

# La administración basada en la evidencia: implicación de las nuevas tecnologías en la gestión de empresas

Evidence-Based management: involvement of new technologies in business  
management

Carolina Ramírez-García<sup>1</sup>, Julio García-Del Junco<sup>2</sup>, Francisco  
Espasandín Bustelo<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Pablo de Olavide, España

<sup>2</sup> Universidad de Sevilla, España

cramgar@upo.es , deljunco@us.es , bustelo@us.es

**RESUMEN.** A través de un estudio de caso, este trabajo presenta el proceso y la aplicación de la Administración Basada en la Evidencia (ABE) a la gestión de empresas y la toma de decisiones en problemas para los que no se tiene experiencia previa. La ABE, derivada de la práctica médica denominada Medicina Basada en la Evidencia (MBE), se apoya en la formulación de preguntas adecuadas que orienten la búsqueda de evidencias apoyada en las Tecnologías de la Información, para después valorar críticamente dichas evidencias y aplicar la más adecuada. La ABE representa así una herramienta para el directivo que permite crear estructuras propias de las "organizaciones que aprenden", orientadas hacia la gestión del conocimiento.

**ABSTRACT.** Through a case study, this paper presents the process and the application of the Evidence Based Administration (ABE) to business management and decision making in problems for which there is no previous experience. The EBA, derived from the medical practice called Evidence-Based Medicine (EBM), is based on the formulation of appropriate questions that guide the search for evidence supported by Information Technologies, to then critically evaluate those evidences and apply the most appropriate one. The EBA thus represents a tool for the manager that allows creating structures of the "organizations that learn", oriented towards knowledge management.

**PALABRAS CLAVE:** Administración basada en la evidencia, Tecnologías de la información y la comunicación, Gestión del conocimiento, Toma de decisiones.

**KEYWORDS:** Evidence based management, Information and communication technologies, Knowledge management, Decision making.

## 1. Introducción

La Administración Basada en la Evidencia surgió en Europa, en la Universidad de Sevilla, España. Durante el curso de doctorado 1998-2000 se imparte por primera vez un módulo denominado "Administración de Organizaciones Basada en la Evidencia" dentro del programa de Dirección de Empresas y Gestión de Marketing. A partir de entonces surgieron publicaciones sobre la ABE tanto en lengua española (García del Junco & Casanueva, 1999a; García del Junco & Casanueva, 1999b) como en lengua inglesa (García del Junco, Casanueva & Rufino, 2000a; García del Junco, Casanueva & Rufino, 2000b; García del Junco, Casanueva & Rufino, 2000c; García del Junco, Casanueva & Rufino, 2004). En el año 2000 esta materia se trabajó en el continente latinoamericano, en Colombia, en la Universidad de Santiago de Cali y al año siguiente en la Universidad de Santiago de Chile. En los años 2004 y 2005 la School of Social Work de la Universidad de Texas desarrolla un programa utilizando la Administración Basada en la Evidencia. Y es en el año 2006, desde la Universidad de Stanford, cuando la Administración Basada en la Evidencia comienza a extenderse rápidamente gracias a la difusión de dos trabajos en revistas de alto impacto en el mundo científico, académico, y empresarial: la *Harvard Business Review* (Pfeffer & Sutton, 2006) y la *California Management Review* (Pfeffer & Sutton, 2006)<sup>1</sup>.

La Administración Basada en la Evidencia se basa en la Medicina Basada en la Evidencia, originada en París (Francia) en la mitad del siglo XIX. En aquella época, la realización de la sangría era una práctica terapéutica habitual para multitud de patologías. Pierre Charles Alexander Louis (1787-1892) decidió aplicar un "método numérico" para valorar la eficacia de la sangría en 78 casos de neumonía, 33 de erisipela y 23 de faringitis. Al comparar los resultados obtenidos de pacientes que tenían la misma patología a quienes no se les había sometido a la terapia de la sangría no halló diferencia alguna. Con este estudio nació en 1834 un movimiento llamado *Medicine D'observation*, orientado a la erradicación de terapias inútiles. Posteriormente un grupo de médicos de la Universidad de McMaster (Canadá) al constatar la existencia de intervenciones inaceptables en la práctica médica de las que sólo una minoría se basaban en estudios científicos fiables, comienzan un nuevo movimiento dentro de la enseñanza y práctica de la medicina, que denominaron "Evidence Based Medicine" (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes & Richardson, 1996)<sup>2</sup>.

En el campo de la gestión empresarial, cuando el directivo se encuentra con un problema sin solución inmediata y programada, acude 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 la posibilidad 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, pero sus enseñanzas están basadas en casos concretos. Si queremos pruebas de que una alternativa concreta sirve para solucionar un problema, debemos buscar evidencias que confirmen que una determinada actuación lleva a ciertos resultados, al menos con cierta probabilidad, y tratar de evaluar si esa evidencia se ha alcanzado de forma rigurosa y pertinente (Hakemzadeh & Baba, 2016). Así, se hace necesaria una perspectiva nueva a la hora de abordar los problemas empresariales que trate de aprovechar los resultados de otras empresas u originados en diversas investigaciones científicas, ya que la práctica de la gestión tiende a no basarse en evidencias (Wright, Middleton, Greenfield, Williams & Brazil, 2016) siendo las decisiones basadas en evidencias probablemente mejores que las basadas en intuiciones, impulsos o modelos defectuosos (Klimoski, 2007).

Siendo el conocimiento el recurso más importante de la organización Conner (1991), a las organizaciones se les reconoce la capacidad de aprender (Senge, 1996) capacidad que reside precisamente en las personas

<sup>1</sup> Señalar que en el año 2005, diferentes autores intentarán proponer un nuevo enfoque sustituyendo el término Administración (Administration) por el término Gestión (Management), sin éxito ya que el modelo subyacente seguía siendo el de la ABE.

<sup>2</sup> Es realmente en 1992 cuando nace el nuevo paradigma de la MBE con la publicación de un artículo de Sackett y su grupo de investigación de McMaster (Evidence Based Medicine Working Group, 1992), en el que se declaraban herederos de la *Medicine D'observation* de Louis. Evidence-based medicine working group. Evidence based medicine. A new approach to teaching the practice of medicine. *JAMA*, 1992; 268: 2420-5.



que integran la organización. En concreto, los directivos son depositarios de buena parte del saber hacer de las empresas. En este contexto se hace necesario establecer una metodología útil para el desarrollo de este colectivo, que se adapte de la manera más conveniente a sus necesidades, logrando así un verdadero aprendizaje. Y es en esta necesidad donde las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, que cada día ponen mejores medios al alcance de la empresa y de sus empleados para facilitarles este tipo de formación, pueden permitir la búsqueda de evidencias aplicables a la toma de decisiones del directivo. En este punto hay que señalar que será la manera de utilizar las TICs la que marque la diferencia entre un uso eficiente de la información de un uso mediocre (Wulf, 2003), dado que hoy en día el uso de Internet y de buscadores está muy extendido, pero son pocas las ocasiones en las que se logra sacar partido del alto potencial que tienen dichos buscadores por falta de formación.

## 2. Definición y objetivos de la Administración Basada en la Evidencia

La Administración Basada en la Evidencia (ABE) es un enfoque de la toma de decisiones empresarial basado en apoyar los análisis, las acciones y las decisiones del directivo en las mejores evidencias disponibles. Entendemos por "mejor evidencia disponible" cualquier investigación relevante sobre la exactitud y precisión de las alternativas de acción planteadas, sobre la eficacia y la eficiencia de determinadas opciones para resolver problemas concretos en cualquiera de los campos de la dirección de empresas. En palabras de Erez y Grant (2014), la ABE es un enfoque para educar a los gerentes a usar la mejor evidencia disponible, incluida la investigación científica, para informar la toma de decisiones.

Así pues, podemos decir que el objetivo de la ABE es la utilización consciente, explícita y juiciosa de la evidencia más útil disponible a la hora de tomar decisiones. Significa integrar en la tarea de gestionar evidencias emanadas de información válida y fiable, un apoyo metodológico a la toma de decisiones.

La ABE parte de tres presupuestos básicos:

1. La actividad de administrar es un compendio de arte y de ciencia.
2. El proceso de la administración (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) es el contenido esencial de la teoría de la administración.
3. La evidencia existente como factor colaborador en la formación.

En esta formación del directivo, el uso de las TIC facilita y enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje (Benbunan-Fich, 2002) y favoreciendo la creación de nuevos entornos educativos (Webber, 2003; Wulf, 2003). La creación de entornos operativos más simples, el acceso generalizado a las nuevas tecnologías o la creación de autopistas de la información (AlHashim, Sankaran & Weiss, 2003) hacen que el panorama de la información accesible para la toma de decisiones haya cambiado radicalmente en un corto periodo de tiempo. Por todo ello, la ABE se presenta como un instrumento de formación en la empresa que trata de familiarizar a las personas con los sistemas de gestión apoyados en las nuevas tecnologías, siendo los objetivos de la ABE relacionados con las TICs:

1. Mejorar la utilización de las TICs en las organizaciones en todos sus niveles.
2. Hacer hincapié en la necesidad de adaptarse al nuevo entorno.
3. Sentar las bases para adaptar la formación a cualquier tipo de organización con los nuevos recursos.
4. Crear y potenciar la formación de un núcleo receptor-compilador de las principales necesidades de información que tienen las organizaciones, donde se estructuren y posibiliten lograr soluciones de fácil acceso.
5. Ofrecer una puesta al día de las principales teorías, técnicas y datos de gestión en campos específicos, ofreciendo una perspectiva práctica, real y viable, lo cual exigirá un filtrado realizado por agentes externos.
6. Proporcionar una herramienta de gestión y de formación para las organizaciones con menos posibilidades, como pueden ser las PYMES, las cuales tienen una disponibilidad de recursos limitadas así como de información en comparación con la que poseen las grandes corporaciones.

En concreto, la ABE motiva la búsqueda de información mediante la adquisición de conocimientos en el ámbito de la información, de las bases de datos y del uso de las nuevas tecnologías. Además, obliga a las personas a ejercitarse en el empleo de estas nuevas tecnologías, desde un nivel básico de conocimiento, impulsando la familiaridad con las mismas.

### 3. El proceso de autoaprendizaje según la ABE

La Administración Basada en la Evidencia (ABE) se basa en un proceso de aprendizaje continuo y dirigido por el propio directivo, que va a durar toda su vida profesional y que se guiará por las necesidades de conocimiento que vayan surgiendo en su unidad, departamento o empresa a la hora de realizar un análisis, de tomar una decisión, de resolver un problema o de poner en práctica una acción.

Este proceso de autoaprendizaje en la ABE se orienta a través de un proceso que se concreta en una serie de pasos o etapas que abarcan la identificación de problemas, la búsqueda y generación de cursos alternativos de acción, la evaluación de alternativas en base a determinados criterios y la elección de la mejor alternativa disponible (Daft, 1995). Estas etapas se recogen de forma más concreta en la Figura 1.

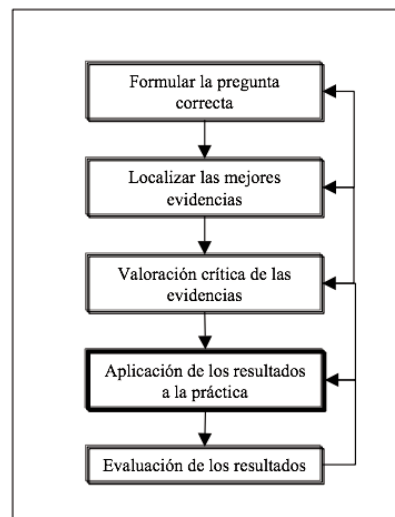


Figura 1. El proceso de la ABE. Fuente: (García del Junco & Casanueva Rocha, 2000a).

#### 3.1. La formulación de la pregunta correcta

Al tener que tomar una decisión, el primer paso debe ser concretar el problema al que uno se enfrenta, lo que exige tener claro qué objetivo perseguimos al solucionar el problema, la valorar las consecuencias de una mala decisión y plantear qué información se necesita para poder actuar en un sentido u otro. Para esto, es necesario plantear preguntas importantes y susceptibles de indagación e investigación: saber transformar en preguntas el problema. Las preguntas bien planteadas implican que encontrar una respuesta a dichas preguntas suponen una orientación hacia la decisión buscada (Juran, 1985). Esto implica que plantear una pregunta adecuada consiste en convertir las necesidades de información del directivo en preguntas precisas, susceptibles de respuesta, que guiará la búsqueda de la mejor evidencia o mejor respuesta.

Para facilitar el planteamiento de esta pregunta correcta, ésta debe recoger cuatro elementos distintos:

1. Que sea precisa al reflejar el problema y haga especial hincapié en el sujeto/s o unidades afectados por éste.
2. Que permita encontrar una línea de actuación específica.
3. Que facilite la comparación entre varias líneas de actuación factibles.
4. Que permita establecer la variable o variables que se van a medir para valorar el resultado de la



actuación.

### 3.2. Localización de las mejores evidencias

En este paso se encuentra el proceso de búsqueda de las mejores evidencias con las que responder a las preguntas anteriores, teniendo en cuenta la máxima de que antes de realizar cualquier búsqueda se debe tener muy claro qué se quiere buscar (Fidalgo Blanco & Ponce, 2011). En general, podemos dividir las fuentes de evidencia a disposición del directivo en dos grupos: las fuentes externas, que suponen localizar evidencias en estudios externos a la organización; y las fuentes internas, donde la evidencia se genera internamente, en la propia organización (Briner, 2008). Respecto a las fuentes externas, junto a los buscadores genéricos de Internet, debemos saber que existen numerosas bases de datos científicas, muchas recogidas en Google Scholar, que recogen artículos y revistas de calidad científica. En este contexto, una buena estrategia de búsqueda es esencial para localizar las evidencias buscadas, lo que permitirá a cualquier directivo realizar búsquedas eficientes en muy poco tiempo. Un primer paso es formar al directivo para que conozca las bases de datos y los recursos a su disposición, la organización de dichas bases de datos, cómo determinar los términos de búsqueda más útiles en el campo de interés y los procesos de búsqueda avanzada presentes en la mayoría de los motores de búsqueda.

En este contexto, las ingentes cantidades de información que encuentran en la red hacen poco operativos los resultados de los buscadores. La mayoría de los buscadores de internet están preparados para encontrar información, no conocimiento. Los principales motores de búsqueda actúan basados en programas “arañas” que capturan información de todas las páginas web que encuentran, para después contrastarla con la información especificada en la búsqueda. (Fidalgo Blanco & Ponce, 2011). En general, para realizar una búsqueda eficiente de información, es conveniente saber que:

- Para buscar expresiones o frases literales debemos meterlas entre comillas (“”). De esta forma no se buscan aisladamente las palabras que forman la frase indicada, sino que el buscador limitará los resultados a esa frase exacta. Señalar que con las comillas, las palabras serán buscadas en el orden en el que se introdujeron.
- El símbolo \* se utiliza para que el buscador sustituya el espacio en el que se encuentra el asterisco por palabras que encajan con el resto de los términos de búsqueda, o si se coloca al finalizar una palabra, buscará todas las posibles terminaciones que pueda tener dicha palabra.
- Para asegurarnos de que uno de los términos de la búsqueda esté en los resultados, situaremos el símbolo + antes de dicho término.
- Si hay algún término que no deseamos que esté en los resultados, en ese caso situaremos el símbolo – antes de éste.
- En general, la puntuación no afecta a los resultados: es indistinto usar mayúsculas, minúsculas, tildes...
- Usar las herramientas de ajuste de la búsqueda que ofrecen algunos buscadores con las que podremos seleccionar fechas, idiomas o países.
- Para localizar un determinado formato de archivo debemos usar filetype: e indicar la extensión del tipo de archivo buscado (.pdf, .xls, .doc...).
- Para encontrar definiciones se usa el comando “define:” seguido del término que queremos definir.
- Cuando queremos localizar páginas webs relacionadas con una que ya tenemos seleccionada, usamos el comando “related:” seguido de la dirección de la web seleccionada.
- Si queremos realizar la búsqueda en un dominio concreto usaremos “site:” seguido de la dirección de la web deseada.

Junto a estas bases de datos no debemos obviar otras fuentes de información como libros académicos, de texto, trabajos divulgativos que se encuentren en internet en webs fiables.

Al diseñar la estrategia de búsqueda debemos basarnos en la/s pregunta/s elaboradas en el paso inicial. Estas preguntas se deben dividir en componentes más simples, eligiendo así la fuente de información más

adecuada para cada uno de esos componentes, buscando cada término o combinación más apropiada, localizando textos, sinónimos, etc. en las distintas fuentes, limitando la búsqueda con filtros y valorando los resultados. Igualmente importante es elaborar un resumen de las evidencias obtenidas para facilitar su análisis posterior.

### 3.3. Valoración crítica de las evidencias

En esta fase se debe realizar un doble proceso para valorar las evidencias encontradas. A pesar del crecimiento espectacular de la literatura empresarial y de análisis completos sobre los más diversos temas de la administración, no todas las investigaciones han sido objeto de un proceso de estudio riguroso y no todas tendrán la misma importancia para resolver el problema planteado. En este punto hay que determinar la validez de la evidencia, su cercanía a la verdad y su utilidad o grado en que se puede aplicar a la resolución de un problema empresarial. Para esta valoración crítica, en el campo de la dirección de empresas sería conveniente el planteamiento de guías similares a las existentes en el campo de la medicina (Oxman, Sackett & Guyatt, 1993). En primer lugar se debe analizar la fiabilidad de la fuente. En caso de revistas científicas, la presencia de un proceso de revisión de doble ciego es un criterio que a priori permite seleccionar fuentes fiables. Igualmente, las revistas recogidas en las bases de datos más relevantes del mundo académico pueden considerarse fuentes fiables de información.

En cuanto a aspectos que deben comprobarse de la evidencia en concreto localizada, sería por un lado la forma de obtener las muestras analizadas si las hubiera, que los métodos estadísticos aplicados a los datos sean adecuados y rigurosos, así como saber si existen análisis posteriores de la aplicación de dicha evidencia en otros trabajos y sus resultados.

Aunque lo más recomendable es encontrar evidencias que presenten los principios de aleatoriedad y rigor estadístico teóricamente exigidos, es cierto que estos altos estándares de calidad no se logran en numerosas ocasiones, por lo que se debe recurrir a estudios menos rigurosos, pero con un mínimo de formalidad y seriedad en sus planteamientos. Esta posibilidad asimismo 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.

### 3.4. Aplicación de los resultados a la práctica

Una vez encontrada una evidencia que es válida y relevante para la solución del problema de estudio, el decisor debe plantearse dos preguntas: a) si esta evidencia es aplicable al caso particular de la empresa; y b) si el directivo puede integrar esa evidencia dentro de sus habilidades al solucionar el problema por la vía que se propone con la mejor evidencia seleccionada. Si la respuesta es doblemente afirmativa, sólo queda poner en práctica la acción derivada de la evidencia.

Tort-Martorell, Grima y Marco (2011) sugieren una serie de factores, que fomentarán u obstaculizarán la aplicación de la evidencia: la necesidad de un grupo, aunque pequeño, de gerentes "convencidos"; la mayor facilidad para comenzar a implantar la evidencia generada internamente que la obtenida del entorno; y la mayor facilidad para comenzar la implantación de la evidencia en la parte inferior de la jerarquía. Pfeffer y Sutton (2006) afirman además que la implantación de la evidencia cambia la dinámica de poder; lo que puede ser una barrera para su implantación con éxito.

### 3.5. Evaluación de los resultados

El último paso es la evaluación del resultado conseguido con la aplicación de la evidencia. Al tratarse de un proceso autodirigido, nos encontramos con que esta evaluación será una autoevaluación, por lo que es fundamental que esté apoyada en una medición de los resultados objetiva y clara. En este punto, la actitud más productiva para aplicar la ABE por medio de un examen sobre la aplicación de ésta al 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 orientarla hacia las cuatro fases de la ABE:

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

Los problemas derivados de la evaluación de la evidencia son múltiples, y en este sentido Rynes, Bartunek y Daft (2001) afirman que la falta de capacitación sobre cómo evaluar la evidencia científica contribuye a una brecha entre la investigación de gestión y su práctica. En la misma línea, Reay, Berta y Kohn (2009) sugieren que puede que la evidencia no esté bien desarrollada y en consecuencia, su evaluación se no sea precisa ni rigurosa; además, Learmonth (2008) y Tourish (2013) sugieren que la legitimidad de diferentes formas de evidencia es objeto de discusión por los estudiosos de la administración.

En cualquier caso, la Administración Basada en la Evidencia (ABE) es ante todo un proceso iterativo en el que conviene buscar sucesivamente las mejores evidencias para resolver un problema o una situación planteada de la que el directivo no tenga conocimiento. Si en cualquier fase del proceso la evidencia no ha resultado ser aplicable, debemos comenzar la tarea con la segunda mejor evidencia que hayamos encontrado. El aprendizaje del directivo no termina nunca y debe resolver además todas las cuestiones para las que no tiene respuesta y que han ido surgiendo en el proceso de búsqueda y aplicación de la evidencia.

Aunque en un primer momento este proceso podría parecer largo y complejo, con una formación básica en el uso de bases de datos y de estrategias de búsqueda en la red (que sería para la empresa mucho menos costosa que la mayor parte de sus sistemas de formación directiva), y un poco de práctica se pueden conseguir unos resultados espectaculares en muy poco tiempo y consumiendo pocos recursos..

#### 4. Aplicación de la Administración Basada en la Evidencia a un caso

Para la aplicación práctica de la ABE en la formación del directivo y la toma de decisiones, se planteó el siguiente caso (en una versión extendida) a un grupo de alumnos de Máster en Gestión de Empresas:

“El jefe de publicidad de cierta revista estaba ojeando la galerada de los artículos que iban a aparecer en el próximo número. De repente quedó paralizado en su silla al observar un artículo relativo a las tendencias monopolísticas en la industria del petróleo, la cual se criticaba duramente. Dio un profundo suspiro y se dijo así mismo: “Acaba de esfumarse otro contrato publicitario de página entera. Este artículo asustará al viejo al viejo Morley y ya no pondrá su anuncio”.

¿Qué hacer? El jefe de publicidad descolgó el teléfono y preguntó si podía ver al autor de aquel artículo para invitarle a que lo retirara. No consiguió respuesta. ¿Qué opinaría -por otra parte- el redactor de todo este asunto?... y decidió ir a verle. Llegó a su despacho y le preguntó:

- Ben ¿Te ha ocurrido alguna vez eso de tener algo a punto de cerrar y poder concluirlo de forma exitosa después de mucho tiempo?

- Sí, claro, Red. ¿Por qué lo dices?, ¿sucede algo?

- Pues, sí -dijo un tanto alterado-. Mira, la Pool Petroleum está a punto de firmarme un contrato de página entera a todo color para este número de la revista. La operación nos ha costado cinco años! de difíciles negociaciones, porque Morley es un tipo duro de roer... y ahora, precisamente ahora que se ha decidido a poner el anuncio!... nosotros sacamos en la revista un extenso artículo contra las actividades de estas empresas petroleras... Creo que deberíamos quitar el artículo. Además, si firmamos ese contrato con Morley es casi

seguro que firmamos otro con Lippert, una empresa subsidiaria suya, ya sabes... Bueno, representaría mucho para mí el hecho de que este artículo no viera la luz... usted decide.

Ben, el redactor, lo entendió perfectamente y retrasó unos meses el artículo en cuestión. Red, satisfecho, agradeció a Ben su comprensión. Lo consiguió sin necesidad de ejercer una presión violenta, así, sencillamente, hablando, negociando”.

Tras este breve caso, se propuso a los presentes que se situaran como directivos responsables del dilema ético presentado, y se les solicitó que antes de tomar una decisión aplicaran la ABE siguiendo el proceso antes mostrado.

#### 4.1. Formulación de la pregunta correcta para plantear el problema

La importancia de esta fase radica en que será quien oriente el resto del proceso, así como determine la calidad de la decisión a tomar. Como sucede en la realidad de la gestión de empresas, el problema no está definido ni estructurado, es ambiguo y carece de un procedimiento establecido a seguir en situaciones como ésta. Tras un tiempo de reflexión individual, las preguntas que se plantearon fueron las siguientes:

- ¿Es lícito ocultar información a la audiencia/los clientes?
- ¿Publicar o no publicar información perjudicial para la empresa?
- ¿Cuál es la calificación ética de una transparencia inferior al 100%?
- ¿No dar información se considera engañar a la audiencia/los clientes?

En estas cuatro preguntas se concentraban todas las propuestas de los directivos en la sesión de trabajo.

#### 4.2. Búsqueda selectiva de las evidencias

Partiendo de las cuatro preguntas anteriores, y basándose en los conocimientos de métodos de búsqueda en internet, el siguiente paso consiste en realizar búsquedas en la red derivadas de las preguntas propuestas.

Concretamente se comienza por introducir ¿Es lícito ocultar información a la audiencia? en el buscador Google, obteniendo 265.000 resultados aproximadamente; la segunda pregunta obtiene más de tres millones de resultados, la tercera 6 resultados y la última más de tres millones igualmente. Como se observará, la cantidad de resultados es poco manejable, salvo en el caso de la tercera pregunta, cuyo resultado tan llamativamente bajo se debe a utilizar el símbolo %, por lo que se cambia por “¿Cuál es la calificación ética de una transparencia no total?” y obtenemos más de cinco millones de resultados.

Como es lógico, en este punto hay que realizar un proceso de depuración de evidencias basado en refinar y ajustar las preguntas anteriores. Así pues, en el caso de la primera pregunta ¿Es lícito ocultar información a la audiencia/los clientes? Observamos que la palabra Audiencia es asimilada a “Audiencia Nacional” obteniendo numerosos resultados jurídicos, que no nos resultan útiles dado que el sentido de la palabra “Audiencia” no se refiere al Órgano Judicial. Por tanto, se elimina la palabra “Audiencia” tanto en la primera como en la última pregunta y se redactan orientadas a los clientes directamente. Estas nuevas búsquedas arrojan 257.000 y más de tres millones de resultados en el caso de la última pregunta. En ambos casos encontramos resultados referidos a la relación abogado-cliente, por lo que consideramos la introducción del término “Empresa” en el buscador para orientar los resultados hacia la gestión empresarial.

Los resultados están referidos a “Desvelar datos de su empresa”<sup>3</sup>, “Secretos comerciales y lealtad de los empleados”<sup>4</sup>, varias entradas orientadas a la atención al cliente de diversas empresas, y otros resultados no aplicables a nuestro caso. Encontramos algunos resultados que quizá nos podrían orientar en la toma de

<sup>3</sup> [https://elpais.com/economia/2018/01/18/actualidad/1516295463\\_533598.html](https://elpais.com/economia/2018/01/18/actualidad/1516295463_533598.html)

<sup>4</sup> [https://www.wipo.int/sme/es/documents/trade\\_secrets\\_employee\\_loyalty.html](https://www.wipo.int/sme/es/documents/trade_secrets_employee_loyalty.html)



decisiones, como es “Diez errores que hacen perder clientes y soluciones para retenerlos”<sup>5</sup> donde destacan “defraudar las expectativas” como primer error, o los principios de actuación y código ético de una organización<sup>6</sup> donde nombran el hecho de ocultar información como un acto en contra de la buena fe y de la ética organizativa. Los resultados de esta pregunta podemos decir que no son orientativos en su mayoría, por lo que seguimos afinando la elección de la pregunta adecuada.

En el caso de la segunda pregunta, ¿Publicar o no publicar información perjudicial para la empresa? La mayoría de los resultados se orientan a determinar qué información de la empresa se debe publicar en redes sociales y cuál no, donde por ejemplo comienzan con “No te mojes con temas delicados”<sup>7</sup>, pero no se encuentran resultados relacionados con el problema que nos atañe.

### 4.3. Seleccionamos las mejores evidencias

Una vez leídas las evidencias más relevantes, tenemos una idea bastante aproximada para responder al dilema ético presentado en el caso. Es muy positivo leer todas las evidencias escogidas para tener una idea amplia de la respuesta al caso. Las principales evidencias en las que se puede apoyar la toma de decisiones en este caso se resumen a continuación:

Patrick E. Murphy en “Marketing Ethics at the Millenium”<sup>8</sup> cita a American Express como empresa responsable en aspectos de privacidad, ya que nunca vendió las listas de sus clientes a terceros, o la decisión de e-Bay de prohibir en 1999 la comercialización de determinados productos en su sitio Web incluyendo la categoría de armas de fuego, alcohol y tabaco.

El profesor Sondak<sup>9</sup> explicó en un artículo que la aspiración de beneficios no es la misión concreta de la empresa, sino solamente necesaria para su supervivencia, y que su misión es proporcionar un intercambio voluntario de bienes, siendo la máxima virtud la de la honradez, puesto que si una empresa miente a sus clientes ya no se tratará de ninguna transacción sino de engaño. Como ejemplo expone el caso de Johnson & Johnson cuando retiraron el Tylenol después de algunos accidentes trágicos, sabiendo que los precintos habían sido manipulados fuera del alcance de la compañía. Los ejecutivos de esta empresa nunca se plantearon el problema de maximización de beneficios sino solamente la cuestión de si J&J tendrían suficientes recursos financieros para sobrevivir. Ellos pretenden proteger a sus clientes por encima de todo y asumieron un coste superior a 100 millones de dólares.

En un centro ético en-línea<sup>10</sup> ponen a disposición la historia de algunos científicos como ejemplos de liderazgo moral (moral leadership). Entre los casos de Roger Boisjoly sobre el desastre del Challenger, o el de William LeMessurier y la arquitectura de la torre de Citicorp destaca también la convicción ética de Inez Austin para proteger la seguridad pública, o la de Rachel Carson que luchó hasta su muerte contra el uso de pesticidas. Son algunas personas que sólo se dejaron guiar por principios éticos y no por el beneficio económico.

Existen datos en los que se muestra cómo los ejecutivos también se implican en discusiones sobre temas éticos. Así el 11 de octubre del 1996 Cornelius Herströter, el entonces presidente de la Royal Dutch Petroleum y miembro del comité ejecutivo de la Royal Dutch/Shell especificó la misión de su compañía respecto a este

<sup>5</sup> <http://www.expansion.com/2014/10/27/pymes/1414424952.html>

<sup>6</sup> <https://www.adquira.es/adquira/portal/es/codigo-etico.html>

<sup>7</sup> <https://visualpublignet.com/10-cosas-empresa-jamas-deberia-publicar-redes-sociales/>

<sup>8</sup> Murphy, Patrick E., Marketing Ethics at the Millenium; [www.Ethicalbusiness.nd.edu/research/Marketing\\_Ethics\\_Millenium.pdf](http://www.Ethicalbusiness.nd.edu/research/Marketing_Ethics_Millenium.pdf)

<sup>9</sup> Sondak, Harris, Die Rolle der Ethik im Management und in der Ausbildung von Managern, [www.nzz.ch/dossiers/shareholder/share280996.html](http://www.nzz.ch/dossiers/shareholder/share280996.html)

<sup>10</sup> Engineers and Scientists as Moral Exemplars, <http://onlineethics.org/moral/index.html>

tema<sup>11</sup>. El habla de que siempre tomó decisiones referentes a los múltiples dilemas complejos, aunque después hayan parecido incorrectas. Herströter pone de manifiesto que una empresa se encuentra entre diferentes expectativas públicas. De un lado su organización buscó tres años la mejor solución para “Brent Spar” junto con científicos, ecológicos y el gobierno inglés, sin embargo, esta solución no se aceptó en otros países provocando una disputa internacional. Él admite su responsabilidad: no se publicó suficiente información para un debate público. No obstante, subraya que la Royal Dutch/Shell es por encima de todo una empresa comercial, no una institución social ni ética y que carece de influencia política. Además, señala la responsabilidad de ofrecer calidad e integridad en una empresa de servicios y la dificultad de solucionar problemas de naturaleza social, ecológico o político frente a problemas técnicos que se resuelven de una manera mecánica. Habla con orgullo del código de conducta y su ejecución en la práctica, pero al mismo tiempo señala que no hay solamente una manera correcta de actuar, ya que hay tantas expectativas diferentes como personas y por tanto la única manera de conseguir soluciones prudentes es la discusión abierta.

El caso más citado en las páginas sobre ética en los negocios es el de Enron<sup>12</sup> y la compañía involucrada Arthur Andersen. Hay muchas preguntas abiertas sobre la ética en Enron. El CEO de Enron expresó delante sus empleados que la empresa estaba sana declarando la quiebra dos meses más tarde, ¿un acto honesto? La empresa también acabó con su código de ética para “falsificar” balances, ¿un acto de responsabilidad? Los empleados no podían vender sus acciones, mientras que los altos ejecutivos sí podían, ¿un acto de coherencia? Anderson destruyó evidencias que tenían de Enron, un acto no solamente poco ético, sino ilegal. También estaba la vicepresidenta S. Watkins quien arriesgó su carrera por decir la verdad. Un caso llenó de hipocresía y falta de honradez y respeto, que acabó con un imperio de empresa.

La empresa Firestone<sup>13</sup> pone otro ejemplo de poca ética en sus negocios. En 1978 tuvo que retirar 14,5 millones de neumáticos, repitiéndose la historia en los noventa. A causa de casos de numerosas muertes en accidentes involucrando a neumáticos Firestone y sobre todo a un modelo de Ford, instituciones y seguros analizaron los casos. Las investigaciones llevaron a Ford y Bridgestone/Firestone de retirar 6,5 millones de neumáticos en 2000. Después se reveló que desde el año 1994 Bridgestone/Firestone sabía del peligro de los neumáticos en cuestión y no había tomado medida alguna. Ambas compañías perdieron valores en la bolsa y sobre todo la confianza de sus clientes.

Respecto al caso de estudio, se plantea un dilema ético en un despacho de prensa. Encontramos información relacionada específicamente en el segundo Forum de Periodistas de Hamburgo en 1997, Volker Herres<sup>14</sup>, redactor jefe del NDR (televisión pública alemana), que presentó 10 tesis sobre el periodismo. En primer lugar, mencionó el poder y la influencia que tienen los medios hoy en día, lo cual exige un equivalente normativo: ética y responsabilidad del periodismo. Lo define como la ética y moral del periodista mismo, como la ética del viticultor de no aguar el vino, o del médico de informar al paciente sobre los riesgos de un tratamiento, y también lo define como estándares éticos profesionales del periodista tales como la obligación a la verdad, de trabajar con esmero y de ser correcto. Sin embargo, en la tercera tesis reclama que la ética de los medios más que una cuestión de moral, depende de la actuación de cada periodista. Involucra socialmente al periodista, sujetándole a la racionalidad y a los objetivos de la empresa. En la octava tesis Herres habla de la tarea de los medios en el siglo XXI, centrándose en que deben ser empresas de servicio en cuanto a perspectiva, comprensión y escepticismo, ayudando a que la gente no se ahogue en un “superfluo” de información. Al final pide que los responsables políticos construyan condiciones para que los periodistas puedan tener comportamiento ético.

<sup>11</sup> Herströter, Cornelius, Dilemmata multinationaler Unternehmen, [http://tomvoltz.com/Leadership/ETHIK\\_Aufsatz/ShellDilemmata.htm](http://tomvoltz.com/Leadership/ETHIK_Aufsatz/ShellDilemmata.htm), 17-10-03

<sup>12</sup> Kidder, Rushworth, Ethics at Enron, [www.globalethics.org/newslines/members/pastissue.tml?id=01210218015717&issucid=1/21/2002](http://www.globalethics.org/newslines/members/pastissue.tml?id=01210218015717&issucid=1/21/2002)

<sup>13</sup> Danger on the Highway, <http://e-businessethics.com/firestone.htm>

<sup>14</sup> Herres, Volker, Zehn Thesen, [www.igmedien.de/publikationen/m/1997/11/06.html](http://www.igmedien.de/publikationen/m/1997/11/06.html), 15-10-03



La ética en los medios muestra también el caso de la prensa escrita “Mythenpost”<sup>15</sup>, donde se demuestra que un periodismo que publique toda la verdad exige sacrificios. En este ejemplo un empresario, anunciante del periódico independiente, amenazó con retirar su publicidad a causa de un artículo sobre las malas condiciones en las fábricas de cerdos. El periódico, siendo fiel a sus principios por los que trata de cambiar las cosas en su entorno, asumió pérdidas financieras en aras de hacer un periodismo sincero, rectilíneo y positivo, en vez de dejarse comprar.

De las evidencias que hemos seleccionado, presentadas en las líneas anteriores, el directivo puede extraer falta de ética en los siguientes hechos: A la empresa petrolífera anunciante se oculta la existencia del artículo contra el monopolio de las empresas petrolíferas, aun con la intención de publicarlo más adelante, una vez cerrado el contrato publicitario; por otro lado, a los lectores de la revista se les priva en ese momento la oportunidad de conocer dicho artículo. En cualquier caso, es un compendio de artimañas para aprovecharse del cliente que va a poner el anuncio, y después sorprenderlo con la publicación que va en contra de los intereses de su sector.

Una enseñanza de carácter ético aprendida por el directivo después de aplicar la técnica del ABE, es la importancia de decir la verdad, para todas las personas y para siempre, junto con el valor personal de la prudencia, que ayudará a moverse en la transparencia y la autenticidad. No engañaremos al cliente como resultado de ser veraces y por tanto prudentes.

## 5. Conclusiones

No es fácil trasladar la MBE (Medicina Basada en la Evidencia) a la ABE (Administración Basada en la Evidencia) por razones de diferencias en la ciencia Médica y en la ciencia Empresarial. Mientras la Medicina lleva muchos siglos como ciencia, la Administración de Empresas es más reciente. Esta diferencia afecta a la base de la aplicación de la ABE, ya que las “Evidencias” no se encuentran en bases de datos bien estructuradas, de amplio contenido y alimentadas por los directivos de forma directa (en el caso de la medicina, son los propios facultativos quienes actualizan dichas bases de datos con la práctica médica que llevan a cabo). Otra diferencia importante radica en el hecho de que la Medicina es una ciencia experimental, mientras que la Administración de Empresas es una ciencia social. Las diferencias son notables para aplicar el ABE, ya que hablamos de comportamientos, de percepciones, de decisiones, de características psicológicas y culturales entre otras que afectan a la toma de decisiones inevitablemente.

A pesar de todo, están apareciendo tendencias de tratamiento científico a problemas de gestión como son la solución de problemas, la toma de decisiones, y la formación. Así podríamos plantearnos ¿cómo afectaría la ABE a la Gestión del Conocimiento en base a las nuevas tecnologías? ¿es útil la ABE para impulsar las “learning organization” mediante las nuevas tecnologías? De forma más operativa, surgen preguntas tales como ¿existen diferentes clases de problemas para aplicar con más o menos eficacia el ABE en la transformación de conocimiento tácito en explícito? ¿qué clase de decisiones son las más adecuadas para aplicar con éxito el ABE a la hora de enseñar a tomar decisiones? ¿Que parte de la organización es la más adecuada para gestionar el ABE?, etc.

La ABE como aproximación al uso de las nuevas tecnologías, tal vez sea una de las aplicaciones que menos complicación tiene, ya que su propia naturaleza surge de estas tecnologías que acercan a las evidencias. A este respecto, se haría necesario elaborar fuentes propias de la ABE donde se recojan de forma resumida aquellos trabajos académicos que sean más relevantes para la práctica empresarial, que hayan sido objeto de una valoración crítica de los mismos. La ABE pretende elaborar y acceder a las fuentes de evidencias que verdaderamente sean eficaces y eficientes para la empresa, hacer asequible las investigaciones abstractas; no busca tanto el rigor científico, como la efectividad en la aplicación.

<sup>15</sup> Reeler, Urs, Mythenpost, [www.mythenpost.ch/datei\\_mp\\_11\\_97/profit\\_wichtiger\\_mp\\_11\\_97.htm](http://www.mythenpost.ch/datei_mp_11_97/profit_wichtiger_mp_11_97.htm)

Ramírez-García, C.; García-Del Junco, J.; Espasandín Bustelo, F. (2019). La administración basada en la evidencia: implicación de las nuevas tecnologías en la gestión de empresas. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJSEBC)*, 6(1), 7-19.



La necesidad de una rápida actualización del conocimiento que tienen todos los gerentes y directivos en general, y que solo es posible con el recurso de las nuevas tecnologías de la información, es un pilar fundamental de la ABE cuya sistematización puede aumentar la eficiencia en la toma de decisiones notablemente.

Una de las cuestiones más interesantes del ABE, es el momento en que integra su filosofía y forma de solucionar el problema con los conocimientos previos, la intuición, las habilidades y la maestría del decisor. La ABE presenta un gran potencial para generar conocimiento explícito en el ámbito del sistema de información de los directivos, trata aprovechar la sinergia que produce la combinación Tecnología, Información y Conocimiento, encarando el desafío de la ingente cantidad de información accesible en la red.

Finalmente, coincidimos con Wright et al. (2016) en que no creemos ingenuamente que la ABE sea la panacea para todos los problemas que enfrentan las organizaciones o que su aceptación no será problemática. Para su utilización son necesarias dos condiciones que requieren esfuerzo e inversión de tiempo y dinero: profesionales que hayan desarrollado el proceso de la ABE, y culturas que alienten y apoyen al personal para generar soluciones basadas en la evidencia.

#### Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Ramírez-García, C.; García-Del Junco, J.; Espasandín Bustelo, F. (2019). La administración basada en la evidencia: implicación de las nuevas tecnologías en la gestión de empresas. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 7-19. (www.ijisebc.com)

## Referencias

- Alhashim, D.; Sankaran, S.; Weiss, J. (2003). The high tech global accounting classroom in the 21st century. *Journal of American Academy of Business*, 3(1-2), 21-32.
- Argyris, C.; Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Mass, USA: Addison-Wesley.
- Benbunan-Fich, R. (2002). Improving education and training with IT". *Association for Computing Machinery. Communications to the ACM*, 45(6), 94-102.
- Briner, R. (2008). Video interview on EBMgt. (<http://www.bbk.ac.uk/manop/our-staff/academics/briner/evidence-based-management>)
- Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools to thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Daft, R. (1995). *Organization theory and decision*. Saint Paul, MN: West.
- Erez, A.; Grant, A. (2014). Separating data from intuition: Bringing evidence into the management classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13, 104-119.
- Evidence Based Medicine Working Group (1992). Evidence Based Medicine. A new approach to teaching the practice of medicine. *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, 268(16), 2420-2445.
- Fidalgo Blanco, Á.; Ponce, J. (2011). Método CSORA: La búsqueda de conocimiento. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, (187 ex), 51-66. In J. García del Junco, J., C. Casanueva, & R. Rufino (2000a), *Teaching of Business Administration Trough Evidence Based Management*. Academy of Management Meeting. Toronto 2000.
- García del Junco, J.; Casanueva, C. (1999a). ABE: una Herramienta de Apoyo a las Decisiones Financieras. *Revista Banca Española*.
- García del Junco, J.; Casanueva, C. (1999b). La Toma de Decisiones en el Mundo del Envase. *Revista Envaspres*.
- García del Junco, J.; Casanueva, C.; Rufino, R. (2000a). *Teaching of Business Administration Trough Evidence Based Management*. Academy of Management Meeting. Toronto 2000.
- García del Junco, J.; Casanueva, C.; Rufino, R. (2000b). Cased Method and Evidence – Based Administration (EBMa): Meeting Point University Teaching Innovation. In *Complex Demands on Teaching Require Innovation* (pp. 63-77). MADISON, Wisconsin United States of America: OMNI PRESS.
- García del Junco, J.; Casanueva, C.; Rufino, R. (2000c). Evidence Based Management (EBMa): a Tool for Self Managed Learning. In *Higher Education*. Rome, Italy: International Council for Innovation in Higher Education. ICIE.
- García del Junco, J.; Casanueva, C.; Rufino, R. (2004). Evidence-Based Administration and Case Method for Knowledge management. In *Creative Teaching* (pp. 90-106). MADISON, Wisconsin, United States of America: OMNI PRESS.
- Hakemzadeh, F.; & Baba, V. V. (2016). Measuring the actionability of evidence for evidence-based management. *Management Decision*,

Ramírez-García, C.; García-Del Junco, J.; Espasandín Bustelo, F. (2019). La administración basada en la evidencia: implicación de las nuevas tecnologías en la gestión de empresas. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 7-19.



- 54(5), 1183-1204. Doi: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0001>
- Juran, J. M. (1985). Quality improvement tools. Data collection. United States: Juran Institute.
- Klimoski, R. (2007). Introduction: Physician heal thyself. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 81-83.
- Oxman, A. D.; Sackett, D. L.; Guyatt, G. H. (1993). Evidence-Based Medicine Working Group. How to get started. *JAMA*, 270, 2093-2095.
- Pfeffer, J.; Sutton, I. (2006). Evidence Based Management. *Harvard Business Review*. January, 63-73.
- Reay, T.; Berta, W.; Kohn, M. K. (2009). What's the evidence on evidence-based management?. *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 5-18.
- Rynes, S. L.; Bartunek, J. M.; Daft, R. L. (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of management Journal*, 44(2), 340-355.
- Rodrigo, H. (2001). Modelos contingentes de conocimiento para la toma de decisión en medio ambiente: desarrollos en economía ecosistémica. Madrid: Publicaciones del Instituto Juan de Herrera.
- Sackett, D.; Rosenberg, W.; Gray, J.; Haynes, R.; Richardson, W. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *British Medical Journal (BMJ)*, 312(7023), 71-72.
- Senge, P. (1996). Leading Learning Organizations. *Training & Development*, 50(12), 36-45.
- Tort-Martorell, X.; Grima, P.; Marco, L. (2011). Management by facts: The common ground between total quality management and evidence-based management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 599-618.
- Tourish, D. (2013). "Evidence-based management" or "evidence-oriented organizing"? A critical realist perspective. *Organization*, 20, 173-192.
- Webber, C. (2003). New technologies and educative leadership. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 119-129.
- Wright, A. L.; Middleton, S.; Greenfield, G.; Williams, J.; Brazil, V. (2016). Strategies for teaching evidence-based management: What management educators can learn from medicine. *Journal of Management Education*, 40(2), 194-219.
- Wulf, W. (2003). Higher education alert: The information railroad is coming. *EDUCASE Review*, 38(1), 2-21.

