



ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA (ABE): UNA NUEVA HERRAMIENTA PARA EL DIRECTIVO

JULIO GARCÍA DEL JUNCO
CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHA
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Introducción

La teoría de la dirección de empresas y sus investigaciones más válidas deben ser una guía esencial en la resolución de problemas en las organizaciones, sin embargo ésta no es una fuente habitual de aprendizaje cuando un miembro de la empresa se encuentra con un problema sobre el que no tiene conocimiento ni experiencia. Normalmente para la solución del problema recurre a su intuición o a la opinión de terceras personas y desarrolla una acción correctiva, generalmente nueva, cuyos resultados dan lugar a la acumulación de nuevo conocimiento dentro de la organización (Argyris & Schön, 1978). Este comportamiento deja de lado las posibilidades de aprovechar el conocimiento generado en otras organizaciones externas a la empresa. El benchmarking supone un valioso intento de buscar en otras empresas las mejores prácticas posibles. Practicado históricamente por muchas de ellas y con notable éxito por las japonesas, su conceptualización como tal, no surge hasta su utilización por Xerox hace dos décadas (Camp, 1996). El benchmarking intenta indagar en las mejores prácticas en empresas que normalmente son líderes en determinada cuestión, pero sus enseñanzas están basadas en casos concretos y no existe una clara relación entre la utilización de determinadas prácticas y unos resultados positivos. Si queremos pruebas de que una alternativa con-

creta sirve para solucionar un problema, debemos acudir a la investigación para, por un lado, confirmar que determinada actuación lleva a ciertos resultados (al menos con cierto intervalo de probabilidad) y por otro, para conocer si la comprobación de esta relación se ha realizado con criterio científico, es decir, de forma rigurosa. Por tanto, se hace necesaria una forma de abordar los problemas empresariales que tenga en cuenta los resultados originados en la investigación científica para encontrar una solución a éstos.

De otra parte, las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) están definiendo un entorno empresarial completamente nuevo al que se le suele denominar 'Digital Economy', que es además una consecuencia de la globalización de la economía. Al mismo tiempo y gracias a las TIC, la globalización de los mercados está al alcance de las PYME (Jiménez & Del Aguila, 1999). El problema de estas empresas radica en la adecuación de su organización a estos mercados globales, más que en la promoción de sus productos o de su imagen corporativa. A modo de ejemplo, en el análisis del entorno la empresa ha de considerar Internet como una oportunidad emergente, en donde basar sus potencialidades, sus habilidades y los factores claves del éxito futuro; y no sólo como lo venía haciendo, es decir, en términos de atención al cliente, servicios posventa, comunicación con mercados, correo electrónico, publicidad, proveedores, etc. Las empresas

en general, y de forma particular las PYME, tienen serios problemas para generar sinergia con la combinación Tecnología, Información e Informática (Del Águila, 1999).

Como en otras muchas ocasiones, la dirección de empresas tiene que acudir a otras disciplinas científicas en busca de apoyo para hacer frente a las nuevas cuestiones que van surgiendo. En el campo de la resolución de problemas ya se han producido asimilaciones conceptuales de otros campos de conocimiento como las matemáticas (Boot, 1968; Churchman, Ackoff & Arnoff, 1971; Infante, 1977), la biología (Bertalanffy, 1981; Martínez & Requena, 1988), la psicología (Arruga, 1974; Kast & Rosenzweig, 1982), la ingeniería (Bock & Holstein, 1966; Rautestrauch & Villers, 1949), etc. Pero la mejor evidencia que nos permite encontrar una solución a la cuestión planteada, es decir, a que la resolución de problemas en la empresa se base en la investigación científica, se encuentra en la práctica médica. Desde hace unos años se está desarrollando en el ámbito médico y hospitalario británico, canadiense y americano (aunque de manera incipiente ya se ha extendido por todo el mundo) toda una filosofía que sirve como fundamentación científica para las decisiones clínicas. Se trata de la Medicina Basada en la Evidencia.

En este trabajo se sientan las bases para integrar esa filosofía en la dirección de empresas, haciéndola operativa y prestando una particular atención a su aplicación en la resolución de problemas, es la que hemos denominado Administración Basada en la Evidencia (ABE) o Evidence-Based Management (EBMa).

La Medicina basada en la evidencia, el nuevo paradigma en la práctica clínica

Para comprender por qué surge la Administración Basada en la Evidencia (ABE), conviene que nos remontemos a su marco de procedencia, la Medicina Basada en la Evidencia. Sus orígenes se encuentran en la mitad del siglo XIX en París. Louis llevó a cabo el siguiente experimento. La realización de sangría era una práctica terapéutica habitual para multitud de patologías. Decidió aplicar su "método numérico" para valorar la eficacia de la sangría en casos de distintas enfermedades. Comparó los resultados obtenidos con pacientes que tenían la misma patología y que no habían sido sometidos a terapia. No halló diferencia alguna. Louis creó en 1834 un movimiento que llamó *Medicine D'observation*, contribuyendo a la erradicación de terapias inútiles como la sangría. Sus hallazgos tuvieron gran repercusión en aquella época, tanto en Francia, como en Inglaterra y Estados Unidos

(García Alonso, 1997). Un ejemplo más reciente (Ruberman, Wienblatt & Golderberg, 1977) lo podemos encontrar en una observación que se realizó sobre pacientes que padecen latidos ventriculares ectópicos tras un infarto de miocardio, que tienen un alto riesgo de muerte súbita, junto con la demostración de que estas extrasístoles pueden ser suprimidas mediante fármacos específicos, que fue suficiente justificación para que se recetaran masivamente estos fármacos a los pacientes que habían padecido un infarto y presentaban ritmos cardíacos inestables (Morganroth, Bigger & Anderson, 1990). Sin embargo, mediante ensayos controlados aleatorizados, se demostró que varios de estos fármacos aumentaban el riesgo de muerte en tales pacientes, en lugar de disminuirlo, por lo que en la actualidad el uso rutinario está desaconsejado (Echt, Liebson & Mitchell, 1991). Es en 1992, cuando Sackett y su grupo de investigación, radicado en la Universidad de McMaster de Ontario (Canadá), publicó en la revista JAMA (EBM Working Group, 1992) el artículo fundacional de la MBE, en el cual, declarándose herederos de la *Medicine D'observation* de Louis, propusieron un cambio de paradigma en la práctica de la medicina.

En la práctica médica normal se siguen medidas y se dan soluciones introducidas de un modo empírico, que además se aceptan sin crítica aparente. Frente a esto, la Medicina Basada en la Evidencia pretende que la práctica clínica se adecue a la investigación médica disponible, de forma que, una vez localizada y evaluada por el médico, sea aplicada para mejorar el cuidado de sus pacientes (Bravo & Campos, 1997). En resumidas cuentas, la Medicina Basada en la Evidencia es la utilización consciente, explícita y juiciosa de la mejor evidencia científica disponible para tomar decisiones sobre el cuidado de los pacientes individuales (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes & Richardson, 1996).

La práctica de la Medicina Basada en la Evidencia es un proceso de aprendizaje autodirigido que dura toda la vida, en el cual el cuidado del propio paciente crea la necesidad de información clínicamente importante sobre el diagnóstico, pronóstico, el tratamiento y otras cuestiones clínicas en las que:

1. Se convierten las necesidades de información en preguntas susceptibles de respuesta.
2. Localizar las mejores evidencias con las que responder.
3. Valorar críticamente la validez y la utilización de esas evidencias.
4. Aplicar los resultados de esta valoración a la práctica y,

5. Evaluar el rendimiento (Sackett, Richardson, Rosenberg & Haynes, 1997).

Las bases de la administración basada en la evidencia (ABE)

La afirmación de los precursores de la medicina basada en la evidencia de que los principios, estrategias y tácticas de la MBE son aplicables universalmente a todas las profesiones sanitarias (Sackett et al., 1997), anima a su introducción fuera del ámbito clínico y sanitario, para intentar aplicar estos principios a otras áreas y disciplinas donde se enfrenten problemas similares como es el caso de la dirección de empresas y más concretamente en la práctica directiva.

La mejor evidencia disponible es cualquier investigación relevante sobre la exactitud y precisión de los modelos explicativos disponibles, sobre la eficacia y la eficiencia de determinadas opciones para resolver problemas concretos, sobre la seguridad de las técnicas de predicción, etc. en cualquiera de los campos de la dirección de empresas.

La ABE supone basar los análisis, las acciones y las decisiones directivas sobre las mejores evidencias posibles, pero se fundamenta en las técnicas de administración empresarial, incluyendo las que han sido adaptadas de otros campos del conocimiento, y en el juicio, en la experiencia y en la habilidad de los directivos, ya que no puede sustituir ni a unas ni a los otros, aunque sí reforzarlos y mantenerlos permanentemente actualizados.

La Administración Basada en la Evidencia (ABE), requiere un enfoque sistémico que integre las mejores evidencias externas con el saber hacer y la experiencia. No puede dar lugar a un manual de consultas, basado en una amplia colección de casos típicos. Las evidencias externas pueden conformar, pero nunca sustituir a las capacidades y habilidades necesarias en el buen administrador. Precisamente este saber administrar con eficacia y eficiencia permite decidir si las evidencias externas se pueden aplicar a las decisiones internas y la forma en que deben integrarse en la toma de decisiones.

La definición realizada, aunque inspirada en los trabajos de Sackett (1995, 1996 y 1997), expresa el significado que pretende tener la Administración Basada en la Evidencia (ABE): 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. Es un apoyo metodológico a la toma de decisiones, haciendo que ésta se ajuste lo más posible a la ley de la proporcionalidad en la teoría de la administración (equilibrio entre eficacia y eficiencia).

La Administración basada en la evidencia (ABE) como proceso

La práctica de la Administración Basada en la Evidencia (ABE) es un proceso de autoaprendizaje continuo y dirigido por el propio directivo que va a durar toda su vida profesional y que va a ser guiado por las necesidades de conocimientos surgidas en su unidad, en su departamento o en su empresa a la hora de realizar un análisis, de tomar una decisión, de resolver un problema o de poner en práctica una acción.

Para facilitar la comprensión y la práctica de la ABE se puede concebir como un proceso que consta de una serie de pasos o etapas (Sackett et al., 1997) que vamos a ver a continuación y que están representadas en la *figura 1*:

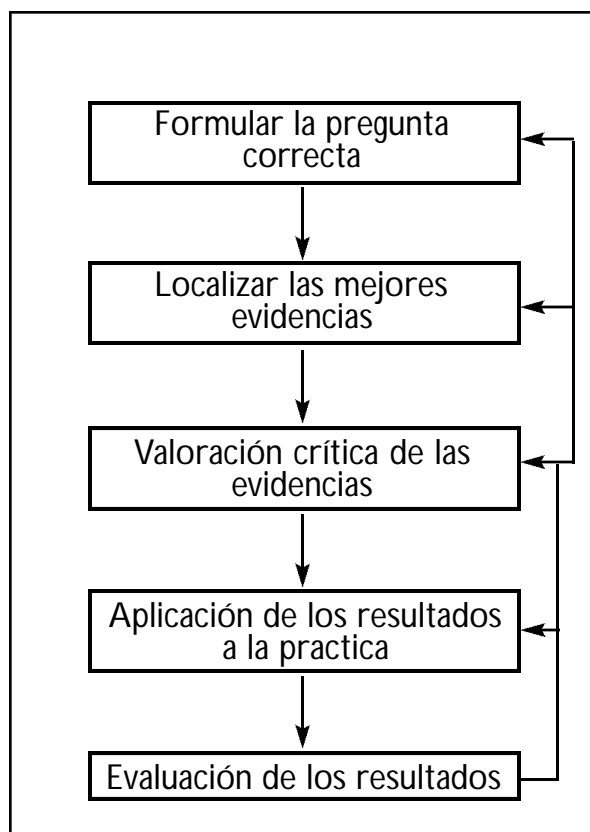


Figura 1: El proceso de la ABE

Fase 1. Formulación de preguntas eficaces

Se trata de convertir las necesidades de información y de nuevos conocimientos por parte del directivo en preguntas precisas, de forma que sean susceptibles de respuesta. Esta pregunta será la guía para iniciar la búsqueda de la mejor evidencia, de su mejor respuesta. La detección de un problema crea

la necesidad de tomar decisiones concretas. Estos surgen en cualquier tarea de gestión; es decir, en el ámbito comercial, productivo, de recursos humanos, financiero, de organización, etc., y exigen respuestas y decisiones en diferentes plazos de tiempo. Entre las principales dificultades que atraviesan las PYME, está su insuficiencia para gestionar el conocimiento. No acaban de afrontar una realidad que reclama un cambio de actitud. Piensan que si se ignora el cambio éste desaparecerá (Allsopp, 1995) o si, lamentablemente no lo hace, entonces de algún modo será eludido. Esta percepción de la nueva realidad contribuye poco a la formulación de estrategias adecuadas.

El tipo de pregunta que centra de forma conveniente el problema puede ser construida más fácilmente y resultar más certera en su análisis, si intentamos descomponerla en cuatro elementos distintos:

- a) Recoger de la forma más precisa y exacta el problema, haciendo especial hincapié en el sujeto, sujetos o unidades afectados por éste.
- b) Especificar la actuación que se propone.
- c) Comparar entre varias líneas de actuación factibles, cuando sea pertinente.
- d) Establecer la variables o variables que van a medir y valorar el resultado de la actuación.

La pregunta correctamente formulada permite llegar al centro del problema, además refleja el conocimiento preciso de la información que se necesita localizar. Por tanto, se relacionan directamente con el problema de la empresa y se construye de forma que dirija la investigación hacia respuestas pertinentes y precisas. Cuanto mejor sepamos la información que buscamos, más adecuado será el diagnóstico que realicemos.

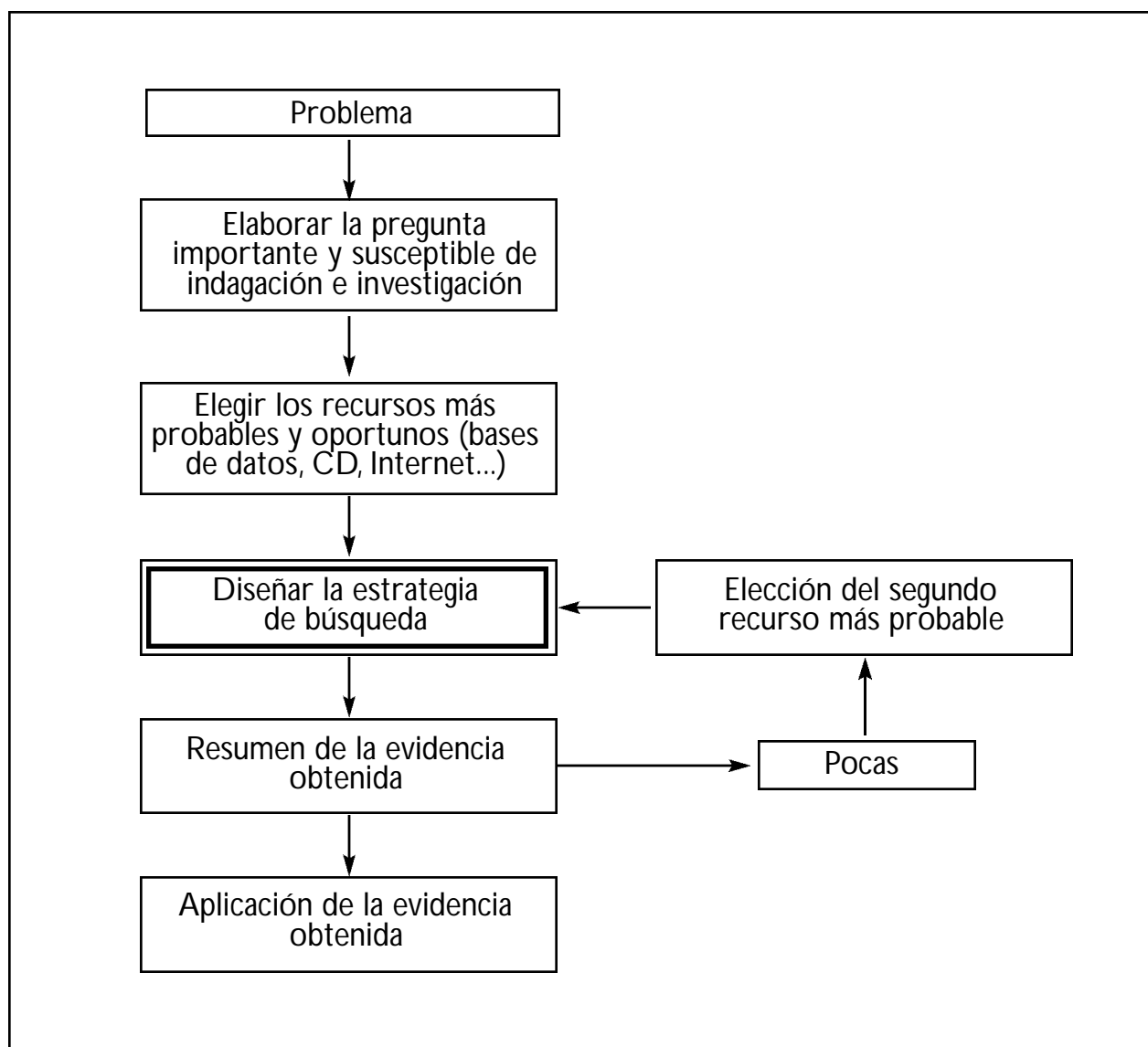


Figura 2: Estrategia general de búsqueda. Adaptado de Sackett et al., 1997

Fase 2. Localizar la mejor evidencia

Ahora se trata de localizar las mejores evidencias. Las respuestas a las preguntas que se formulan existen en su mayoría o, por lo menos, la información que más puede ayudar para tomar una decisión acertada. Evidencia aquí es sinónimo de información. Sin embargo, los medios de comunicación, incluso los especializados, no están sirviendo adecuadamente a esta necesidad informativa, tal vez por que aún no hay una conciencia social sensibilizada. Existen una serie de requisitos para realizar una búsqueda conveniente utilizando las nuevas tecnologías. Es importante conocer:

- a) Qué bases de datos/recursos están disponibles.
- b) Cómo están organizadas las bases de datos.
- c) Términos de búsquedas que hay que utilizar y principal campo de interés.
- d) Cómo hacer funcionar el software de búsqueda.

A partir de estos requisitos es conveniente formular una estrategia general de búsqueda. La llamada búsqueda de la evidencia es un paso determinante en la ABE, permite localizar la información que más conviene para tomar la decisión. Es el momento que se aprovecha para intentar optimizar la combinación ordenador, redes on-line e información. Es en la estrategia general de búsqueda, donde se concreta el diseño de la estrategia de búsqueda. Ambas se pueden ver de forma sistémica en las figuras 2 y 3.

La estrategia general proporciona un marco de referencia para seguir una lógica de actuación. Por ejemplo, el **problema** exige conocer muy bien lo que deseamos hacer, la valoración de las consecuencias de una mala decisión o la elección pertinente de la información que se necesita, para actuar en un sentido u otro, ya que, en definitiva, se está trabajando con un problema para el que hay que tomar una decisión. La mayoría de las veces en el mundo de la empresa la dificultad radica en saber plantear correctamente los problemas, es entonces cuando se orientará con eficacia el comportamiento en la búsqueda de soluciones. Es necesario **elaborar las preguntas importantes y susceptibles de indagación e investigación**. Para acceder a la información que se desee localizar, lo primero es saber transformar en forma de preguntas los problemas encontrados. A continuación **se eligen los recursos más probables**; las fuentes de evidencias en donde buscar. Se localizan fuentes de información rápidas (libros de textos, bases de datos, medios electrónicos, diskettes, CD-Rom o Internet). El **diseño de la estrategia de búsqueda** se analiza en

la figura 3. Una vez realizada la búsqueda, se elabora un **resumen de las evidencias obtenidas**, transformándolas en operativas. La ABE pretende elaborar y acceder a las fuentes de evidencias que verdaderamente sean eficaces para la empresa, dicho de otra manera, intenta prescindir de la información que es secundaria, redundante, superficial para el tema que se busca e intenta desenmascarar los tópicos, comprobar la efectividad de lo que se pone de moda en la literatura empresarial, hacer asequible las investigaciones abstractas; no busca tanto el rigor científico, como efectividad en la aplicación. Por ello la **aplicación de las evidencias** es el resultado final del proceso de búsqueda. Pero, como se ha dicho anteriormente, se trata de un proceso iterativo, por lo que, si al comprobar en el resumen de las evidencias que éstas son pocas o no muy buenas, se debe volver a una etapa anterior del proceso eligiendo el segundo mejor recurso probable y establecer para el mismo una nueva estrategia de búsqueda.

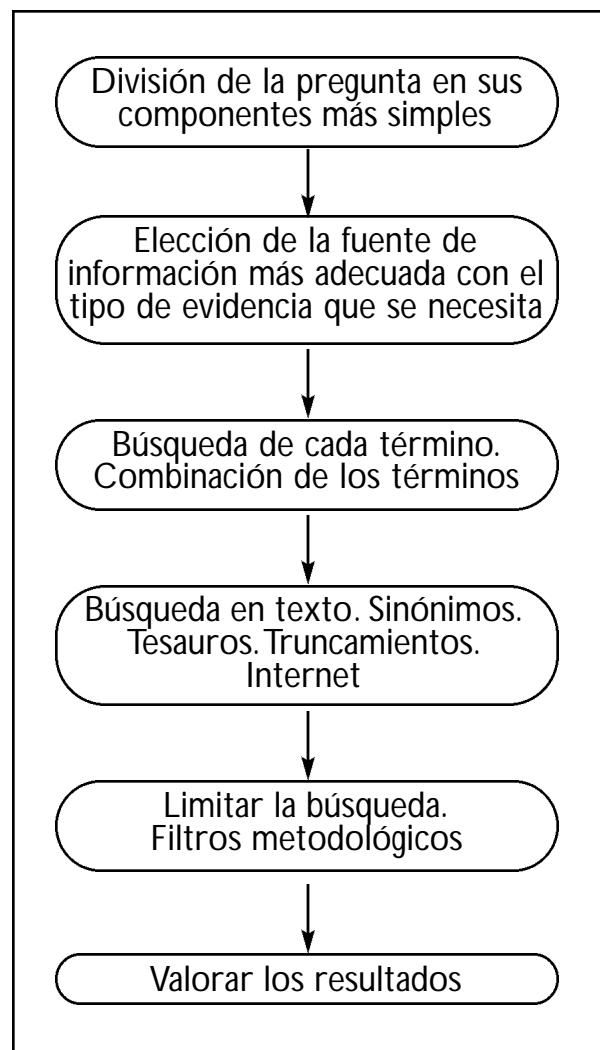


Figura 3: Diseño de la búsqueda

Fase 3. Valoración crítica de las evidencias

Una vez se han encontrado las mejores evidencias disponibles, se debe hacer una evaluación de las mismas como paso previo a la comprobación del ajuste de dichas evidencias al problema concreto que se intenta resolver. En esta fase se debe realizar un doble proceso para valorar críticamente las evidencias encontradas. A pesar del crecimiento espectacular de la literatura empresarial y de análisis completos sobre las más diversos campos de la dirección, no todas las investigaciones han sido objeto de un proceso de estudio riguroso y no todas tienen la misma importancia para resolver el problema planteado. Hay que determinar aquí la validez de la evidencia, es decir, su cercanía a la verdad, y su utilidad o grado en que se obtienen importantes resultados al aplicarla a la resolución de un problema empresarial. Para facilitar este proceso de valoración crítica de los artículos y las investigaciones en dirección de empresas por parte de los directivos es conveniente la puesta a punto de guías similares a las existentes en el campo de la medicina (Oxman, Sackett & Guyatt, 1993).

Para comprobar que la evidencia se basa en unas bases científicas mínimas es importante comprobar que las muestras se han obtenido de forma aleatoria y siguiendo los procedimientos estadísticos más apropiados, que la asignación a grupos de control y grupos experimentales ha sido también aleatoria, que el tratamiento estadístico de los datos ha sido realizado con rigor, que todos los casos en que se ha intentado dar al problema la solución estudiada han sido objeto de un seguimiento continuado, etc. Lo más recomendable es encontrar evidencias que presenten los principios de aleatoriedad y rigor estadístico, pero si en la búsqueda no se encontraron ninguno, el decisor puede acudir a otros estudios que hayan tratado el mismo problema, aunque sin tanto rigor. En este caso, podría encontrar evidencias cuyos resultados afirmen de manera muy contundente que determinada actuación supone una solución al problema y, aunque no se haya realizado mediante un estudio aleatorio, se puede suponer que el sesgo de la aleatoriedad no desvirtúa los resultados. Esto plantea una elección para el decisor donde entran su experiencia, su maestría y su ética. Menos comprometido es el caso de estudios negativos que demuestren que la actuación no lleva a la solución deseada, en este caso el riesgo de utilizar esta evidencia con poco rigor en su elaboración es menor. Una última posibilidad que le queda al decisor es realizar un ensayo 'N-de-1' si se considera interesante para la empresa y para el aprendizaje del directivo que está resolviendo el problema.

Un ensayo de 'N-de-1' implica la prueba de una solución o actuación para resolver un problema con-

creto en la empresa utilizando un solo caso, pero usando la aleatoriedad. La idea es someter a la empresa, departamento o sujeto del problema a pares de periodos en los que se aplica o no la solución a evaluar. El orden de los periodos se establece de forma aleatoria. Siempre que sea posible, los sujetos sometidos a estudio deben desconocer si se está aplicando un tipo de solución u otro. Los objetivos y resultados de la acción se someten a control (mediante mediciones, entrevistas, diarios...) y se prolonga la aplicación de la solución tanto como sea necesario para distinguir los resultados entre la aplicación y la no aplicación.

Respecto a la validez hay que señalar, por último, que puede considerarse en términos probabilísticos y de intervalos de confianza.

La segunda cuestión a evaluar es la importancia que para la dirección de empresas tiene la solución planteada. Básicamente consiste en la comparación tanto en términos relativos, como en términos absolutos de la diferencias en los resultados que se producen aplicando la solución que propone la evidencia y sin la aplicación de la misma. Esto mide cuantitativamente si la evidencia supone una ganancia sustancial para la empresa.

Fase 4. Aplicación de la evidencia a la práctica

Una vez encontrada una evidencia que es válida e importante para la resolución del problema estudiado, se debe plantear la doble cuestión de si esta evidencia es aplicable al caso particular de la empresa del directivo y de la situación concreta en la que se encuentra y de si el directivo puede integrar esa evidencia dentro de sus habilidades y solucionar el problema planteado por la vía que se propone en la mejor evidencia encontrada. Si la respuesta es doblemente afirmativa, sólo queda poner en práctica la acción derivada de la evidencia externa que se ha hallado en la literatura empresarial. La aplicación de la evidencia a la situación concreta y a la empresa concreta del directivo, el especialista o el consultor que esté resolviendo el problema es una de las cuestiones más interesantes de la ABE, ya que integra toda su filosofía y su manera de solucionar problemas con los conocimientos previos, la intuición, las habilidades y la maestría del decisor.

Partiendo de una visión contingente de la empresa, se puede caer en una postura nihilista y negar que se puedan aplicar las evidencias de una empresa a otra, ya que son dos realidades totalmente distintas y, si cada empresa es diferente, cada solución al problema también debe serlo. Pero, como se apuntó en la introducción, esto llevaría a no aprovechar las buenas prácticas externas y a menospreciar unos

estudios realizados con rigor y que pretenden comprobar ciertas relaciones, al menos dentro de contextos concretos o similares. Por ello es tan importante el papel del directivo intentado analizar si la evidencia se puede adaptar y aplicar a su situación concreta y, si no es así, qué cambios se podrían introducir para adaptarlas. Los decisores se deben hacer estas preguntas: ¿Podemos utilizar esta evidencia, válida e importante para el asunto que analizamos? ¿Podemos integrar esta evidencia en la propia gestión de la empresa?; y decidir en consecuencia. Esta consideración es tan simple como importante, ya que es conjugar la teoría, las experiencias de empresas semejantes u otro tipo de resultados con la gestión del día a día de la empresa. Es importante tener en cuenta las diferencias sectoriales, las diferencias entre contextos geográficos y culturales distintos y la diversidad de la fuerza de trabajo con la que se cuenta, tanto a nivel directivo como operativo.

Fase 5. La Evaluación

El último paso es la autoevaluación. La mejor manera de sacar partido a la ABE al desarrollarla en la empresa, es por medio de un examen sobre la aplicación de ésta en el ámbito del trabajo cotidiano. Esto permitirá corregir posibles errores y perfeccionar el propio desarrollo, ajustándolo a las necesidades de la organización. Una forma ordenada de realizar la evaluación es hacer la autoevaluación en las cuatro claves que sustentan la ABE. Es decir:

- a) Autoevaluación en relación con las preguntas susceptibles de respuesta.
- b) Autoevaluación en relación con la búsqueda de las mejores evidencias externas.
- c) Autoevaluación en relación con la valoración crítica de la validez y la utilidad potencial de las evidencias.
- d) Autoevaluación en relación con la integración de la valoración crítica en la aplicación del resultado de la gestión.

Sobre cada uno de estos cuatro aspectos se pueden realizar una serie de preguntas críticas que pueden ser una buena guía para una evaluación inicial, sin perjuicio de que en etapas posteriores cada directivo o cada empresa puedan ajustar su proceso de evaluación y control de la ABE a sus propias características. A continuación aparecen los cuatro tipos de preguntas (Sackett et al., 1997).

A) La autoevaluación en relación con la formulación de preguntas susceptibles de respuestas:

1. ¿Formula alguna vez preguntas?
2. ¿Está usted preguntando a los colegas en que evidencias se basan?
3. ¿Ha mejorado su nivel de éxitos en la formulación de preguntas susceptibles de respuestas?

B) La autoevaluación en relación con la búsqueda de las mejores evidencias externas:

1. ¿Realiza alguna vez una búsqueda?
2. ¿Conoce las mejores fuentes de evidencias actuales para su gestión?
3. ¿Está obteniendo resultados satisfactorios en la búsqueda de hardware, software y las mejores fuentes para su gestión?
4. ¿Encuentra evidencias externas útiles en un abanico de fuentes cada vez más amplio?
5. ¿Está aumentando la eficacia de su búsqueda?
6. ¿Está utilizando tesauros, limitadores y texto libre en su búsqueda?

C) Autoevaluación en relación con la valoración crítica de la validez y la utilidad potencial de las evidencias:

1. ¿Realiza alguna vez una valoración crítica de evidencias externas?
2. ¿Tiene sus propios criterios para realizar una valoración crítica más efectiva?

D) Autoevaluación en relación con la integración de la valoración crítica en la aplicación del resultado a su gestión:

1. ¿Integra alguna vez su valoración crítica en su gestión?
2. ¿Está aumentando su precisión y eficacia en la adaptación de algunas de las medidas de valoración crítica a las necesidades de su gestión?

Consideraciones finales y desarrollo de la ABE

El artículo parte de la constatación de tres hechos esenciales. La abundante producción científica que se está produciendo en las últimas décadas en el campo de la dirección de empresas, la necesidad que en su trabajo diario tienen los directivos, los consultores y los profesionales especializados de información rigurosa y que apoye sus decisiones y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Ante este panorama se busca una metodología de fácil uso en la práctica de

la gestión empresarial que permita el aprovechamiento de la investigación en dirección de empresas. La respuesta es la Administración Basada en la Evidencia (ABE). Es un nuevo concepto empresarial basado en una filosofía que está resultando ser revolucionaria en el ámbito sanitario. En este artículo se sientan las bases de la ABE. La ABE consiste en basar los análisis, las acciones y las decisiones empresariales en las mejores evidencias posibles, en la mejor investigación disponible en la literatura, aunque también tiene en cuenta el juicio, la experiencia y la habilidad de los directivos, a los que apoya y refuerza.

La ABE (Administración Basada en la Evidencia) puede convertirse en un punto de referencia esencial en la práctica directiva y del asesoramiento a empresas, ya que intenta hacer operativa y darle utilidad a la teoría y a la investigación en dirección de empresas, y esto siguiendo una metodología que ha sido testada en otro campo de conocimientos en donde ha obtenido un importante éxito.

El futuro de la Administración Basada en la Evidencia (ABE) presenta tres vías de desarrollo de forma más urgente, que generan a su vez, otros tantos campos de investigación. La construcción de bases de datos y de revistas que recojan las mejores evidencias y que faciliten el trabajo a los directivos, la constitución de una comunidad de investigadores, docentes y directivos que contribuyan a su puesta a punto y la enseñanza de la Administración Basada en la Evidencia.

La primera consecuencia de la metodología que propone la ABE es que para facilitar el trabajo a los directivos y para hacer llegar esta forma de operar a las PYME y, en concreto a las pequeñas empresas iberoamericanas en las que se dispone de pocos recursos y con poco acceso al idioma inglés, en el que se produce la mayor parte de la literatura, es la elaboración de bases de datos que contengan resúmenes de las mejores evidencias agrupadas por campos de actividad y en términos inteligibles por los usuarios (incluyendo su traducción). Estas bases de datos con resúmenes pueden después adoptar distintos formatos como revistas sobre evidencias, CD-Rom, bases de acceso on-line mantenidas por organismos públicos o agencias internacionales de cooperación, acceso vía Internet, etc. Ésta sería una herramienta con un enorme potencial en manos de aquellas empresas que tienen menos recursos, pero de las que depende el desarrollo de las distintas localidades y países y la mayor parte del empleo. Sus directivos o empresarios con poca formación pueden hacer uso de la información más relevante sobre un tema y hacer que su toma de decisiones no sea arbitraria, sino apoyada en las mejores evidencias.

La segunda vía de desarrollo de la ABE se sitúa en

la creación de una comunidad de profesionales de los distintos campos de la gestión de empresas (investigadores, docentes, consultores, directivos...) interesados en la aplicación de la metodología propuesta y en elaborar nuevas evidencias y depurar entre la literatura empresarial las evidencias críticamente valoradas. En Medicina esta comunidad se integra a través de la publicación de revistas especializadas (ACP Journal Club o Evidence Based Medicine) y de la Cochrane Collaboration (Dieppe, 1998) que recoge las aportaciones de clínicos, investigadores y usuarios. El desarrollo de grupos de investigación a nivel europeo e iberoamericano pueden contribuir a fomentar esta comunicación que es el único camino posible para poner a punto los instrumentos fundamentales sobre los que apoyar la ABE.

Respecto a la enseñanza de la ABE hay que señalar la creación de la asignatura denominada Administración de las Organizaciones Basada en la Evidencia, en el tercer ciclo de la Carrera de Administración y Dirección de empresas de la Universidad de Sevilla, que deberá comenzar en el Curso de Doctorado que comprende el bienio 2000-2002. La razón fundamental de su creación es el cierto grado de complejidad que encierra la metodología que la acompaña en su desarrollo y su alto nivel práctico que limita su enseñanza en los primeros ciclos de la Universidad. Se ha puesto énfasis en trabajarlo desde la Universidad tanto para su creación, como para el desarrollo de la metodología por que es donde se dispone de los mayores recursos de información (bibliotecas, fondos de recursos digitalizados, organización de congresos, foros, seminarios, investigación, etc.), es el lugar, hoy por hoy, donde está la información y el conocimiento como principales activos de la sociedad. Y además la más importante cualidad del proceso que plantea la ABE es permitir la canalización de tan abundante información, poniéndola a disposición de las organizaciones para su utilización práctica. En síntesis, podemos decir que la metodología propuesta es un puente entre la abundante información teórica disponible y su aplicación práctica en las organizaciones, teniendo como telón de fondo el desarrollo del metaanálisis, la creación de bases de datos y el manejo y desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

REFERENCIAS

- Allsopp, M. 1995. La pequeña y mediana empresa: Su gestión ante la competencia. Barcelona: Esade.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Mass. Addison-Wesley

- Arruga i Valeri, A. 1974. Introducción al test socio-métrico. Barcelona: Herder.
- Bertalanffy, L.V. 1981. Teoría general de sistemas. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Bock, R.H. & Holstein, W.K. 1966. Planificación y control de la producción. México: Limusa.
- Boot, J.C.G. 1968. Programation quadratique, algorithmes, anomalies, applications. Paris: Dunod.
- Bravo Toledo, R. & Campos Asensio, C. 1997. Medicina basada en pruebas (Evidence-Based Medicine). JANO, 1.218: 71-72.
- Camp, R.C. 1996. Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. México: Panorama.
- Churchman, C.W., Ackoff, R.L. & Arnoff, E.L. 1971. Introducción a la investigación operativa. Madrid: Aguilar.
- Del Aguila Obra, A.R. 1998. La comunicación corporativa y los medios basados en Internet. Análisis empírico de su implementación en las organizaciones españolas. Unpublished doctoral dissertation, Universidad de Málaga, Spain.
- Dieppe, P. 1998. Evidence-based medicine or medicines-based evidence? Ann Rheum Dis, 57: 385-386.
- Echt, D.S., Liebson, P.R. & Mitchell, B. 1991. Mortality and morbidity in patients receiving encainide, flecainide, or placebo: The cardiac arrhythmia suppression trial. N Engl J Med, 324: 781-788.
- Evidence-Based Medicine Working Group. 1992. Evidence Based Medicine. A new approach to teaching the practice of medicine. JAMA, 268: 2420-2445.
- García Alonso, F. 1997. Medicina Basada en la Evidencia: Un cambio de paradigma en la práctica de la medicina. Paper presented at Reunión sobre Medicina Basada en la Evidencia. Sevilla.
- Hodge, B.J., Anthony, W. & Gales, L. 1996. Organization theory: A strategic approach. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Infante Macías, R. 1977. Métodos de programación matemáticos. Madrid: UNED.
- Jiménez Quintero, J.A. & Del Aguila Obra, A.R. 1999. Implicación estratégica del comercio electrónico basado en Internet. Nuevas consideraciones en el análisis del entorno competitivo de las organizaciones. Paper presented at IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Huelva.
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. 1982. Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas. México: MacGraw-Hill.
- Martínez, S. & Requena, A. 1988. Simulación dinámica por ordenador. Madrid: Alianza.
- Morganroth, J., Bigger, J. T. Jr. & Anderson J. L. 1990. Treatment of ventricular arrhythmia by United States cardiologists: A survey before the cardiac arrhythmia suppression trial results were available. Am J Cardiol, 65: 40-48.
- Oxman A.D., Sackett D.L. & Guyatt G.H. 1993. Users guides to the medical literature. I. How to get started. Journal of American Medical Association. N° 270: 2093-95.
- Rautestrauch, W. & Villers, R. 1949. The economics of industrial management. New York: Funk & Wagnalls Co.
- Ruberman, W., Wienblatt, E. & Golderberg. 1977. Ventricular premature beats and mortality after myocardial infarction. N Engl J Med, 297: 750-757.
- Sackett D.L. 1995. Applying overviews and meta-analysis at the bedside. J Clin Epidemiol, 48: 61-66.
- Sackett, D.L., Richardson, W.S., Rosenberg, W. M. & Haynes, R.B. 1997. Medicina basada en la Evidencia. Cómo ejercer y enseñar la MBE. Madrid: Churchill Livingstone.
- Sackett, D.L., Rosenberg, W. M., Muir Gray J.A.; Haynes, R.B. & Richardson, W.S. 1996. Evidence based medicine: What it is and what it isn't. BMJ, n° 312: 71-72.
- Simon, H.A. 1962. El comportamiento administrativo. Buenos Aires: Aguilar.
- Stefanic-Allmayer, K. 1980. Técnicas de decisión. Barcelona: Hispano Europea.