



Los directivos median periódicamente a sus organizaciones con trucos estratégicos: panaceas ocasionales, remedios parciales o curas milagrosas no probadas de gestión. En muchos casos, los hechos sobre lo que funciona están ahí; entonces, ¿por qué los directivos no los utilizan?

LA GESTIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA



Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton

UNA FORMA DE PENSAR TOTALMENTE NUEVA ha tomado por asalto el *establishment* médico en la última década: la idea de que las decisiones en la asistencia médica deberían basarse en los últimos y mejores conocimientos sobre lo que realmente funciona. El doctor David Sackett, el individuo asociado en mayor medida con la *medicina basada en la evidencia*, la define como “el uso concienzudo, explícito y prudente de la mejor evidencia real a la hora de tomar decisiones sobre el cuidado de los pacientes individuales”. Sackett, sus colegas de la McMaster University de Ontario (Canadá) y el creciente número de médicos que se unen al movimiento están comprometidos con identificar, difundir y, lo que es más im-

portante, aplicar las investigaciones que se llevan a cabo de forma razonable y son clínicamente relevantes.

Si todo esto le parece irrisorio –después de todo, ¿qué otra cosa sino la evidencia *debería* guiar las decisiones médicas?–, entonces usted es por desgracia especialmente ingenuo con respecto al modo en el que los médicos han ejercido tradicionalmente su oficio. Sí, los estudios están ahí; cada año se llevan a cabo miles de estudios sobre prácticas y productos médicos. Por desgracia, los médicos no utili-

zan muchos de ellos. Recientes estudios indican que sólo alrededor del 15% de sus decisiones se basa en la evidencia. En su mayor parte, los médicos confían en cambio en lo siguiente: conocimientos obsoletos obtenidos en la universidad; tradiciones seculares, pero que nunca se han probado; patrones deducidos de la experiencia; métodos en los que creen y en cuya aplicación son expertos; y la información de un gran número de proveedores que tienen que vender productos y servicios.

Este mismo comportamiento es aplicable a los directivos que buscan una cura para sus enfermedades organizacionales. De hecho, en nuestra opinión, los directivos son realmente mucho más ignorantes que los médicos con respecto a qué recetas son fiables y se muestran mucho menos entusiastas por descubrirlo. Si los médicos practicaran la medicina del mismo modo en el que muchas empresas practican la gestión empresarial, habría muchos más enfermos o pacientes fallecidos sin necesidad y muchos más médicos en la cárcel u objeto de otras sanciones por negligencia.

Es hora de iniciar un movimiento basado en la evidencia en las filas de los directivos. Es verdad que, en cierto sentido, el desafío es mayor en este campo que en el de la medicina (véase el recuadro “¿Por qué es tan difícil basarse en la evidencia?”). La evidencia es más débil, prácticamente cualquiera puede (y muchos lo hacen) asegurar que es un experto en gestión y un variopinto grupo de fuentes (Shakespeare, Billy Graham, Jack Welch, Tony Soprano, pilotos de cazas, Santa Claus, Atila el Huno, etc.) se utiliza para generar asesoría en gestión. Los directivos que buscan la me-

mejores, sus empresas superarán a la competencia. Éste es el motivo por el que hemos dedicado toda nuestra carrera como investigadores, especialmente los últimos cinco años, a trabajar para desarrollar y sacar a la luz la mejor evidencia sobre el modo en el que se deben gestionar las empresas, y a enseñar a los directivos el modo de pensar y los métodos correctos para poner en práctica la gestión basada en la evidencia.

Al igual que en la medicina, la gestión empresarial es y probablemente siempre será un oficio que sólo se puede aprender a través de la práctica y la experiencia. Sin embargo, creemos que los directivos (al igual que los médicos) pueden practicar su oficio de forma más efectiva si son guiados de forma habitual por la mejor lógica y evidencia –y si buscan sin cesar nuevos conocimientos y perspectivas, tanto dentro como fuera de sus empresas, con el fin de seguir actualizando sus ideas, conocimientos y habilidades–. Aún no hemos llegado a este punto, pero nos estamos acercando a él. Los directivos y las empresas que se han acercado lo suficiente ya disfrutan de una destacada ventaja competitiva.

La utilización y defensa de las ‘stock options’ como estrategia de compensación parece ser precisamente un caso de una apreciada creencia que triunfa sobre la evidencia, en detrimento de las organizaciones

Al igual que en la medicina, la gestión empresarial es y probablemente siempre será un oficio que sólo se puede aprender a través de la práctica y la experiencia. Sin embargo, creemos que los directivos (al igual que los médicos) pueden practicar su oficio de forma más efectiva si son guiados de forma habitual por la mejor lógica y evidencia –y si buscan sin cesar nuevos conocimientos y perspectivas, tanto dentro como fuera de sus empresas, con el fin de seguir actualizando sus ideas, conocimientos y habilidades–. Aún no hemos llegado a este punto, pero nos estamos acercando a él. Los directivos y las empresas que se han acercado lo suficiente ya disfrutan de una destacada ventaja competitiva.

Al igual que en la medicina, la gestión empresarial es y probablemente siempre será un oficio que sólo se puede aprender a través de la práctica y la experiencia. Sin embargo, creemos que los directivos (al igual que los médicos) pueden practicar su oficio de forma más efectiva si son guiados de forma habitual por la mejor lógica y evidencia –y si buscan sin cesar nuevos conocimientos y perspectivas, tanto dentro como fuera de sus empresas, con el fin de seguir actualizando sus ideas, conocimientos y habilidades–. Aún no hemos llegado a este punto, pero nos estamos acercando a él. Los directivos y las empresas que se han acercado lo suficiente ya disfrutan de una destacada ventaja competitiva.

Qué pasa por sabiduría

Si un médico o un directivo toma una decisión que no está basada en la mejor evidencia real de lo que puede funcionar, entonces, ¿a quién o a qué se debería culpar? Puede ser tentador pensar en lo peor: estupidez, pereza, engaño manifiesto... Sin embargo, la verdadera respuesta es más benigna. A veces, los profesionales vete-

Jeffrey Pfeffer ocupa la cátedra Thomas D. Dee II de Comportamiento Organizacional en la Stanford Graduate School of Business en California. Robert I. Sutton es profesor de gestión e ingeniería en la Stanford School of Engineering, donde también es codirector del Centro para el Trabajo, la Tecnología y la Organización. Pfeffer y Sutton son los autores de The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action y Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management.

ranos no intentan buscar nuevas evidencias porque confían en su propia experiencia clínica más de lo que confían en la investigación. La mayoría de ellos reconocería problemas con el reducido tamaño de la muestra que caracteriza la observación personal; sin embargo, la información obtenida de primera mano da la impresión, por lo general, de ser más abundante y próxima al conocimiento real que las palabras o los datos que se ofrecen en un artículo de una revista.

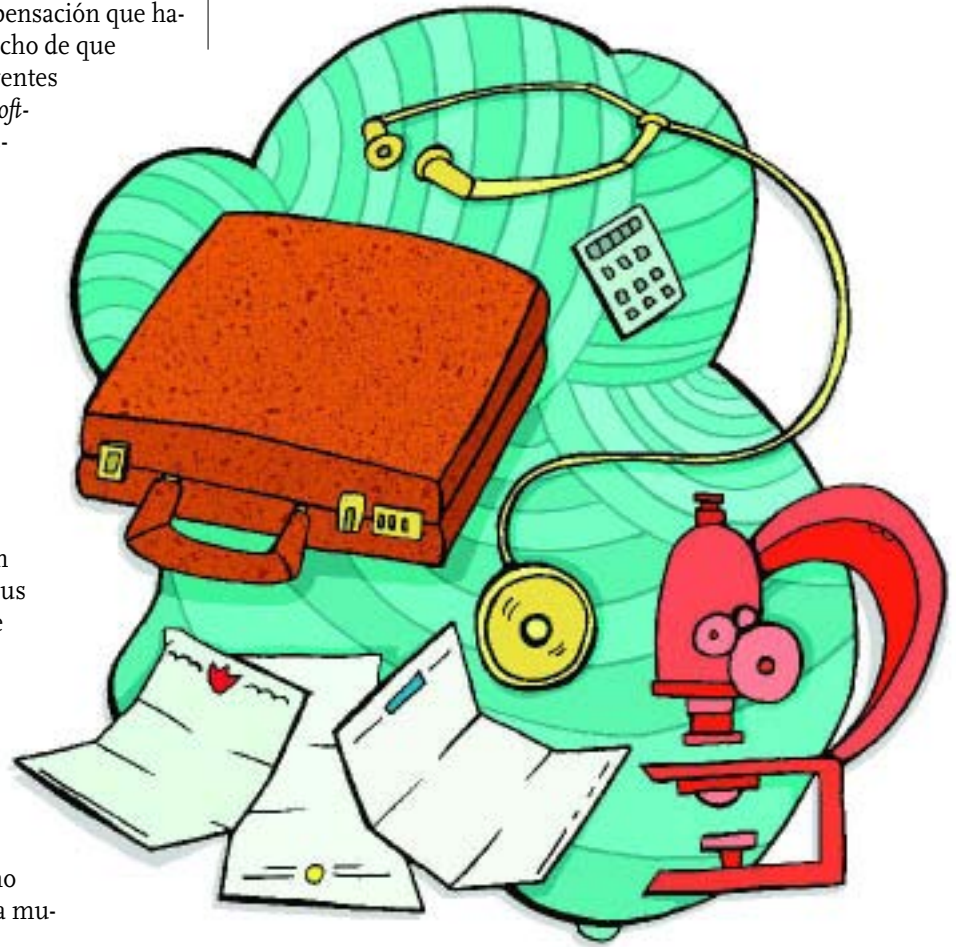
Igualmente, muchos directivos sumen a sus empresas en dificultades al importar prácticas de su experiencia pasada, sin contar con la convicción, la gestión del rendimiento y los indicadores suficientes. Hemos visto esto en una pequeña empresa de *software*, en la que el presidente del comité de compensación, un directivo inteligente y de gran éxito, recomendó la política de compensación que había utilizado en su última empresa. El hecho de que las dos empresas fueran totalmente diferentes en tamaño, vendieran diferentes tipos de *software*, utilizaran diferentes métodos de distribución y se dirigieran a diferentes mercados y clientes no pareció perturbarle ni a él ni a muchos de sus colegas y miembros del comité.

Otra alternativa a utilizar la evidencia es tomar decisiones que capitalicen las propias fortalezas del profesional. Esto representa un problema en particular con los especialistas, quienes recetan por defecto los tratamientos con los cuales tienen más experiencia y habilidad. Los cirujanos son famosos por hacer esto (un médico y escritor, Melvin Konner, cita una broma habitual entre sus colegas: "Si quieres operarte, pregúntale a un cirujano si necesitas que te operen"). Igualmente, si su empresa necesita aumentar el número de clientes potenciales, es probable que su planificador de eventos le recomiende uno y sus expertos en *márketing* directo probablemente sugerirán una promoción publicitaria por correo. El viejo dicho "Para un cazador, todo son presas" explica muchas veces lo que se hace.

Las campañas orquestadas por los medios de comunicación y el *márketing*, por supuesto, también desempeñan un importante papel con respecto a qué información le llega al ocupado profesional. Los médicos tienen que hacer frente a una interminable cantidad de proveedores, que enturbian aún más las aguas exagerando los beneficios y minimizan los riesgos de utilizar sus medicamentos y otros productos. Mientras tanto, algunas soluciones realmente eficaces no cuentan particularmente con defensores interesados tras ellas. Durante años, los médicos de cabecera han enviado a los pacientes con verrugas en las plantas de

los pies a los especialistas para costosas y dolorosas intervenciones quirúrgicas. Sólo recientemente se ha sabido que la cinta aislante realiza la misma función igual de bien.

Muchas otras decisiones están motivadas por los dogmas y las creencias. Cuando las personas están demasiado influidas por la ideología, por lo general no se cuestionan si una práctica dará resultado porque encaja perfectamente con lo que "saben" con respecto a lo que hace que la gente y las organizaciones funcionen. En las empresas, la utilización y defensa de las *stock options* como estrategia de compensación parece ser precisamente un caso de una apreciada creencia que triunfa sobre la evidencia, en detrimento de las organizaciones. Muchos directivos man-



tienen que las opciones producen una cultura de propiedad que fomenta semanas laborales de 80 horas, frugalidad con el dinero de la empresa y una serie de sacrificios personales en interés de la creación de valor.

T.J. Rodgers, director general de Cypress Semiconductor, representa esta forma de pensar. Rodgers declaró al *San Francisco Chronicle* que, sin las opciones, "ya no tendría empleados accionistas; simplemente tendría empleados". Existe, de hecho, escasa evidencia de que los incentivos basados en participaciones de cualquier tipo en el capital, in-

cluyendo las *stock options*, fomenten el rendimiento organizacional. Un reciente análisis de más de 220 estudios compilados por Dan R. Dalton y otros colegas de la Indiana University llegaron a la conclusión de que la posesión de participaciones en el capital no tenía ningún efecto coherente sobre el rendimiento financiero.

La ideología también es culpable de la persistencia del mito de la ventaja de ser el primero en ofrecer un producto o servicio. La investigación realizada por Lisa Bolton, de la Wharton University, demuestra que casi todas las personas, tanto si tienen una gran experiencia en los negocios como si carecen totalmente de ella, creen que la primera empresa que entra en un sector o mercado tendrá

a lo que puede aspirar es a disponer de prácticas tan buenas como las de las empresas más rentables, pero no mejores –y, para cuando usted haya logrado imitarlas, éstas ya irán un paso por delante–. Esto no es necesariamente algo malo, ya que usted puede ahorrar tiempo y dinero aprendiendo de la experiencia de los demás tanto dentro como fuera de su sector. Y si usted implementa sistemáticamente las mejores prácticas mejor que sus rivales, acabará superando a la competencia.

Sin embargo, los estudios comparativos son especialmente arriesgados para la salud organizacional cuando se utilizan en su forma “fortuita”, en la cual la lógica subyacente detrás de lo que funciona para las mejores empre-

Tanto los médicos como los directivos buscan descubrir quiénes presentan un mayor rendimiento en su campo e intentan imitar los movimientos de los que llevan la batuta

una importante ventaja sobre la competencia. No obstante, la evidencia empírica es de hecho bastante contradictoria con respecto a si realmente existe tal ventaja y muchas de las “historias de éxito” que se explican para apoyar la ventaja de ser el primero resultan ser falsas (Amazon.com, por ejemplo, no fue la primera empresa que empezó a vender libros en la Red).

En la cultura occidental, la gente cree que “A quien madruga, Dios le ayuda”; sin embargo, esto es una verdad a medias. En palabras del “futurólogo” Paul Saffo, lo cierto es que es el segundo (o el tercero o el cuarto) ratón el que por lo general se lleva el queso. Por desgracia, la creencia en el poder de ser el primero y el más rápido en todo lo que hacemos está tan arraigada que presentar a la gente evidencias que lo desmientan no logra que abandonen su fe en la ventaja de ser el primero. Las creencias arraigadas en la ideología o en valores culturales son bastante firmes, resisten la presentación de pruebas en contra e insisten en afectar los juicios y las decisiones, independientemente de que sean verdaderas o no.

Por último, está el problema de la emulación sin criterio y su equivalente empresarial: los análisis técnicos competitivos al azar. Tanto los médicos como los directivos buscan descubrir quiénes presentan un mayor rendimiento en su campo e intentan imitar los movimientos de los que llevan la batuta. No estamos condenando los estudios comparativos en general, ya que pueden ser una herramienta eficaz y rentable (véase el recuadro “¿Pueden los estudios comparativos ofrecer evidencias?”). Sin embargo, es importante recordar que, si usted tan sólo copia lo que otras personas o empresas hacen, lo máximo a lo que puede llegar es a ser una perfecta imitación. Por consiguiente, a lo máximo

sas, por qué funciona y qué funcionará en otro lugar apenas se conoce. Considere un rápido ejemplo. Cuando United Airlines decidió en 1994 competir con Southwest en el mercado de California, intentó imitar a Southwest. United creó un nuevo servicio, Shuttle by United, con tripulación y aviones independientes (todos ellos Boeing 737). El personal de embarque y los asistentes de vuelo llevaban ropa informal. A los pasajeros no se les ofrecía comida. Intentando imitar la legendaria y rápida recuperación de la inversión y la mejora de la productividad de Southwest, Shuttle by United aumentó la frecuencia de sus vuelos y redujo el tiempo previsto de los aviones en tierra. No obstante, nada de esto reprodujo la esencia de la ventaja de Southwest: la cultura y la filosofía de gestión de la empresa, y la prioridad depositada en los empleados. Southwest acabó logrando una cuota de mercado en California incluso mayor después de que United lanzara su nuevo servicio. En la actualidad, el servicio Shuttle ha cerrado sus puertas.

Hemos sugerido nada menos que seis sustitutos que los directivos, al igual que los médicos, utilizan con frecuencia para la mejor evidencia: conocimientos obsoletos, experiencia personal, habilidades especializadas, expectativas exageradas, dogma y ciega imitación de las empresas más rentables; así, quizá resulte claro por qué la gestión basada en la evidencia es tan poco habitual. Además, debería ser obvio que confiar en cualquiera de estos seis no es el mejor modo para reflexionar o decidir entre prácticas alternativas. Pronto describiremos cómo la gestión basada en la evidencia toma forma en las empresas que hemos observado que la practican. En primer lugar, sin embargo, es útil ofrecer un ejemplo del tipo de pro-

blemas que las empresas pueden abordar con una mejor evidencia.

Un ejemplo: ¿deberíamos adoptar la evaluación obligatoria?

El proceso para la toma de decisiones utilizado en el Centre for Evidence-Based Medicine de Oxford comienza con un primer paso de crucial importancia: es preciso delimitar la situación a la que tiene que hacer frente el profesional con una pregunta que tiene res-

puesta. Eso hace que sea más obvio cómo se debe compilar la evidencia relevante. Y eso es lo que hacemos aquí, planteando una cuestión a la que muchas empresas han tenido que enfrentarse en los últimos años: ¿deberíamos adoptar la evaluación obligatoria de nuestros empleados? La pregunta hace referencia a lo que General Electric denomina más formalmente un sistema de evaluación del desempeño de curva forzada. Es un enfoque de la gestión del talento en el cual los niveles de desempeño de los individuos se representan mediante una curva normal. Dependiendo de su posición en la curva, los empleados se clasi-

¿POR QUÉ ES TAN DIFÍCIL BASARSE EN LA EVIDENCIA?

Es muy posible que usted esté intentado incluir la mejor evidencia para que se refleje en sus decisiones. Usted lee habitualmente la prensa dedicada a los negocios, compra libros sobre gestión empresarial, contrata a consultores y asiste a seminarios que ofrecen los expertos en la actividad empresarial. Sin embargo, la gestión basada en la evidencia sigue siendo difícil de poner en práctica. A esto es a lo que tiene que enfrentarse.

Hay demasiada evidencia. Con cientos de revistas y diarios en inglés dedicados a los temas empresariales y de gestión, docenas de periódicos sobre temas empresariales, alrededor de unos treinta mil libros sobre gestión empresarial publicados y miles más que se publican cada año, y los canales basados en la Red para el conocimiento empresarial en continuo aumento (que van desde las versiones *on-line* de *Fortune* y el *Wall Street Journal* hasta sitios especializados como *Hr.com* y *Gantthead.com*), se puede afirmar que simplemente hay más información de la que cualquier directivo puede digerir. Además, las recomendaciones sobre la práctica de gestión empresarial pocas veces están integradas de forma que sean accesibles o memorables. Considere, por ejemplo, *Business: The Ultimate Resource*, un volumen que pesa alrededor de cuatro kilos y tiene 2.208 páginas de tamaño extra grande. Este libro afirma que “se convertirá en el ‘sistema operativo’ de cualquier organización o de cualquier persona en el mundo de los negocios”. No obstante, un buen sistema operativo encaja de una manera lógica y perfecta, y éste no es el caso de cualquier esfuerzo enciclopédico de este tipo hasta la fecha.

No hay suficientes buenas evidencias. A pesar de la existencia de “datos y más datos en todas partes”, los directivos aún siguen sin disponer de directrices fiables. En 1993, Darrell Rigby, consultor de Bain, comenzó la tarea de realizar el único estudio que hemos hallado sobre el uso y predominio de diversas herramientas y técnicas de gestión (los hallazgos de la versión más reciente del estudio sobre las herramientas de gestión de Bain se publicaron en *Strategy and Leadership* en 2005). Rigby nos comentó que le

sorprendió que uno pudiera obtener buena información sobre productos como los dentífricos y los cereales, pero prácticamente ninguna información sobre las intervenciones en las que las empresas estaban gastando millones de dólares para su puesta en práctica. Incluso el estudio de Bain, siendo como es digno de mención, mide sólo el grado de utilización de los diferentes programas y no va más allá de una evaluación subjetiva de su valor.

La evidencia no es totalmente aplicable. Con frecuencia, los directivos tienen que hacer frente a medias verdades —el asesoramiento recibido es cierto algunas veces, en determinadas condiciones—. Tomemos, por ejemplo, la controversia en torno a las *stock options*. La evidencia sugiere que, en general, una mayor dependencia de las *stock options* no conduce a un aumento del rendimiento de una empresa, pero sí aumenta las posibilidades de que una empresa tenga que actualizar sus ingresos. No obstante, en las *start-ups* pequeñas y de propiedad privada, las opciones sí parecen ser relevantes para el éxito y es menos probable que generen una falsa exageración. Una característica de una sólida investigación es el conservadurismo, es decir, la cautela del investigador para señalar el contexto específico en el cual la intervención A llevó al resultado B. Por desgracia, esto hace que los directivos se pregunten si la investigación podría con toda seguridad ser relevante para ellos.

Las personas intentan llevarle a conclusiones erróneas. Debido a que es tan difícil diferenciar un buen asesoramiento de uno malo, los directivos se sienten continuamente tentados a creer en prácticas empresariales defectuosas e implementarlas. Una parte importante del problema son los consultores, que *siempre* son recompensados por hacer el trabajo, sólo *algunas veces* son recompensados por realizar un buen trabajo y *casi nunca* son recompensados por evaluar si de hecho han logrado mejorar las cosas. Y, lo que es peor, si los problemas de un cliente se han podido resolver sólo en parte, jesto conduce a una mayor cantidad de trabajo para la empresa consultora! (si cree que nuestros cargos

fican en grupos: quizá el 20% superior, los llamados “jugadores A”, que reciben enormes recompensas; más o menos el grupo medio, formado por el 70% de los empleados, los “jugadores B”, los cuales precisan un mayor desarrollo; y el 10%, que constituye el grupo de nivel más bajo, “los jugadores C”, que precisan asesoramiento o son despedidos de sus trabajos.

No cabe duda de que numerosas empresas se han planteado esta cuestión a medida que ponen en práctica los estudios comparativos. General Electric ha disfrutado de un gran éxito económico y parece que cuenta con un gran nú-

mero de empleados estrella. Los alumnos de General Electric han pasado a ocupar el cargo de consejero delegado en muchas otras empresas; entre ellas, 3M, Boeing, Intuit, Honeywell y Home Depot. Los sistemas que conceden la mayor parte de las recompensas a los empleados estrella también han sido defendidos con gran entusiasmo en las publicaciones sobre negocios; por ejemplo, en el libro publicado por McKinsey titulado *The War for Talent*.

Sin embargo, no está muy claro si realmente merece la pena imitar esta práctica. No es sólo la infame Enron –tan elogiada en *The War for Talent*– la que nos lleva a decir es-

son demasiado duros, pida a las personas de su empresa de consultoría favorita que le digan qué evidencias tienen de que su asesoramiento o sus técnicas de hecho funcionan –y preste atención a las evidencias que presentan–).

Usted intenta confundirse a sí mismo. Simon y Garfunkel tenían razón cuando cantaban: “Un hombre oye lo que quiere oír y no presta atención al resto”. Muchos profesionales y sus asesores habitualmente ignoran la evidencia sobre las prácticas de gestión que chocan con sus creencias e ideologías, y sus propias observaciones están contaminadas por lo que esperan ver. Esto es especialmente peligroso porque algunas teorías pueden llegar a fomentar su propio cumplimiento; es decir, a veces perpetuamos nuestras teorías favoritas con nuestras propias acciones. Si esperamos que las personas no serán dignas de confianza, por ejemplo, supervisaremos muy de cerca su comportamiento, lo que hace imposible que se pueda desarrollar la confianza (mientras tanto, la evidencia experimental indica que, cuando las personas se encuentran en situaciones en las que las figuras de autoridad esperan que éstas las engañen, la mayoría de ellas, de hecho, las engañará).

Los efectos secundarios son peores que la cura. Algunas veces, la evidencia señala claramente hacia una cura, pero los efectos de ésta no se analizan en toda su extensión. Uno de nuestros ejemplos favoritos proviene de un área ajena a la gestión, la controversia sobre la promoción social en las escuelas públicas, esto es, hacer que un niño pase al siguiente curso a pesar de que su trabajo no está a la altura. El antiguo presidente de Estados Unidos, Bill Clinton, representaba el punto de vista de muchos cuando, en su discurso de 1999 sobre el Estado de la Unión, dijo: “No estamos haciendo ningún favor a nuestros hijos cuando les permitimos pasar de un curso a otro sin que tengan un buen dominio del material”. El presidente George W. Bush defiende esta misma opinión. Sin embargo, esta creencia es contraria a los resultados de más de 55 estudios publicados que demuestran los efectos negativos de poner

fin a la promoción social (frente a ningún estudio detallado que haya hallado efectos positivos).

Muchos sistemas escolares que han intentado poner fin a esta práctica han descubierto con gran rapidez un inconveniente: hacer que los estudiantes repitan un curso incrementa el número de estudiantes de más edad en los colegios, y los costes aumentan rápidamente a medida que son necesarios más profesores y más recursos, ya que el estudiante medio pasa más años en el colegio. Por lo general, también los estudiantes que han suspendido salen perdiendo al final, con puntuaciones más bajas en los exámenes e índices más elevados de abandono. También hay informes que indican que aumenta el *bullying*: esos jóvenes que no han aprobado, mayores que sus compañeros de clase, están furiosos por no poder pasar al siguiente curso y los profesores tienen graves dificultades para mantener el control en clases con más alumnos.

Las historias son más persuasivas, en cualquier caso. Es difícil permanecer totalmente dedicado a la tarea de desarrollar casos para la acción infalibles y basados en la evidencia cuando resulta obvio que un buen relato por lo general se lleva los laureles. De hecho, rechazamos la idea de que sólo los datos cuantitativos deberían ser considerados como evidencia. Tal como dijo Einstein: “No todo lo que se puede contar cuenta y no todo lo que cuenta se puede contar”. Cuando se utilizan adecuadamente, las historias y los casos son potentes herramientas para desarrollar el conocimiento empresarial. Se publican muchos estudios cuantitativos sobre el desarrollo de nuevos productos, pero pocos se acercan a *Soul of a New Machine*, de la ganadora del premio Pulitzer Tracy Kidder, a la hora de captar el modo en el que los ingenieros desarrollan los productos y cómo los directivos pueden impulsar o minar el éxito de los ingenieros (y de los productos). *Orbiting the Giant Hairball*, de Gordon MacKenzie, es el libro más encantador y útil sobre creatividad corporativa que conocemos. Las buenas historias tienen su lugar en un mundo basado en la evidencia, a la hora de sugerir hipótesis, de aumentar otras investigaciones (por lo general cuantitativas) y de motivar a las personas que se verán afectadas por el cambio.

to. Hace un par de años, uno de nosotros dio una conferencia en una conocida empresa de alta tecnología que no atravesaba su mejor momento y que utilizaba la evaluación obligatoria (en esta empresa, este sistema se denominaba “sistema de acumulación”). Un alto directivo nos ha-

bló de una encuesta anónima realizada entre los más o menos cien altos directivos de la empresa con el fin de descubrir qué prácticas de la empresa suponían un impedimento para transformar el conocimiento en acción. El sistema de acumulación fue votado como el gran culpable.

¿PUEDEN LOS ESTUDIOS COMPARATIVOS PRODUCIR EVIDENCIAS?

En general, las empresas fabricantes de automóviles de Estados Unidos han tomado durante décadas como punto de referencia a Toyota, el líder mundial en la fabricación de automóviles. En particular, muchas han intentado copiar sus prácticas en la planta de la fábrica. Han instalado sistemas de inventario *just-in-time*, gráficos de control de procesos estadísticos y cuerdas de tracción para detener la línea de montaje en el caso de que se observen defectos. No obstante, a pesar de que han realizado importantes progresos (en especial, General Motors), en su mayoría, las empresas aún siguen yendo a la zaga de Toyota en productividad —las horas necesarias para montar un coche— y con frecuencia también en calidad y diseño.

Los estudios de la industria automovilística, especialmente los realizados por el profesor John Paul MacDuffie, de la Wharton University, indican que las compañías estadounidenses son presas del mismo conjunto de problemas fundamentales que hemos podido observar en tantas iniciativas de estudios comparativos al azar. En primer lugar, las personas imitan las prácticas más visibles, las más obvias y, con frecuencia, las menos importantes. El secreto del éxito de Toyota no es un conjunto de técnicas *per se*, sino la filosofía de gestión de la calidad total y mejora continua que ha adoptado la empresa, así como la accesibilidad por parte de los directivos a los empleados en la planta de la fábrica, la cual permite a Toyota aprovechar el conocimiento tácito de estos trabajadores.

En segundo lugar, las empresas tienen diferentes estrategias, culturas, fuerzas de trabajo y entornos competitivos, por lo que lo que precisa hacer una de ellas para

tener éxito es diferente de lo que necesitan hacer otras. El sistema de Toyota da por sentado que las personas serán miembros de un equipo y supeditarán sus egos por el bien del grupo, un modo de pensar colectivo que suele encajar mejor con los directivos y trabajadores asiáticos que con los directivos y trabajadores de Estados Unidos y de Europa.

Antes de que se precipite a realizar estudios comparativos, posiblemente invirtiendo esfuerzos y dinero que no darán ninguno de los resultados esperados o, incluso peor, darán lugar a problemas que usted antes no había tenido nunca, hágase las siguientes preguntas:

• **¿La lógica y la evidencia razonables indican que el éxito del objetivo de los estudios comparativos es atribuible a la práctica que pretendemos imitar?**

Southwest Airlines es la línea aérea de mayor éxito en la historia de este sector. Herb Kelleher, su consejero delegado de 1982 a 2001, bebe grandes cantidades de bourbon Wild Turkey. ¿Significa esto que su empresa dominaría su sector si su consejero delegado bebiera grandes cantidades de Wild Turkey?

• **¿Son las condiciones en su empresa (estrategia, modelo empresarial, capital humano, etc.) lo suficientemente similares a las de la empresa que se toma como referencia como para lograr que el aprendizaje sea útil?** Del mismo modo que los médicos que practican la neurocirugía aprenden en gran medida de otros neurocirujanos, no de los ortopedas, usted y su empresa deberían intentar aprender de otras empresas relevantes.

• **¿Por qué una determinada práctica fomenta el rendimiento? ¿Y cuál es la lógica que la vincula con los beneficios?** Si

usted no puede explicar la teoría subyacente, es muy probable que usted esté participando en un aprendizaje supersticioso y podría acabar copiando algo irrelevante o incluso perjudicial —o copiando sólo parte (quizá la peor parte) de la práctica—. Tal como los altos directivos de General Electric nos comentaron en una ocasión, muchas empresas que imitan su sistema “rank and yank” cogen sólo las clasificaciones A, B y C, y pasan por alto la crucial sutileza de que un jugador A es alguien que ayuda a sus colegas a realizar su trabajo de una manera más efectiva, en lugar de tomar parte en una competición interna disfuncional.

• **¿Cuáles son las desventajas de implementar la práctica a pesar de que en general sea una buena idea?** Recuerde que por lo general hay normalmente al menos una desventaja. Por ejemplo, la investigación realizada por Mary Benner, de Wharton, y Michael Tushman, de la Harvard Business School, indica que las empresas del sector de la pintura y la fotografía que implementaron un mayor número de exhaustivos programas de gestión de procesos sí aumentaron la eficiencia a corto plazo, pero tuvieron mayores problemas a la hora de mantenerse al día con los rápidos cambios tecnológicos. Es necesario que se pregunte si hay formas de minimizar las desventajas; puede que se trate incluso de soluciones que el objeto de su análisis competitivo utiliza y que usted no acaba de ver. Pongamos que usted se encuentra en mitad de una fusión. Analice detenidamente lo que hace Cisco y por qué, ya que logra beneficiarse sistemáticamente de las fusiones mientras que la mayoría de las restantes empresas fracasa sistemáticamente.

¿La gestión basada en la evidencia habría evitado que la empresa adoptara ese programa tan impopular? Eso creemos. En primer lugar, los directivos se habrían preguntado inmediatamente si su empresa era lo suficientemente similar a General Electric en diferentes aspectos como para esperar que una práctica copiada de esta empresa diera los mismos resultados. Entonces, se habrían visto obligados a analizar más detenidamente los datos que presuntamente apoyaban la evaluación obligatoria: la afirmación de que este estilo de gestión del talento lograba de hecho que quienes lo ponían en práctica tuvieran más éxito. Así, por ejemplo, se habrían dado cuenta de un error clave en el método de investigación de *The War for Talent*: los autores indican en el apéndice que en primer lugar se clasificó a las empresas según tuvieran unos resultados elevados o medios, basándose en la rentabilidad para los accionistas a lo largo de los últimos tres y diez años; a con-

en todos los entornos analizados, desde cuartetos de cuerda y equipos quirúrgicos hasta equipos de alta dirección y tripulaciones de la cabina de los aviones.

Si los directivos de la empresa de tecnología hubieran analizado la mejor evidencia, también habrían descubierto que, en un trabajo que requiere cooperación (como ocurría con prácticamente todos los trabajos de su empresa), el rendimiento se resiente cuando existe una gran diferencia entre las personas mejor pagadas y las peor pagadas –a pesar de que el hecho de que los mejores empleados se lleven la mejor parte de las gratificaciones es una característica de los sistemas de evaluación obligatoria–. En un estudio de la Haas School of Business sobre 102 unidades de negocio, Douglas Cowherd y David Levine descubrieron que, cuanto mayor fuera la brecha entre la remuneración de los altos directivos y la de los demás empleados, menor era la calidad del producto.

En un reciente estudio de más de doscientos profesionales de recursos humanos, los entrevistados respondieron que la evaluación obligatoria tenía como resultados menor productividad, desigualdad, perjuicio en la moral y desconfianza en el liderazgo

tinuación, se realizaron entrevistas y estudios con el fin de evaluar de qué forma estas empresas se estaban enfrentando a la guerra de talentos. Así, para 77 empresas (de las 141 estudiadas), las prácticas de gestión evaluadas en 1997 se trataron como la “causa” del rendimiento de la empresa entre 1987 y 1997. Por consiguiente, el estudio viola una condición fundamental de la causalidad: la causa propuesta tiene que ocurrir *antes* que el efecto propuesto.

A continuación, la cúpula directiva habría podido reunir más evidencias y sopesar los aspectos negativos y los positivos. Al hacerlo, habría hallado numerosas evidencias de que el desempeño mejora con la continuidad del equipo y el tiempo en el puesto –dos razones para evitar la tasa de decepción y abandono de lo que se ha denominado “enfoque *rank and yank*”–. Piense en la selección nacional de fútbol femenino de Estados Unidos, que ha ganado numerosos campeonatos; entre ellos, dos de las cuatro Copas Mundiales femeninas y dos de los tres torneos Olímpicos femeninos celebrados hasta la fecha. No cabe duda de que el equipo cuenta con jugadoras de gran talento, como Mia Hamm, Brandi Chastain, Julie Foudy, Kristine Lilly y Joy Fawcett. Sin embargo, todas estas jugadoras le dirán que el factor más importante de su éxito ha sido la comunicación, la comprensión y el respeto mutuos, y la habilidad para trabajar juntas que se desarrolló durante los más o menos trece años que jugó junto el estable grupo central. El poder de tal experiencia conjunta ha quedado establecido

Similares efectos negativos de la remuneración repartida se han hallado en estudios longitudinales de equipos formados por altos directivos, universidades y una muestra de casi quinientas empresas que cotizan en bolsa. En un reciente estudio de Novations Group de más de doscientos profesionales de recursos humanos de empresas con más de 2.500 empleados, a pesar de que más de la mitad de las empresas utilizaba la evaluación obligatoria, los entrevistados respondieron que este enfoque tenía como resultados menor productividad, desigualdad, escepticismo, descenso en la participación de los empleados, menor colaboración, perjuicio en la moral y desconfianza en el liderazgo. Podemos encontrar a una gran cantidad de consultores y gurús que alaban el poder de la remuneración repartida, pero no podemos encontrar un solo estudio minucioso que apoye su valor en entornos en los que la cooperación, la coordinación y el intercambio de información son cruciales para el desempeño.

Los efectos negativos de la remuneración altamente repartida se pueden observar incluso en los deportes profesionales. Son especialmente interesantes los estudios sobre los equipos de béisbol debido a que, de todos los deportes profesionales importantes, el béisbol exige la mínima coordinación entre los miembros del equipo. Sin embargo, el béisbol requiere, aun así, cierta cooperación (por ejemplo, entre *pitchers* y *catchers*, y entre los jugadores de campo). A pesar de que son los individuos los que golpean

¿ES USTED PARTE DEL PROBLEMA?

Posiblemente la barrera más importante para la gestión basada en la evidencia es que los estándares que predominan en la actualidad para evaluar el conocimiento sobre gestión son básicamente defectuosos. Por desgracia, se ven reforzados por las acciones de prácticamente cualquier actor importante en el mercado del conocimiento empresarial. Es preciso que la prensa dedicada a la actividad empresarial en particular, proveedora de tantas prácticas, tenga mejores criterios con respecto a las virtudes y los defectos de la evidencia que genera y publica. Proponemos seis estándares para producir, evaluar, vender y aplicar el conocimiento empresarial.

1. Deje de tratar las viejas ideas como si fueran algo totalmente nuevo.

Se atribuye a sir Isaac Newton la siguiente afirmación: “Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes”. Sin embargo, los buhoneros de las ideas de gestión han descubierto que consiguen un mayor número de compromisos para conferencias y lucrativos contratos editoriales si dejan de lado los antecedentes y presentan las ideas como si fueran algo totalmente original. La mayoría de las revistas sobre gestión empresarial recicla y renombra fácilmente conceptos con el fin de mantener el dinero en movimiento. Esto sigue sucediendo a pesar de que, tal como nos señaló el famoso teórico de gestión empresarial James March en un correo electrónico, “la mayoría de las afirmaciones de originalidad son una declaración de ignorancia y la mayoría de las afirmaciones de magia son una declaración de soberbia”. ¿Cómo podemos romper el ciclo? Para empezar, las personas que difunden ideas deben reconocer las fuentes clave y animar a los escritores y directivos a basarse en lo que ya existe y en integrarlo. Hacer esto no es sólo intelectualmente honrado y educado. Conduce a ideas mejores.

2. Desconfiar de las ideas y estudios “innovadores”.

Relacionado con el deseo de algo “nuevo” está el deseo de algo “grande” —la gran idea, el gran estudio, la gran innovación, etc.—. Por desgracia, pocas veces tiene lugar algo “grande”. Un detenido examen de las supuestas innovaciones revela que casi siempre las precede el trabajo minucioso y gradual de los demás. Vivimos en un mundo en el que los científicos y economistas que ganan el premio Nobel reconocen el trabajo de sus predecesores; señalan cuidadosamente los pequeños y dolorosos pasos que han realizado a lo largo de los años para desarrollar sus ideas y dudan a la hora de calificar su trabajo de innovación, mientras que —al igual que los antiguos buhoneros de toda clase de curas— un gurú de los negocios tras otro afirma haber desarrollado una cura para todo totalmente nueva. Hay algo que no cuadra en todo esto. Aun así, los directivos suspiran por encontrar remedios milagrosos y los proveedores fingen darles lo que tanto anhelan.

3. Alabe y desarrolle el brillo colectivo.

El mundo empresarial se encuentra entre los pocos lugares en los que el término *gurú* tiene básicamente connotaciones positivas. Sin embargo, centrarse en los gurús oculta cómo es y se debe desarrollar y utilizar el conocimiento empresarial. El conocimiento pocas veces se genera por medio de solitarios genios que inventan ideas nuevas y brillantes en sus gigantescos cerebros. Los escritores y consultores deben ser más cuidadosos a la hora

de describir los equipos y comunidades de investigadores que desarrollan ideas. Y, lo que es más importante, deben reconocer que implementar las prácticas, ejecutar la estrategia y lograr el cambio organizacional requieren las acciones coordinadas de muchas personas, cuyo compromiso con una idea es mucho mayor cuando tienen la sensación de pertenencia.

4. Haga hincapié tanto en los inconvenientes como en las virtudes.

Los médicos son cada vez mejores a la hora de explicar los riesgos a los pacientes y, en las mejores circunstancias, esto les permite participar en un proceso de decisión en el que se tienen en cuenta los problemas potenciales. Esto pocas veces ocurre en la gestión empresarial, donde demasiadas soluciones se presentan como sin costes y aplicables universalmente, con un escaso reconocimiento de los posibles riesgos. No obstante, todos los programas y prácticas de gestión tienen puntos fuertes y débiles, e incluso las mejores tienen costes. Esto no significa que las empresas no deberían implementar procesos como *Six Sigma* o cuadros de mando integrales, sino que deberían ser conscientes de los riesgos. De este modo, los directivos no acabarían sintiéndose desilusionados o, incluso peor, no abandonarían un programa o práctica de gran valor cuando supieran que podrían producirse contratiempos.

5. Utilice relatos sobre éxito (y fracaso) para ilustrar prácticas razonables, pero no en lugar de un método de investigación válido.

Existe un enorme problema con la investigación que se basa en la recopilación realizada por aquéllos que participan en un proyecto, tal como ocurre con muchas investigaciones sobre gestión cuando buscan claves para el posterior éxito. Hace un siglo, Ambrose Bierce, en su *Diccionario del Diablo*, definió “recordar” como “traer nuevamente a la memoria, con algunos añadidos, algo que previamente se ignoraba”, anunciando gran parte de las investigaciones sobre la memoria humana. Resulta, por ejemplo, que los relatos de los testigos son especialmente poco fiables y que, en general, las personas tienen una memoria terrible, con independencia de lo seguras que estén de sus recuerdos. Especialmente relevante para los estudios sobre gestión es el hecho de que las personas tienden a recordar cosas muy diferentes cuando han sido ungidos como vencedores (frente a los perdedores), y lo que recuerdan tiene poco que ver con lo que ha ocurrido.

6. Adopte una postura neutral con respecto a las ideologías y las teorías.

La ideología se halla entre los impedimentos más generalizados, potentes y molestos a la hora de utilizar la gestión basada en la evidencia. Los académicos y otros líderes intelectuales pueden llegar a creer en sus propias teorías tan fervientemente que son incapaces de aprender de evidencias nuevas. Y los directivos pueden descender o elevar el umbral de su escepticismo cuando una solución propuesta, desde su punto de vista, parece “vagamente socialista” o “compasiva”, “militarista” o “disciplinada”. El mejor modo de evitar que este tipo de filtros impida ver buenas soluciones es establecer la claridad y el consenso con respecto al problema que se ha de resolver y con respecto a lo que constituye una evidencia de eficacia.

la pelota, los miembros del equipo pueden ayudarse mutuamente a mejorar sus habilidades y poner fin a la mala racha. Matt Bloom, de Notre Dame, realizó un detallado estudio de más de 1.500 jugadores profesionales de béisbol de 29 equipos, a lo largo de un período de ocho años, el cual demostraba que los jugadores de equipos con una mayor repartición en el salario presentaban un porcentaje menor de victorias, de recibos de entradas y de ingresos de los medios de comunicación.

Por último, un enfoque basado en la evidencia habría hecho salir a la luz datos que indicaban que los jugadores medios pueden ser extremadamente productivos y que los jugadores A pueden irse a pique, dependiendo del sistema en el que trabajen. Más de quince años de investigación en la industria del automóvil proporcionan una evidencia convincente del poder de los sistemas sobre el talento individual. John Paul MacDuffie, de Wharton, ha combinado estudios cuantitativos de todas las plantas de automóviles del mundo con un detallado estudio de casos con el fin de comprender por qué algunas plantas son más efectivas que otras. MacDuffie ha descubierto que sistemas de producción ágiles o flexibles –con su énfasis en los equipos, la formación y la rotación laboral, y su escaso énfasis en las diferencias en el estatus entre los empleados– producen coches de mayor calidad a un coste menor.

Convertirse en una empresa de directivos que se basan en la evidencia

Una cosa es creer que las organizaciones obtendrían mejores resultados si los líderes conocieran y aplicaran la mejor evidencia, y otra cosa es poner esa creencia en práctica. Nos damos cuenta de lo difícil que es para los altos directivos y directivos de línea realizar su trabajo. Las demandas para tomar decisiones son incesantes, la información es incompleta e incluso los mejores directivos cometen muchos errores, reciben críticas constantes y son cuestionados por las personas tanto del interior como del exterior de sus empresas. En este sentido, los directivos son como los médicos que tienen que hacer frente a una decisión tras otra: seguramente no pueden tomar siempre la decisión más acertada. Hipócrates, el famoso griego que redactó el juramento de los médicos, describió perfectamente esta difícil situación: “La vida es corta; el arte, largo; la oportunidad, efímera; el experimento, traicionero; el juicio, difícil”.

Los hospitales universitarios que adoptan la medicina basada en la evidencia intentan superar los impedimentos a la hora de utilizarla proporcionando formación, tecnologías y prácticas laborales de manera que su personal pueda llevarse los críticos resultados de los mejores estudios a la cama. Lo mismo debería hacerse en el entorno de la gestión empresarial. No obstante, es igualmente importante darse cuenta de que la gestión basada en la evidencia, al igual

que la medicina basada en la evidencia, conlleva un modo de pensar diferenciado que choca con el modo en el que operan muchos directivos y empresas. Se caracteriza por una predisposición a dejar de lado cualquier creencia y opinión ortodoxa –las peligrosas medias verdades que muchos abrazan– y sustituirlas por un implacable compromiso para recopilar los hechos necesarios con el fin de tomar decisiones más fundamentadas e inteligentes.

Como líder de su organización, puede empezar a alinear un enfoque basado en la evidencia de forma inmediata realizando una serie de cosas sencillas que reflejan el adecuado modo de pensar. Si usted pide evidencias de la eficacia cada vez que se propone un cambio, la gente prestará atención y tomará nota. Si usted se toma el tiempo necesario para analizar la lógica subyacente detrás de esa evidencia, las personas se volverán más disciplinadas en su propio modo de pensar. Si usted trata a la organización como un prototipo inacabado y fomenta programas de prueba, estudios piloto y experimentación –y recompensa el aprendizaje a partir de estas actividades, incluso cuando algo nuevo acaba fracasando–, su organización empezará a desarrollar su propia base de evidencias. Y si usted sigue aprendiendo al mismo tiempo que actúa de acuerdo con los mejores conocimientos de los que dispone y espera que su gente haga lo mismo –si usted tiene lo que se ha denominado “la actitud de la sabiduría”–, entonces su empresa puede beneficiarse de la gestión basada en la evidencia del mismo modo que usted se beneficia del “ensayo y error iluminado” y del aprendizaje que tiene lugar como resultado.

Exigir evidencias. Cuando se trata de establecer el tono de la gestión basada en la evidencia, hemos conocido a pocos directores generales en pie de igualdad con Kent Thiry, el consejero delegado de DaVita, un operador de centros de diálisis de 2.000 millones de dólares con sede en El Segundo (California). Thiry pasó a formar parte de DaVita en octubre de 1999, cuando la empresa no había pagado sus préstamos bancarios, apenas podía abonar las nóminas y estaba próxima a la quiebra. Una gran parte de su esfuerzo de saneamiento ha consistido en educar a los numerosos administradores de las plantas, una elevada proporción de los cuales eran enfermeras, en el uso de los datos para guiar sus decisiones.

Con el fin de asegurarse de que la empresa dispone de la información necesaria para evaluar sus operaciones, la cúpula directiva y el director técnico de DaVita, Harlan Cleaver, habían sido muy persistentes en el desarrollo e instalación de sistemas que ayudaran a los líderes de todos los niveles a comprender su nivel de desempeño. Uno de los lemas de Thiry es “Nada de fanfarronadas; sólo hechos”. Cuando da una conferencia en la DaVita Academy, una reunión de unos cuatrocientos empleados de atención al cliente de todos los niveles de la organización, y afirma que la empresa cuenta con los tratamientos de mayor calidad de la industria, tal afirmación se demuestra con comparaciones específicas y cuantitativas.

Una gran parte de la cultura de la empresa es un compromiso con la calidad de la asistencia a los pacientes. Para reforzar este valor, los directivos siempre inician los informes y las reuniones con datos sobre la efectividad de los tratamientos de diálisis y sobre la salud y bienestar de los pacientes. Y cada uno de los administradores de las instalaciones recibe un informe de ocho páginas todos los meses que muestra una serie de indicadores de la calidad de la asistencia, los cuales se resumen en un Índice de Calidad DaVita. Este énfasis en la evidencia también se extiende a los problemas de gestión: los administradores reciben información sobre las operaciones, incluyendo los tratamientos por día, la retención de los compañeros de equipo (empleados), la retención de pacientes particulares con gastos elevados y una serie de medidas de utilización de los recursos tales como horas laborables por tratamiento y gastos controlables.

to es particularmente importante porque, en la investigación sobre gestión, los estudios que utilizan análisis o datos de los registros de la empresa para establecer una relación entre las prácticas y los diferentes resultados en el rendimiento son mucho más habituales que los experimentos. Este tipo de investigación “no experimental” es de gran utilidad, pero es preciso asegurarse de examinar la lógica del diseño de la investigación y controlar estadísticamente las explicaciones alternativas, las cuales surgen incluso en los mejores estudios. Es necesario que los directivos que recurren a este tipo de conocimientos comprendan las limitaciones y analicen de forma crítica los resultados.

Cuando las personas en la organización ven que los altos directivos dedican el tiempo y la energía mental a desentrañar los supuestos subyacentes que conforman la base de determinada política, práctica o intervención propues-

Los directivos que valoran profundamente lo que no saben llevan a la práctica la gestión basada en la evidencia mejor que los sabelotodos

El aspecto más interesante de estos informes mensuales es lo que *aún no se ha incluido*. Joe Mello, director de operaciones de DaVita, explica que, si se considera que un indicador determinado es importante, pero en la actualidad la empresa carece de la habilidad para recopilar los indicadores relevantes, ese indicador se incluye de todos modos en los informes, con la anotación “no disponible”. Mello afirma que la reiterada mención de medidas importantes que faltan contribuye a motivar a la empresa a intentar encontrar el modo de reunir esa información.

Muchos aspectos dignos de admiración de las operaciones de DaVita han contribuido al éxito de la empresa, como demuestra la disminución del 50% en rotación voluntaria, la mejor calidad en la atención a los pacientes de todo el sector y excepcionales resultados financieros. Sin embargo, el énfasis en la toma de decisiones basadas en la evidencia en una cultura que refuerza decir la verdad con respecto a cómo van las cosas es, sin duda, otro componente crucial.

Examinar la lógica. Pedir simplemente estudios que apoyen las propuestas no es suficiente para impulsar un verdadero compromiso organizacional con la gestión basada en la evidencia, especialmente teniendo en cuenta los problemas que abundan en gran parte de las investigaciones empresariales. A medida que los directivos o los consultores exponen sus argumentos, prestan especial atención a las deficiencias en la exposición, la lógica y la inferencia (véase el recuadro “¿Es usted parte del problema?”). Es-

ta, absorben una nueva norma cultural. Los mejores líderes evitan el problema de parecer críticos con respecto al trabajo de los subordinados; explotan la sabiduría y la experiencia colectiva y de sus equipos para explorar si los supuestos parecen razonables. Preguntan: “¿Qué debería ser válido con respecto a las personas y las organizaciones si se quiere que esta idea o práctica sea efectiva? ¿A nosotros nos parece que es válido?”.

Las afirmaciones de los consultores se deberían tomar con especiales reservas. Resulta sorprendente la frecuencia con la que los proveedores del conocimiento empresarial son engañados o intentan engañar a los clientes. Sentimos una gran admiración por Bain & Company, por ejemplo, y creemos que es perfectamente capaz de llevar a cabo un buen estudio. No obstante, nos preguntamos por qué la empresa tiene una tabla en la página de inicio de su sitio *web* que alardea de que “los resultados de nuestros clientes superan a los del mercado en una relación de 4 a 1” (la afirmación era “3 a 1” unos años atrás). Las inteligentes personas que trabajan en Bain saben que esta correlación no demuestra que su asesoramiento haya transformado a los clientes en empresas con unos excelentes resultados. Podría ser sencillamente que estas empresas tienen más dinero para contratar a los consultores. De hecho, cualquier afirmación de que Bain se merece el mérito de tal rendimiento no aparece evidentemente en ninguna parte del sitio *web*, al menos a partir del otoño de 2005. Quizá la esperanza es que los visitantes olvidarán

momentáneamente lo que han aprendido en sus clases de estadística.

Tratar a la organización como un prototipo no acabado.

Para algunas preguntas en algunas empresas, la mejor evidencia se puede hallar en el ámbito interno, en los propios datos y experiencia de la empresa en lugar de en los estudios más amplios de los expertos. Las empresas que quieren fomentar en mayor medida la gestión basada en la evidencia deberían adoptar la costumbre de poner en marcha programas de pruebas, estudios piloto y pequeños experimentos, y analizar las inferencias que se pueden extraer de ellos, tal como ha hecho el consejero delegado de Harrah's, Gary Loveman. Loveman nos comentó en broma que en la actualidad hay tres modos de lograr que te despidan en Harrah's: robar, acosar sexualmente o iniciar un programa sin haber realizado primero un experimento. Tal como se podría esperar, la experimentación de Ha-

lo se puede realizar cierta cantidad de análisis". Whitman sugiere en cambio: "Es mejor sacar algo al mercado, observar la reacción y solucionarlo sobre la marcha. Podríamos pasar seis meses intentando perfeccionarlo en el laboratorio... [pero] es mucho mejor que dediquemos seis días a sacarlo al mercado, recopilemos las sugerencias y, a continuación, lo desarrollemos".

Yahoo es especialmente sistemático en lo que respecta a tratar su página de inicio como un prototipo no acabado. Usama Fayyad, el director de datos de la empresa, señala que la página de inicio recibe millones de visitas en una hora, por lo que Yahoo puede llevar a cabo rigurosos experimentos que generan resultados en una hora o menos, asignando al azar, digamos, un par de cientos de miles de visitantes al grupo experimental y varios millones al grupo de control. Yahoo tiene habitualmente más o menos veinte experimentos en marcha en cualquier momen-

Cultivar el correcto equilibrio entre humildad y determinación es una meta amorfa y de grandes proporciones, pero respaldar la continuada educación profesional de los directivos con un compromiso igual al que existe en otras profesiones puede ser de ayuda

rrah's es especialmente abundante y muy conocida en el área de marketing, un área en la que la empresa utiliza el flujo de datos sobre el comportamiento de los clientes y las respuestas a las promociones.

En un experimento del que informa Rajiv Lal, de Harvard, en un caso docente, Harrah's ofreció a un grupo de control un paquete promocional por valor de 125 dólares (una noche de hotel gratis, una cena para dos y 30 dólares en fichas para casinos) y ofreció a los clientes en un grupo experimental sólo 60 dólares en fichas. La oferta de 60 dólares generó más ingresos del juego que la oferta de 125 dólares y a un coste menor. Loveman quería que se realizaran experimentaciones como ésta en toda la empresa, no sólo en marketing. Así, la empresa demostró que invertir dinero en los esfuerzos de selección y retención de los empleados (incluyendo ofrecer a las personas un adelanto realista del trabajo, optimizar la formación y reforzar la calidad de la supervisión de los empleados que tratan directamente con los clientes) reduciría la rotación y generaría empleados más dedicados y comprometidos. Harrah's logró reducir la rotación de la plantilla casi un 50%.

Igualmente, Meg Whitman, consejera delegada de eBay, atribuye gran parte del éxito de esta empresa al hecho de que la cúpula directiva dedica menos tiempo al análisis estratégico y más tiempo a probar y retocar cosas que daban la impresión de funcionar. Tal como declaró en marzo de 2005: "Éste es un negocio totalmente nuevo, por lo que sólo,

manipulando las características del sitio tales como los colores, la disposición de la publicidad y la ubicación del texto y los botones. Estos pequeños experimentos pueden tener grandes efectos. Por ejemplo, un experimento realizado por el experto en *data mining* Nitin Sharma reveló que simplemente desplazando el cuadro de búsqueda de un lado de la página de inicio al centro de ésta daría lugar a los suficientes "costes por clic" adicionales como para incrementar los ingresos por publicidad varios millones de dólares cada año.

Una importante barrera a la hora de utilizar experimentos con el fin de desarrollar el conocimiento empresarial es el hecho de que las empresas tienden a adoptar prácticas de todo o nada: o bien el consejero delegado apoya la práctica, de manera que todo el mundo lo hace o al menos eso afirma, o no se pone de ningún modo en práctica. Esta tendencia a hacer las cosas en todas partes o en ninguna limita gravemente la habilidad de una empresa para aprender. En particular, organizaciones multicéntricas como restaurantes, hoteles y fabricantes con múltiples ubicaciones pueden aprender experimentando en sitios seleccionados y realizando comparaciones con las ubicaciones de "control". Los experimentos de campo en lugares tales como los restaurantes de McDonald's, las tiendas de conveniencia de 7-Eleven, Hewlett-Packard e Intel han introducido cambios en algunas unidades y no en otras con el fin de analizar los efectos de diferentes incentivos, tec-

nologías, contenido laboral más interesante, oficinas abiertas frente a oficinas cerradas, e incluso explicaciones detalladas y amables (frente a superficiales y frías) sobre por qué se habían realizado recortes en los salarios.

Adoptar la actitud de la sabiduría. Algo más y algo más amplio es más importante que cualquier directriz única para obtener los beneficios de la gestión basada en la evidencia: la actitud que las personas tienen hacia el conocimiento empresarial. Al menos desde la época de Platón, la gente ha comprendido que la verdadera sabiduría no se obtiene de la pura acumulación del conocimiento, sino del saludable respeto y curiosidad por los vastos terrenos del conocimiento aún por conquistar. Los directivos que valoran profundamente lo que no saben llevan a la práctica la gestión basada en la evidencia mejor que los sabelotodos. Estos directivos no se quedan petrificados en la inactividad como consecuencia de la ignorancia; por el contrario, actúan según los mejores conocimientos que poseen al tiempo que ponen en duda todo lo que saben.

Cultivar el correcto equilibrio entre humildad y determinación es una meta amorfa y de grandes proporciones, pero una táctica que puede ser de gran ayuda es respaldar la continuada educación profesional de los directivos con un compromiso igual al que existe en otras profesiones. El Centre for Evidence-Based Medicine sostiene que identificar y aplicar estrategias efectivas para el aprendizaje permanente son las claves para lograr que esto ocurra en el caso de los médicos. Esto mismo es con toda seguridad vital para la gestión basada en la evidencia.

Otra táctica es fomentar la búsqueda y la observación incluso cuando no existe la evidencia más rigurosa y uno se ve obligado a actuar con rapidez. Si la información es escasa o inexistente y no es posible realizar un estudio riguroso, aun así hay algunas cosas que usted puede hacer para actuar en mayor medida basándose en la lógica y menos en conjeturas, el miedo, las creencias o la esperanza.

En una ocasión tuvimos la oportunidad de trabajar con una importante empresa de informática que tenía problemas a la hora de vender sus ordenadores en los establecimientos minoristas. Los altos directivos seguían culpando de ello al personal de marketing y ventas por no realizar un buen trabajo y desestimaban las quejas de que era difícil lograr que los clientes compraran un pésimo producto –hasta un fin de semana, en el que los miembros del equipo directivo decidieron ir a los puntos de venta e intentaron comprar sus ordenadores–. Todos los directivos se encontraron con vendedores que intentaron disuadirlos de adquirir los ordenadores de la empresa, alegando el precio excesivo, un conjunto de características bastante deficientes, una apariencia inadecuada y un servicio de atención al cliente mediocre. Organizando este tipo de visitas y descubriendo otros modos de reunir datos cualitativos, los directivos pueden transmitir que las decisiones no deberían dejar de lado las observaciones en el mundo real.

¿Marcará una diferencia?

El movimiento de la medicina basada en la evidencia tiene sus críticos, especialmente médicos a los que les preocupa que el criterio clínico acabe siendo sustituido por motores de búsquedas o que temen que los que se encargan de los números en las compañías de seguros vetarán técnicas experimentales o costosas. Sin embargo, los estudios iniciales sugieren que los médicos formados en técnicas basadas en la evidencia están mejor documentados que sus colegas, incluso 15 años después de haber finalizado sus estudios universitarios. Las investigaciones también indican de forma concluyente que los pacientes que reciben los cuidados que recomienda la medicina basada en la evidencia experimentan mejores resultados.

En la actualidad, ese grado de confianza no está disponible para aquéllos que emprenden la gestión basada en la evidencia en los entornos empresariales. Contamos con la experiencia de un número relativamente escaso de empresas para avanzar y, aunque es positiva, es necesaria la evidencia de muestras representativas más amplias antes de que esa experiencia pueda considerarse un patrón coherente. No obstante, el argumento teórico nos sorprende por su inflexibilidad. Parece totalmente lógico que las decisiones que se toman basándose en un predominio de la evidencia con respecto a lo que funciona en otros lugares, así como dentro de su propia empresa, dará lugar a mejores decisiones y contribuirá a que la organización prospere. También contamos con un extenso conjunto de estudios de colegas de la profesión –literalmente, miles de detallados estudios realizados por investigadores con una buena formación– que, aunque son ignorados de forma habitual, proporcionan un asesoramiento sencillo y efectivo sobre cómo se deben dirigir las organizaciones. Si se encuentra y se utiliza, este asesoramiento tendrá un efecto positivo inmediato sobre las organizaciones.

¿Le parece que todo esto es demasiado obvio? Es posible. Sin embargo, una de las lecciones más importantes que hemos aprendido con los años es que poner en práctica la gestión basada en la evidencia implica por lo general ser un maestro de lo trivial. Considere de qué forma los hallazgos de este reducido estudio podrían ayudar a una gran organización: un experimento de la University of Missouri comparó los grupos de toma de decisiones que permanecían de pie durante reuniones de diez a veinte minutos con grupos que se sentaban. Aquéllos que permanecían de pie precisaban un 34% menos de tiempo para tomar las decisiones y la calidad era igual de buena. El hecho de si las personas deberían sentarse o permanecer de pie durante las reuniones puede parecer una cuestión totalmente absurda a primera vista. Sin embargo, eche números. Tomemos el gigante energético Chevron, el cual tiene más 50.000 empleados. Si cada uno de los empleados simplemente sustituyera las reuniones de 20 minutos en

las que todos están sentados que se celebran durante el año por reuniones en las que todo el mundo está de pie, cada una de esas reuniones duraría unos siete minutos menos. Eso ahorraría a Chevron más de 350.000 minutos –casi 6.000 horas– por año.

Los líderes que están comprometidos con poner en práctica la gestión basada en la evidencia también tienen que prepararse para un desagradable efecto secundario: cuando se realiza de forma adecuada, acabará debilitando su poder y prestigio, lo cual puede ser desestabilizador para aquéllos que disfrutaban de una gran influencia. Un antiguo estudiante nuestro que trabajó en Netscape recuerda una opinión que en una ocasión oyó expresar a James Barks-


que siempre tienen razón o quieren liderar organizaciones que de hecho obtienen excelentes resultados?

Si se toma en serio, la gestión basada en la evidencia puede cambiar el modo en el que los directivos piensan y actúan. Se trata, ante todo, de un modo de ver el mundo y de analizar el oficio de la gestión empresarial; avanza a partir de la premisa de que utilizar una lógica mejor y más profunda y que emplea los hechos, en la medida en que sea posible, permite a los líderes realizar su trabajo de una forma más efectiva. Creemos que enfrentarse a los hechos difíciles y a la dura verdad con respecto a lo que funciona y lo que no, comprender las peligrosas medias verdades que conforman gran parte de la opinión ortodoxa

Poner en práctica la gestión basada en la evidencia implica por lo general ser un maestro de lo trivial

dale cuando era consejero delegado de esta empresa: “Si la decisión se va a tomar según los hechos, entonces los hechos de todo el mundo, siempre y cuando sean relevantes, tienen la misma importancia. Si la decisión se va a tomar basándose en las opiniones de la gente, entonces la mía es mucho más importante”.

Esta anécdota pone de manifiesto que los hechos y evidencias son grandes defensores de la igualdad de derechos en la jerarquía. La práctica basada en la evidencia cambia la dinámica del poder, sustituyendo la autoridad formal, la reputación y la intuición por los datos. Esto significa que los líderes veteranos –venerados en muchas ocasiones por su sabiduría y determinación– podrían perder parte de su estatus a medida que su intuición es sustituida, al menos en algunas ocasiones, por criterios que se basan en los datos de los cuales dispone prácticamente cualquier persona instruida. La implicación es que los líderes tienen que tomar una decisión fundamental: ¿quieren que les digan

con respecto a la gestión y rechazar las completas tontearías que con demasiada frecuencia pasan por un asesoramiento lógico ayudará a las organizaciones a ser más rentables. 

«La gestión basada en la evidencia». © 2006 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título “Evidence-Based Management”. Referencia n.º 2725.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 12581 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial