas didácticas más apropiadas para esos efectos, como puede ser el uso de proyectos, de portafolios, etc.
2. *Para lograr lo anterior, es importante la adecuada selección de los profesores.* Quizás el punto más importante aquí sería contar con profesores con experiencia real en su ámbito profesional. No es posible que sigamos poniendo a dar clases de personal, por ejemplo, a personas que no sólo no tienen la formación en el

área, sino que ni siquiera han contratado en su vida a la trabajadora doméstica de la casa o a su jardinero.

3. *El problema de la obsolescencia de los planes de estudio.* Ya no es posible seguir pensando en la actualización o reforma de los actuales planes de estudio. Por ese camino no vamos a llegar muy lejos. Lo que verdaderamente se requiere, como lo he señalado en otras ocasiones (Pariente, 2006), es un nuevo diseño curricular que parta de las actuales demandas organizacionales y que esté acorde con el entorno, tanto local como regional, nacional e internacional.
4. *La implementación de sistemas de evaluación por resultados* sería un adecuado complemento a lo anterior, así como la evaluación de las habilidades, el aprendizaje y las actitudes de los estudiantes a lo largo del tiempo.
5. *Concientizar a los estudiantes en la apreciación y el uso activo de la evidencia.* Enseñarle a los estudiantes no sólo dónde buscar evidencia proveniente de la investigación, sino que aprendan a discriminar la que tiene un sustento científico, sobre todo con el uso explosivo de la Internet. Una vez localizada la evidencia, lograr que comprendan los principios subyacentes, para que puedan practicar su aplicación en situaciones similares de manera crítica. Los estudiantes deben adquirir evidencia de manera activa, usarla donde sea posible, reflexionar acerca de sus resultados y tratar de nuevo.
6. *Crear redes de colaboración.* Tomar como ejemplo algunos de los casos exitosos en la medicina, como puede ser la Cochran Collaborative o el Centro para la Medicina basada en Evidencias de la Universidad de Oxford, en Inglaterra, en donde concurre toda una comunidad mundial dedicada a promover el acceso a la salud basada en evidencias. Redes de colaboración con acceso gratuito y con un diseño que haga su navegación y el intercambio de información una tarea rápida y fácil. Una comunidad viva, con numerosos ciclos de retroalimentación, donde la información se recopile, evalúe, disemine, implemente, evalúe de nuevo y se comparta de manera sistemática.

## A manera de sugerencias

La administración, tal y como la conocemos hoy en día, inició con los experimentos pioneros de Frederick W. Taylor a partir del trabajo de los obreros. La gestión basada en evidencias nos permite volver a repetir esos primeros intentos en otras muchas áreas, con la disponibilidad de más sofisticadas herramientas, de más de cien años de experiencia y de una ingente cantidad de información acerca de las mejores prácticas en organizaciones exitosas. A fin de cuentas, a lo mejor sólo estamos regresando al principio.

Pero aún si estuviéramos de vuelta al inicio, algunas sugerencias recomendadas por Pfeffer y Sutton (2006) pueden ser de utilidad para no seguir cometiendo los mismos errores del pasado:

1. Asegúrese de que la causa ocurra antes que el efecto.
2. Recuerde que la correlación no implica causalidad.
3. No confíe en las historias de “éxitos” y “fracasos”.
4. Desconfíe de “gurús” e innovadores.
5. Enfrente las ideologías y las teorías con desapasionamiento.
6. Trate las viejas ideas como si fueran viejas ideas.
7. Admita las incertidumbres y los inconvenientes.

## **Pero ¡cuidado!, no todo es miel sobre hojuelas**

Una primera lección importante para prevenirnos contra la tentación de pensar que la gestión basada en la evidencia va a ser la panacea para todos los males administrativos, es que no hay que olvidar que nuestra percepción es siempre limitada. Vemos lo que esperamos ver e ignoramos otras posibilidades. Nuestro entendimiento está limitado por nuestras expectativas y las experiencias pasadas, y no por la evidencia. Como afirman Pfeffer y Sutton (2006: 5, traducción propia):

Aunque la práctica basada en la evidencia puede provenir del campo de la medicina y, con más dificultad y retraso, de la educación, ha tenido un impacto reducido en la gestión o en cómo operan muchas compañías. Si los doctores practicaran la medicina de la forma en la que las compañías practican la administración, habría muchos más pacientes enfermos y muertos y muchos más doctores estarían tras las rejas.

La propia palabra “evidencia” significa en nuestro idioma: “Certeza clara y manifiesta de la que no se puede dudar” (RAE), y el “no dudar” siempre ha sido un mal consejero en los asuntos científicos. No hay que olvidar nunca que la esencia del verdadero método científico es, por supuesto, la perenne duda.

Al respecto, cabe recordar tres preguntas importantes que hay que plantearse cuando de evidencia se habla (Solesbury, 2001); a saber:

1. ¿Qué tan “relevante” es lo que estamos buscando entender o decidir?;
2. ¿Qué tan “representativa” es de la población que nos interesa; y
3. ¿Qué tan “fiable” es, qué tan bien está sustentada teórica o empíricamente?

Otro de los problemas potenciales es el riesgo de la “sacralización” de una nueva moda administrativa para alcanzar la “verdad absoluta”, lo que nos puede llevar a un microfascismo de la arena científica contemporánea (Holmes *et al.*, 2006).

Las barreras idiomáticas y culturales son otro de los riesgos potenciales al tratar de integrar bases de datos que pudieran servir de fuentes comunes de información para la toma de decisiones administrativas.

La obsolescencia de las carreras y posgrados en administración en México es un tema por demás importante al que ya nos hemos referido en líneas anteriores. La utilización casi exclusiva de textos y casos que no corresponden a nuestra realidad social, cultural y económica, es parte importante de esta problemática en prácticamente todas las instituciones de educación superior en el país. Si a eso le añadimos la persistente presencia de prácticas docentes absolutamente reprobables, el panorama educativo se vuelve francamente desolador. Pero por si fuera poco, a lo anterior todavía tendríamos que añadir la creciente práctica de la investigación más como requisito o exigencia de credencialismo que como verdadera estrategia didáctica.

Por último, pero no menos importante que los anteriores, hay que recordar que el cuerpo humano, objeto de estudio de la medicina, es fundamentalmente el mismo en cualquier lugar y época. Sin embargo, en el caso de las organizaciones, lo que es bueno para una no necesariamente puede serlo para las demás. Cada organización es única e irrepetible y las prácticas administrativas exitosas en un país y bajo determinadas circunstancias, no puede trasplantarse alegremente a otros entornos y particularidades y, menos aún, confiar ciegamente en los datos numéricos resultantes de modas o tendencias administrativas, por muy efectivas que éstas prometan ser.

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.

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. La gestión basada en evidencia nunca podrá sustituir a la intuición y al conocimiento tácito, sino que los puede enriquecer con las mejores pruebas disponibles.

Como bien afirma Barata (1996, citado por Veloso da Franca, 2003): “La obsesión por la cuantificación desprecia las habilidades personales y puede transformar los datos objetivos de la *anamnesia* (sic)<sup>2</sup> y del examen semiológico en datos contaminados por valores estadísticos. Todo conocimiento cuantificado es ideológico, y no científico”. La mejor estrategia estará siempre 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 de las organizaciones.

## Referencias

- BARATA, R. B. (1996). "Epidemiología clínica: una ideología médica?", en *Cuadernos de Salud Pública*, núm. 12, pp. 555-560.
- BEST, M. y Neuhauser, D. (2005). "Pierre Charles Alexandre Louis: Master of the Spirit of Mathematical Clinical Science", en *Qual Saf Health Care*, núm. 14, pp. 462-464.
- BOCK, W. (s/f). Evidence-based Management has Issues. Consultado en febrero de 2009: <http://blog.threestarleadership.com/2007/08/25/evidencebased-management-has-issues.aspx>
- COCHRANE, A. (1972). *Effectiveness and Efficiency: Random Reflections on Health Services*. Royal Society of Medicine Press.
- EDELBERG, G. (2000). "Evidence-based Management", en *INCAE*. Consultado en enero de 2009: <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/117.pdf>
- GARCÍA del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (2000). "Administración basada en la evidencia (ABE): una nueva herramienta para el directivo", en *Dirección y Organización (D-O)*, núm. 24, pp. 21-29. Universidad Politécnica de Madrid.
- GARCÍA del Junco, J., Calvo de Mora Schmidt, A. y Lieberman, K. (2004). "Administración basada en la evidencia: una aplicación de la medicina basada en la evidencia al mundo empresarial y a la formación de directivos". En *Acimed*, vol. 12, núm. 5. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12\\_5\\_04/aci02504.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_5_04/aci02504.htm)
- GARCÍA del Junco, J. (junio 2008). La administración basada en la evidencia como método de enseñanza, en *ACIMED*, vol. 17, núm. 6. La Habana.
- GARCÍA Sierra, P. (s/f). *Diccionario filosófico*. Consultado en marzo de 2009: <http://www.filosofia.org/filomat/index.htm>
- GUYATT, G., Cairns J, Churchill D. *et al.* (1992). "Evidence-based Medicine. A New Approach to Teaching the Practice of Medicine, en *JAMA*, vol. 268, núm. 17, pp. 2420-2425.
- HOLMES, D., Murray, S. J., Perron, A. y Rail, G. (2006). "Deconstructing the Evidence-based Discourse in Health Sciences: Truth, Power and Fascism?", en *Evid Based Healthcare*, núm. 4, pp. 180-186.
- PARIENTE Fragoso, J. L. (2006). "La formación de administradores en el nuevo entorno internacional", en *Contaduría y Administración*, vol. 20, núm. 220, pp. 123-144. México: Revista de la Facultad de Contaduría y Administración-UNAM.
- PARIENTE Fragoso, J. L. (noviembre, 2008). "Gestión basada en evidencias. ¿Una nueva moda administrativa?". Conferencia inaugural de la III Cátedra Nacional de Contaduría y Administración Agustín Reyes Ponce. UASLP.

- PFEFFER, J. y Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-truths and Total Nonsense*. Boston: Harvard Business School Press.
- REAL Academia Española (RAE). Diccionario en línea en: <http://www.rae.es>
- ROUSSEAU, D. M. (2006). "Is There Such a thing as Evidence-based Management?", en *Academy of Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 256–269.
- RYNES, S.L., Schwab, D.P., y Heneman, H.G. (1983). "The Role of Pay and Market Pay Variability in Job Application Decisions", en *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 31, pp. 353-364.
- SCHACHTER, H. (13 de diciembre de 2006). "Hard Facts About this Year's Books", en *Globe and Mail*.
- SACKETT, D. L., Richardson, W. S., Rosenberg, W. M. y Haynes, R. B. (1996). "Evidence Based Medicine: What it is and what it isn't", en *British Medical Journal (BMJ)*, vol. 312, pp. 71-72 (13 January).
- SACKETT, D.L., Richardson, W.S., Rosenberg, W.M. y Haynes, R.B. (1997). *Medicina basada en la evidencia. Cómo ejercer y enseñar la MBE*. Madrid: Momento Médico Iberoamericana.
- SOLESBURY, W. (2001). Evidence Based Policy: "Whence it Came and Where it's Going". ESRC UK Centro de Política y Práctica basada en la Evidencia, Departamento de Política, Queen Mary, Universidad de Londres, documento de trabajo núm. 1. Mile & Road. Consultado en: <http://evidencenetwork.org/cgi-win/enet.exe/biblioview?404>
- VELOSO de França, G. (2003). "Los riesgos de la medicina basada en evidencias", en *Revista Jurídica Cajamarca*. Consultado en marzo de 2009: <http://www.derechoycambiosocial.com/RJC/Revista15/evidencias.htm>
- WHITEHURST, G. (s/f). "Evidence Based Education". Consultado en marzo de 2009: <http://www.ed.gov/offices/OERI/presentations/evidencebase.html>

