

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

PENSAMENT CRÍTIC

Direcció de persones basada en evidències. Què és, per què importa, com implementar-la?

Eva Rimbau-Gilabert

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM La direcció de persones basada en evidències és una aproximació a la professió i la pràctica de la direcció de persones que se centra en augmentar l'ús del pensament crític i l'ús de les millors evidències disponibles per prendre decisions. Aquest article suggereix diverses raons per les quals els professionals de la direcció de persones no adopten un enfocament més basat en les evidències i assenyala la utilitat que aquest enfocament pot tenir per a les organitzacions. Es presenta un procés en set etapes per prendre decisions que facin un ús millor de les evidències: identificar, preguntar, obtenir, valorar, agregar, aplicar i avaluar. Existeixen quatre fonts d'evidències que poden millorar la qualitat de les decisions en direcció de persones: evidència científica, dades de l'organització, experiència professional i aportacions de la part interessada (*stakeholders*). Finalment, s'ofereixen suggeriments pràctics per a la implementació d'aquest enfocament en les organitzacions i es comenten les principals objeccions que solen presentar-hi els directius.

PARAULES CLAU gestió basada en evidències; recursos humans; direcció de persones; pensament crític; bretxa recerca-pràctica

Evidence-based people management: what is it, why does it matter and how can it be implemented?

ABSTRACT *Evidence-based people management is an approach to the profession and practice of people management that focuses on increasing the use of critical thinking and the best evidence available for decision-making. This article puts forward several reasons why people management practitioners do not adopt a more evidence-based approach and argues how useful this approach can be for organizations. A seven-stage process is presented for making decisions that make better use of evidence: identifying, asking, acquiring, appraising, aggregating, applying and assessing. There are four sources of evidence that can improve the quality of decisions in people management: scientific evidence, organizational data, professional experience and stakeholder input. Finally, practical suggestions are offered for implementing this approach in organizations, as well as the main objections presented by managers are outlined.*

KEYWORDS *evidence-based management; human resources; people management; critical thinking; research-practice gap*

Introducció

Per favor, indiqui per a cadascuna de les afirmacions següents si considera que és «certa» o «falsa»:

1. La selecció de nous empleats que tinguin èxit en l'organització és òptima quan combina la valoració dels directius amb els resultats de tests validats.
2. Les persones incompetents es beneficien més del *feedback* que les persones molt competents.
3. Ser intel·ligent és un desavantatge per realitzar treballs poc qualificats.
4. Els tests d'integritat no serveixen perquè la gent menteix en respondre'ls.

Li sorprèn saber que totes aquestes afirmacions són falses? Cadascuna d'elles ha estat refutada per una gran quantitat d'estudis, però això no ha estat suficient perquè aquesta informació arribi a la major part dels directius. En la pràctica, molts directius –sense saber-ho i amb la millor intenció– actuen en gestionar persones en contra de les evidències científiques i dels interessos de la seva pròpia empresa.

Fa temps que sabem que això ocorre. Un estudi realitzat als Estats Units l'any 2002 va identificar trenta-cinc troballes ben documentades en la recerca sobre recursos humans i va decidir comprovar el seu coneixement entre 959 directius d'aquesta funció (Rynes, Colbert i Brown, 2002). Aquests directius havien d'indicar si les afirmacions proposades sobre les troballes de la recerca eren correctes o no. Els resultats van ser xocants: de mitjana, els participants solament van triar la resposta correcta en un 57% de les ocasions. I en una rèplica realitzada a Holanda (Sanders, van Riemsdijk i Groen, 2008) la cosa no va anar molt millor: solament un 62% de les respostes van ser correctes. Reconeguem-ho: aquests resultats són només una mica millors que els que obtindríem decidint a cara o creu. La comunitat de direcció de persones sembla estar, en general, pobrament informada sobre què ens diuen les evidències científiques en àrees fonamentals com la selecció, la formació, el *feedback* i les estratègies de recursos humans.

D'aquestes recerques va sorgir una altra dada rellevant: els directius que obtenien millors resultats eren els que tenien un major nivell educatiu, llegien més sobre direcció de persones i tenien una actitud més positiva cap a les troballes de la recerca acadèmica. És a dir, que no es basaven solament en el seu instint o la seva experiència per prendre decisions, sinó que afegien una altra informació que els ajudava a decidir de forma menys esbiaixada. Aquests directius eren els avançats d'una tendència en gestió d'empreses de la qual es parla en altres països des de fa uns anys i que per fi està arribant al nostre país: la gestió basada en evidències.

En aquest article es presenten les idees bàsiques de la gestió basada en evidències i com s'aplica al context de la direcció de persones. S'explica què és, per què preocupar-nos per ella, a què ens referim per «evidències» i com implantar-la en la nostra organització. Per cert, si li interessa conèixer la resposta al test amb què comença l'article, pot trobar-les en l'annex final.

1. Què és la direcció de persones basada en evidències i per què importa

L'expressió *basat en evidències* es va començar a utilitzar en la dècada dels setanta en el camp de la medicina (encara que el seu ús no es va estendre fins als noranta), però els seus principis s'apliquen avui en disciplines tan variades com l'educació, la criminologia, les polítiques públiques, el treball social i –recentment– la gestió. En qualsevol d'aquestes àrees, la pràctica basada en evidències se centra en el mateix: prendre millors decisions utilitzant el pensament crític i les millors evidències empíriques disponibles. La gestió basada en evidències és una aproximació a la presa de decisions i al treball diari dels directius que els ajuda a avaluar en quin grau poden confiar en les evidències que tenen a mà, i que els

ajuda a identificar, trobar i avaluar evidències addicionals rellevants per a les seves decisions (Barends, Rousseau i Briner, 2014, pàg. 4). En el camp de la direcció de persones, aquest enfocament es concreta en els recursos humans basats en evidències (*evidence-based human resources*, EBHR) o direcció de persones basada en evidències, que se centra a utilitzar el pensament crític i les millors evidències disponibles per prendre decisions relacionades amb la professió i la pràctica de la direcció de persones.

Encara que tots els directius utilitzen evidències en les seves decisions, molts amb prou feines paren esment a la qualitat d'aquestes evidències (Barends, Rousseau i Briner, 2014). És a dir, sovint prenen males decisions que es basen en creences amb poc o cap fonament, modes i idees popularitzades per gurús de la gestió. En el camp de la direcció de persones, això es tradueix en una àmplia varietat de situacions poc desitjables. Per exemple, no seleccionar els millors candidats, dificultar que els empleats millorin el seu rendiment per no proporcionar-los el *feedback* necessari, no detectar potencials problemes d'integritat personal, tenir elevades taxes de rotació de personal o d'absentisme, etc. A més, es dediquen grans inversions a programes nous que, en el millor dels casos, no produiran un retorn o que, en el pitjor cas, poden arribar a ser nocives per a les organitzacions, els seus empleats i els seus clients. A tot això s'afegeix el problema que resultarà impossible explicar per què les coses no han sortit com s'esperava, amb la qual cosa la millora serà improbable.

Les raons per les quals això ocorre són múltiples, i tant els professionals com els acadèmics han de reconèixer la seva part de responsabilitat. En primer lloc, com Jeffrey Pfeffer (citat a Jacobs, 2015) assenyala, sovint els departaments de recursos humans se centren més en els seus «programes» que en pensar de forma crítica. Moltes empreses posen programes en marxa perquè altres empreses ho estan fent o perquè una consultoria els hi suggereix, però no pregunten abans «segur que tenim un problema?» i, en cas afirmatiu, «quina evidència tenim que aquest programa pot ser una solució?»

En segon lloc, el coneixement científic no arriba als professionals. Per començar, els acadèmics solen escriure en revistes destinades a altres acadèmics, en un llenguatge que és poc accessible per als professionals. A més, en algunes àrees no existeix consens acadèmic sobre què és el que «funciona» –ja que es descriuen correlacions, però no causalitats–, la qual cosa fa desconfiar als professionals. Són necessàries més publicacions divulgadores de bona qualitat, que estiguin a mig camí entre acadèmia i pràctica –com *Oikonomics*–, que realment donin suport als professionals i els expliquin el que necessiten saber de les conclusions de la investigació en termes comprensibles.

Finalment, també és necessari reconèixer que els professionals no reben formació sobre com desenvolupar una pràctica basada en evidències. En l'apartat

següent expliquem un procés per prendre millors decisions sobre la base de les evidències disponibles.

2. El procés de la gestió basada en les evidències

El Center for Evidence-Based Management (CEBMA, 2014, pàg. 4) suggereix seguir un procés en sis etapes (les sis «A», en anglès) per prendre millors decisions, al qual afegim una etapa inicial d'identificació:

1. Identificar: detectar un problema que necessita solució o una oportunitat que pot reportar beneficis.
2. Preguntar («*asking*»): traduir aquesta qüestió pràctica o problema en una pregunta que sigui possible respondre.
3. Obtenir («*acquiring*»): buscar i recopilar les evidències sistemàticament.
4. Valorar («*appraising*»): valorar críticament el nivell de confiança que mereixen les evidències i la seva rellevància.
5. Agregar («*aggregating*»): ponderar i combinar les evidències.
6. Aplicar («*applying*»): incorporar les evidències al procés de presa de decisions
7. Avaluar («*assessing*»): avaluar el resultat de la decisió presa.

2.1. Identificar

Una de les crítiques més freqüents a la direcció de persones no basada en evidències és que se centra en implementar solucions per a problemes que no han estat verificats, que potser ni tan sols existeixen. És l'anomenat *solution-eering*: una solució (potser promoguda per consultories externes) a la recerca d'un lloc on implantar-se, fins i tot encara que no hi hagi cap problema que solucionar.

Una pràctica basada en evidències ha de verificar que existeix un problema que genera ineficiències o una oportunitat que pot aportar beneficis. Per exemple, la sensació de que l'absentisme és elevat no és suficient per implementar un nou programa que intenti millorar-ho. Abans d'iniciar qualsevol acció, hauríem de recopilar evidències que mostrin: a) que els nivells d'absentisme són alts o han augmentat, b) que hi ha possibilitat de millora en els nivells d'absentisme sense incórrer en costos excessius, identificant les àrees de l'empresa en què aquesta millora és més factible i c) que existeixen intervencions que podem implementar i que han mostrat la seva eficàcia per reduir l'absentisme. Parlarem de com podem obtenir aquestes evidències més endavant.

2.2. Preguntar

Una vegada identificat el problema que volem resoldre, cal començar amb una pregunta concreta basada en un problema pràctic. Una pregunta com «funcionen els programes d'incentius?» resulta interessant però és massa àmplia. És necessari tenir en compte en quin tipus d'organització estem i els tipus de resultats que interessa obtenir per concretar la pregunta. Així, la pregunta anterior podria reformular-se a «els programes d'incentius milloren la motivació dels treballadors?» o «en milloren la productivitat?» o «redueixen l'absentisme?», segons quin sigui el problema que l'empresa necessita resoldre. Una pregunta ben formulada és un problema mig resolt, atès que canalitza els esforços en la direcció que amb major probabilitat pot oferir resultats significatius.

2.3. Obtenir

Un element fonamental de la direcció de persones basada en evidències és, precisament, obtenir evidències que ens ajudin a respondre la pregunta formulada. Habitualment els directius recorren a la seva pròpia experiència professional o la d'altres directius, o bé al consell de consultors externs. No obstant això, aquestes evidències no són les úniques disponibles, cal explicar també amb l'evidència científica, les dades provinents de la pròpia organització, i les opinions dels *stakeholders*.

Suposem que hem detectat un problema d'absentisme en la nostra empresa. La pregunta que ens plantejem és com es pot reduir l'absentisme en aquesta empresa? Vegem què pot aportar cada font d'evidències.

Evidència científica

Els resultats de recerques científiques empíriques publicades en revistes acadèmiques poden indicar quines són les principals causes de l'absentisme i quines intervencions poden ser eficaces. També poden proporcionar les ràtios d'absentisme registrades per al meu sector i la meua localització, la qual cosa m'ajuda a determinar si la meua taxa actual és realment elevada o no.

Per accedir a la literatura científica, es pot contactar amb experts en el tema (sovint, professors universitaris) que puguin indicar directament les referències bibliogràfiques més rellevants. Si això no és possible, es pot buscar en alguna de les múltiples bases de dades que recopilen el text complet de revistes científiques, a les quals es pot tenir accés mitjançant acords amb les biblioteques universitàries o per mitjà de les companyies propietàries de les bases de dades. Per exemple, ABI/

Inform, és una bona referència on buscar, activant l'opció «Avaluat per experts». Una opció alternativa, gratuïta però que filtra menys la informació i ofereix pitjor accés als articles, és Google Scholar.

Evidència organitzativa

Portar un registre en la pròpia organització permetrà saber quina és realment la taxa d'absentisme, quin tipus d'absències (llargues o curtes) tenim i on es produeixen. Podrem comparar-les amb la mitjana del sector i veure si es dibuixa una tendència. També facilitarà triar en quines àrees de l'empresa interessa més intervenir i permetrà calcular els possibles costos i beneficis d'una intervenció.

No es tracta d'acumular grans quantitats d'informes i registres interns, ni d'adquirir un sofisticat sistema de *people analytics*, sinó de detectar un problema i veure quines dades seran necessàries per prendre una decisió ben fonamentada. Hi ha àrees en la funció de recursos humans que es presten especialment bé a la seva gestió basada en evidències, com les de selecció i reclutament.

Evidència experiencial

L'experiència i el criteri dels professionals és important, ja que amb els anys aquests acumulen un coneixement tàcit sobre el que funciona en la seva organització, que és valuós incorporar en la presa de decisions. Aquesta experiència pot respondre a preguntes sobre què ha funcionat en el passat i per què.

Malgrat el valor atorgat a l'experiència, el fet que una intervenció hagi funcionat en una organització no garanteix que funcioni en una altra. Això significa que no és recomanable basar-se en el *benchmarking* i les anomenades «millors pràctiques» per prendre decisions. Barends i altres (2014, pàg. 6) destaquen que «els professionals de vegades copien el que fan altres organitzacions sense avaluar críticament si aquestes pràctiques són realment eficaces i, en cas de ser-ho, si és probable que també funcionin en un context diferent. El *benchmarking* pot mostrar formes alternatives de fer les coses, però no és necessàriament un bon indicador del que funcionaria en un altre lloc.» La necessitat d'avaluar críticament les evidències es posa aquí de manifest amb major intensitat, si és possible, que amb d'altres fonts d'evidències.

Evidència dels *stakeholders*

En qualsevol decisió és necessari incorporar els valors i preocupacions de les persones i organitzacions que seran afectades per la mateixa. Davant el problema d'absentisme, caldria esbrinar què pensen els empleats i els directius

sobre les intervencions proposades per reduir-lo, si creuen que poden tenir inconvenients o conseqüències negatives inesperades. Aquesta font d'evidències incorpora un criteri ètic imprescindible que genera intervencions acceptables i considerades legítimes entre els afectats, però també un criteri pràctic, que destaca què és factible tenint en compte aquells que han d'implementar o rebre els efectes de la decisió.

2.4. Valorar les evidències críticament

Les evidències de qualsevol de les anteriors fonts mai no són perfectes. En tots els casos, és necessari avaluar com de fiable i de rellevant és la informació obtinguda i escutar-ne possibles biaixos. Per exemple: un estudi pot oferir conclusions atractives però estar basat en una mostra petita d'un sector molt diferent al nostre; l'opinió d'un col·lega sobre l'eficàcia d'una intervenció pot estar basada en una anècdota; la forma de fer les coses fins al moment en la nostra organització pot no haver estat avaluada mai per veure si funciona realment o no.

La clau és valorar críticament tota font d'evidències, preguntant: on i com es van obtenir aquestes evidències? Són les millors evidències disponibles? Tenim suficients evidències com per arribar a una conclusió? Hi ha raons per pensar que aquestes evidències poden estar esbiaixades en una direcció en particular? En el cas de les publicacions científiques, existeix una clara escala que jerarquitzava els diferents tipus d'estudis segons la seva fiabilitat. Pot aprendre's més sobre això a CIPD (2016).

Per a algunes decisions, pot ser que no existeixi literatura científica sobre el tema i que no hi hagi dades organitzatives de cap tipus. Llavors no hi haurà més opció que basar la decisió en l'experiència professional de l'equip decisor o fer una prova pilot de diferents opcions i veure quina funciona millor. Per aprendre a realitzar experiments en la pròpia organització, vegeu Gray (2004) i Davenport (2009). En qualsevol cas, utilitzar aquestes evidències de qualitat limitada pot portar a millors decisions que utilitzar solament la intuïció, sempre que en utilitzar-les siguem conscients de les seves limitacions.

2.5. Agregar

Quan s'han recopilat les millors evidències possibles, és necessari analitzar-les en el seu conjunt, deduïnt en quin sentit ens orienta cadascuna i fent explícites les possibles contradiccions entre elles i els límits a la seva fiabilitat o la seva aplicabilitat al nostre cas concret. Una visió integrada ponderarà les evidències obtingudes

dels estudis científics, la pròpia experiència i el context per arribar a conclusions sobre la pregunta plantejada i recomanar l'actuació més adequada davant el problema concret de l'organització.

2.6. Aplicar a la decisió

Tenir evidències no és el mateix que tenir respostes. Els directius encara necessiten interpretar les evidències disponibles a la llum de la situació en què es troben. Com destaquen Rousseau i Gunia (2016), això pot ser particularment complex quan les evidències existents no provenen del mateix sector, camp o disciplina, o no responen exactament a les preguntes plantejades. Per exemple, és possible tenir evidències obtingudes en el sector hospitalari però que la nostra empresa sigui hotelera; o bé que hi hagi conclusions relatives a la qualitat del producte quan la nostra pregunta es referia al cost. També pot ser que l'evidència científica sobre intervencions possibles no sigui prou detallada com per guiar la seva implantació pràctica, o que no sigui possible traslladar directament els experiments realitzats en un context controlat com el de la recerca científica al context real d'una organització. En situacions així, aplicar aquestes evidències en la decisió que ens ocupa pot ser complex, i requerirà un esforç d'adaptació rellevant.

2.7. Valorar els resultats

Avaluar els resultats de les decisions preses és inherent a una pràctica basada en les evidències. És necessari recopilar informació sobre l'impacte de les intervencions realitzades, conversar i reflexionar sobre elles per arribar a conclusions sobre com procedir en el futur, tant respecte al problema que va suscitar la decisió com sobre el propi procés d'utilitzar les evidències i millorar la pràctica.

3. Consells per portar-ho a la pràctica

Canviar la manera en què es prenen decisions en una organització no és una cosa senzilla. Els professionals de qualsevol nivell poden sentir-se incòmodes o fins i tot amenaçats quan es qüestionen els supòsits que sempre s'han donat per vàlids, o quan se'ls demanen evidències que recolzin les seves propostes. Comentarem a continuació alguns suggeriments pràctics per anar introduint l'enfocament basat en evidències en la pròpia organització, a més de respostes a les principals objeccions dels directius a aquest enfocament.

David D'Souza (2017) proposa els consells següents per a la persona que intenta implantar l'ús d'evidències per a la presa de decisions en la seva organització:

1. Fer sentir a la gent que s'està perdent alguna cosa: cal destacar organitzacions que utilitzen un enfocament més basat en evidències i mostrar els excel·lents resultats i el reconeixement que estan obtenint. Així es genera la sensació que si no es fa el mateix ens estarem quedant enrere. Google és un exemple ben conegut en aquest sentit.
2. Destacar la possibilitat de triar: a ningú, i en particular als directius, li agrada pensar que no té elecció. Per això és recomanable oferir diverses opcions raonables i demanar que es triï una. L'important no és emportar-se el mèrit d'una decisió, sinó aconseguir que les accions que s'emprenguin siguin tan encertades com sigui possible.
3. Realitzar una prova de baix cost: per facilitar que s'accepti una proposta, és millor minimitzar les inversions necessàries en temps i diners. Per exemple, demanar «solament una hora» per experimentar amb una nova forma d'avaluar críticament una decisió i revisar les evidències disponibles.
4. Centrar-se en un fracàs o problema reconegut però no sensible: el més molest que es pot fer és apuntar l'últim gran fracàs de l'organització, ja que encara hi haurà egos danyats als quals no els agradarà escoltar que «el meu enfocament ho hauria evitat». És recomanable triar temes prou antics com perquè hi hagi una distància emocional i sobre els quals hi hagi un consens en què es va adoptar un enfocament equivocat, o bé atacar problemes organitzatius reconeguts (del tipus «falta temps, falten recursos, manca eficiència») i proposar una solució. Es tracta d'assenyalar com podria evitar-se o millorar-se la situació en el futur, més que destacar les raons del fracàs recent.
5. Seleccionar els aliats amb gran cura: es necessari anar guanyant aliats o defensors de l'enfocament i crear un corrent d'aprovació. Es pot parlar amb altres persones abans de les reunions per explicar de què tracta la proposta i demanar suport, de manera que en proposar una forma d'actuar ja hi hagi un cor de veus dient «ja hem parlat d'això i estem d'acord».

D'altra banda, és habitual que els directius creguin que un enfocament basat en evidències presenta inconvenients que el fan inaplicable:

1. Temps. És freqüent que els directius creguin que la cerca i avaluació d'evidències els prendrà un temps excessiu del que no disposen. No obstant això, no totes les decisions (de fet molt poques) de direcció es prenen d'un dia per a l'altre, sinó que segueixen un procés de maduració que permet la incorporació crítica d'evidències.

2. Dades. Les dades organitzatives necessàries per a una decisió poden ser difícils d'aconseguir, o bé les dades disponibles poden ser de baixa qualitat, amb el qual es redueix la capacitat d'incorporar la informació interna com a font d'evidències. La resposta a aquesta objecció és anar plantejant una millora progressiva en la qualitat de les dades recaptades, no rebutjar d'entrada l'enfocament basat en evidències.
3. Capacitat d'anàlisi quantitativa. Relacionat amb l'anterior, els professionals de recursos humans sovint no han desenvolupat la capacitat analítica necessària per interpretar les dades i aconseguir conclusions útils per a l'organització. Atès que cada vegada hi ha més organitzacions orientant-se cap a una gestió basada en l'evidència, és recomanable que els professionals desenvolupin la capacitat d'analitzar dades i realitzar inferències a partir d'ells, la qual cosa els pot afavorir en el seu treball actual o en el proper.

Conclusió

La direcció de persones basada en evidències no és un punt d'arribada, sinó un mitjà de transport que ens porta més directament a la destinació que triem. És un canvi de mentalitat en la manera com es decideix sobre les polítiques i pràctiques de recursos humans en una organització, que permet destriar el gra de la palla entre els nombrosíssims programes que podem escollir. Facilita la implementació dels programes seleccionats i millora els resultats que obtenim d'ells.

Per aconseguir-ho, cal que les organitzacions utilitzin sistemàticament el pensament crític i s'obrin a l'aprenentatge. A més, requereix un acostament entre el món professional i l'acadèmic, amb esforç per ambdues parts. Els professionals de la direcció de persones han de buscar l'objectivitat en les seves decisions i estar disposats a canviar la seva forma de pensar i actuar quan les evidències suggereixin que aquesta era inadequada. Per la seva banda, els acadèmics han de ser capaços de traslladar les seves troballes a la pràctica professional, pel que necessiten comprendre les condicions en què aquesta es desenvolupa.

Annex: solució al test

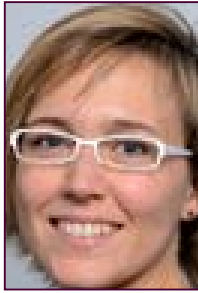
El qüestionari inicial s'ha obtingut de Rousseau i Barends (2011). Aquí anotem el que l'evidència científica indica respecte a cada afirmació. Per saber més de cadascun d'aquests aspectes –i molts altres–, recomanem consultar Locke (2011).

1. «La selecció de nous empleats que tinguin èxit en l'organització és òptima quan es combinen la valoració dels directius amb els resultats de tests validats». Evidència: afegir la valoració dels directius a les decisions de selecció de fet porta a pitjors decisions de selecció que usar únicament tests i indicadors de selecció validats.
2. «Les persones incompetents es beneficien més del *feedback* que les persones molt competents». Evidència: les persones incompetents tenen una gran dificultat per entendre el *feedback* i tendeixen a utilitzar-ho de manera menys eficaç que els seus companys/es més intel·ligents.
3. «Ser intel·ligent és un desavantatge per realitzar treballs poc qualificats». Evidència: els treballadors més intel·ligents solen tenir un millor acompliment en general, amb independència de si el treball és dissenyar un hotel o netejar les seves habitacions.
4. «Els tests d'integritat no funcionen perquè la gent menteix en respondre'ls». Evidència: encara que la gent certament distorsiona les seves respostes, els tests d'integritat segueixen sent molt bons predictors de comportaments laborals disfuncionals com el robatori.

Referències bibliogràfiques

- BARENDS, E.; ROUSSEAU, D. M.; BRINER, R. B. (2014). «Evidence-Based Management»: *The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management. [artícle en línia]. [data de consulta: 1 de març de 2017] <<http://www.cebma.org/wp-content/uploads/evidence-based-practice-the-basic-principles.pdf>>
- CIPD (2016). «In search of the best available evidences». *Positioning paper* [article en línia]. [Data de consulta: 10 de juny de 2017] <https://www.cipd.co.uk/images/in-search-of-the-best-available-evidence_tcm18-16904.pdf>
- DAVENPORT, T. H. (2009) «How to design smart business experiments». *Harvard Business Review*. [artícle en línia, pàg. 69-76]. [Data de consulta: 10 de juny de 2017] <<https://hbr.org/2009/02/how-to-design-smart-business-experiments>>
- D'SOUZA, D. (2017). «Sell the sizzle, not the evidence-based sausage». *Future Work Centre* [artícle en línia]. [Data de consulta: 1 de març de 2017] <<http://www.futureworkcentre.com/2017/01/sell-the-sizzle-not-the-evidence-based-sausage/>>
- GRAY, D. E. (2004). «Experimental and quasi-experimental reseach design». A: *Doing research in the real world*. Londres: Sage Publications, cap. 4, pàg. 67-97.
- JACOBS, K. (2015). «Under the microscope». *HR Magazine*. Pàg. 24-31.

- LOCKE, E. (ed.). (2011). *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management*. John Wiley & Sons.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- ROUSSEAU, D. M. (2006). «Is there such a thing as 'evidence-based management'?». *Academy of Management Review*. Vol. 31, núm. 2, pàg. 256-269.
- ROUSSEAU, D. M.; BARENDS, E. G. (2011). «Becoming an evidence-based HR practitioner». *Human Resource Management Journal*. Vol. 21, núm. 3, pàg. 221-235.
- ROUSSEAU, D. M.; GUNIA, B. C. (2016). «Evidence-based practice: the psychology of EBP implementation». *Annual Review of Psychology*. Núm. 67, pàg. 667-692.
- RYNES, S. L.; COLBERT, A. E.; BROWN, K. G. (2002), «HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice». *Human Resource Management*. Núm. 41, pàg. 149-174.
- SANDERS, K.; RIEMSDIJK, M. VAN; GROEN, B. (2008). «The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19, núm. 10, pàg. 1976-1988.



Eva Rimbau-Gilabert

erimbau@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Doctora en Administració i direcció d'empreses per la Universitat de Barcelona. És professora de la UOC des de l'any 2004, on ensenya en els àmbits de la direcció de persones, la gestió del canvi, i la responsabilitat social corporativa. Des del 2014, a més, és membre de la Comissió Acadèmica del Programa de Doctorat en Informació i Societat del Coneixement. Anteriorment, va exercir com a Directora Acadèmica de diversos programes: la llicenciatura en Ciències del Treball, el màster en Prevenció de riscos laborals, i l'àrea de postgrau dels Estudis d'Economia i Empresa.

Quant a la recerca, les seves línies d'interès són les següents: organització flexible del treball, específicament el teletreball i els contractes contingents; les relacions entre la digitalització, la direcció de persones i el benestar dels empleats; el comportament organitzacional i l'aprenentatge en línia, en particular, l'aprenentatge en línia de competències interpersonals, els equips virtuals a l'educació en línia, i el lideratge i el benestar dels empleats a les universitats en línia.

És membre del Digital Business Research Group (DigiBiz), que ha estat reconegut com a Grup de Recerca Consolidat de la Generalitat de Catalunya. Difon la seva recerca en revistes indexades, congressos internacionals i capítols de llibre d'editorials de prestigi. Ha participat en projectes de recerca tant d'àmbit local com nacional i internacional, i actua regularment com un revisora externa per a revistes internacionals a les seves àrees d'especialització. Està acreditada com a professora lectora de l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

