

Percepción del departamento de Recursos Humanos. Gestión del desempeño.

Tutor Académico: Félix Alarcón

Alumna: Sara Isabel Bonis Álvarez

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto profundizar en el trabajo grupal, basado en el análisis de la percepción del Departamento de Recursos Humanos por parte de los profesionales XEROX. Para ello, se desgranarán los diferentes instrumentos de investigación que utilizamos, así como las conclusiones que nos permitieron sacar los resultados obtenidos.

Se pretende, además, ahondar en la gestión del desempeño, qué es y cómo es tratada y percibida por los profesionales de XEROX.

Resumen

Ante el nuevo panorama empresarial, en el que los profesionales han adquirido un gran protagonismo, la percepción de la dirección de las compañías sobre necesidad de que los departamentos de Recursos Humanos formen parte de la clave del éxito es necesaria.

Pero también es necesario que los propios profesionales sean conscientes de este cambio y le den el valor que realmente tiene. Por ello, proyectos como nuestro trabajo grupal, en el que medimos la percepción que los empleados de XEROX tienen sobre su departamento de Recursos Humanos, son importantes. Poco importa que las empresas pongan el foco en el capital humano que las integran, si los propios profesionales no perciben que esto es así.

Para realizar este tipo de proyectos es necesario obtener información de primera mano sobre cuál es la situación real de la empresa, emplear instrumentos de recogida de información como los cuestionarios y los Focus Group para conocer lo que los profesionales piensan, y así poder contrastar los que la empresa hace con lo que los profesionales perciben.

En el presente trabajo se realiza un análisis del proyecto grupal y una profundización en las técnicas de investigación empleadas, así como de una de las áreas fundamentales en los departamentos de Recursos Humanos de hoy día: La gestión del desempeño.

Palabras clave: Técnicas de investigación, Cuestionarios, Focus Group, Gestión del desempeño.

Índice

<i>1. La importancia de los Recursos Humanos</i>	<i>5</i>
<i> Recursos Humanos en XEROX</i>	
<i>2. Instrumentos de recogida de información</i>	<i>7</i>
<i> Cuestionarios</i>	
<i> Focus Group</i>	
<i>3. Análisis del trabajo grupal</i>	<i>15</i>
<i>4. La gestión del desempeño. Evaluación del rendimiento.</i>	<i>18</i>
<i> Valor para los profesionales de una compañía</i>	
<i> La gestión del desempeño en XEROX</i>	
<i> Conclusiones</i>	
<i>5. Conclusiones al trabajo</i>	<i>26</i>
<i>Anexo. Trabajo grupal</i>	

1. La importancia de los Recursos Humanos

Podría decirse que, como tema de actualidad, la Gestión de los Recursos Humanos está de moda. Sólo en el buscador Google, al escribir estas palabras, aparecen alrededor de 184.000.000 resultados y en el buscador de la tienda on-line de La Casa del Libro, más de 4.000 libros relacionados con el tema.

Como dijo Kaoru Ishikawa -Ninguna empresa puede ser mejor o peor que las personas que la integran- puesto que son ellas, con sus conocimientos, habilidades y comportamientos, las que definen el carácter de una empresa, y serán las responsables de que ésta prospere.

Parece que las Compañías cada vez lo tienen más presente y por eso, el departamento de Recursos Humanos cada vez cobra más importancia dentro de las Compañías, llegando a posicionarse como Business Partner. Esta figura se presenta como el reflejo de la evolución de las propias empresas, que cada vez basan más su ventaja competitiva, no únicamente en los medios materiales que utilizan, si no en el capital humano. De esta manera el coste de personal pasa a verse como una inversión en un recurso que causa un impacto directo y positivo en la cuenta de resultados.

Dave Ulrich ya distinguía, entre los cuatro roles de los Recursos Humanos, aquel que se dedica a garantizar el desarrollo profesional de los trabajadores y a optimizar sus experiencias dentro de las Compañías. Pero, ¿son los propios profesionales que integran las empresas son conscientes de ello? Responder a esta pregunta, es vital para averiguar si lo esfuerzos que se están llevando a cabo están bien dirigidos.

1.1 Recursos Humanos en XEROX

Con el cambio de dirección de Recursos Humanos hace unos años, XEROX España ya demostró que es consciente de la importancia del trabajo que este departamento lleva a cabo. Lo que les faltaba era recibir un feedback claro y estructurado de la opinión de los profesionales que integran la compañía sobre este cambio.

Por este motivo, el punto clave del trabajo grupal que realizamos para XEROX España, fue la evaluación de la percepción que los integrantes de esta empresa tienen sobre la importancia y las funciones que desarrolla este departamento.

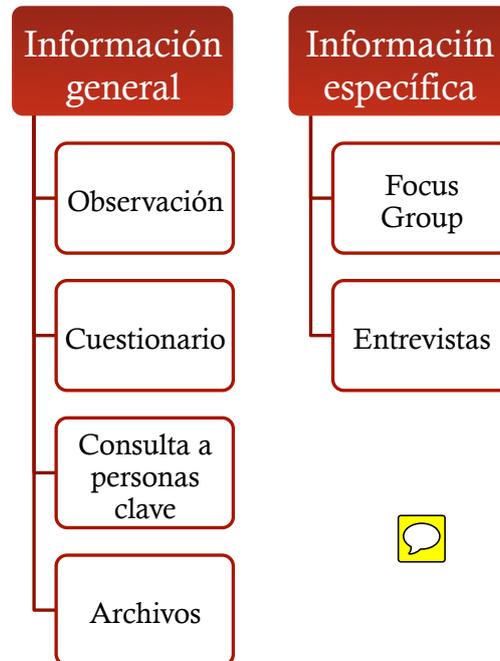
Para valorar de manera objetiva las funciones y los proyectos que estaban llevando a cabo, invertimos una parte importante de nuestros recursos en recabar toda la información posible sobre qué estaban haciendo y cómo estaba estructurado el departamento. Nos reunimos con todas sus integrantes, que nos contaron qué hacían y las herramientas que utilizaban.

Estas reuniones fueron fundamentales a la hora de estructurar la estrategia de investigación que desarrollamos posteriormente. En ellas descubrimos que efectivamente el departamento está estructurado de manera que cada persona tiene un rol bien definido. Además, cada una de ellas funciona como Business Partner de otra de las áreas de la compañía, para facilitar así la comunicación departamento-empleado y que éstos reconozcan a una figura a la que acudir si lo necesitan.

Por otra parte, descubrimos que a parte de las funciones clásicas de Recursos Humanos, es un departamento que está muy enfocado en desarrollar acciones de responsabilidad social corporativa y concienciación y que están desarrollando herramientas para empoderar y responsabilizar a los trabajadores de su carrera profesional.

2. Instrumentos de recogida de información

Actualmente contamos con diversidad de instrumentos para la recogida de información, dependiendo de las necesidades del proyecto se emplearán unos u otros. Algunos de ellos son:



En nuestro caso, tras analizar las diferentes opciones para realizar la parte de la investigación relativa a recabar la percepción de los empleados de XEROX, finalmente optamos por cuestionarios para una recogida en volumen de información, y Focus Group para profundizar en los datos obtenidos.

2.1 Cuestionarios

La decisión de utilizar cuestionarios se basó en que es una herramienta rápida para la obtención de resultados. Además, XEROX cuenta con una plataforma propia para enviar este tipo de documentos.

Utilizar esta herramienta en un principio nos pareció una ventaja, al ser una herramienta que los profesionales ya conocían, podríamos utilizarla como intermediaria para la presentación y acercamiento del grupo a los empleados. Pero al hablar posteriormente con algunos trabajadores, descubrimos que había sido una traba.

De la primera tanda de cuestionarios que se enviaron (a un grupo aleatorio de empleados, pero no a la totalidad de los mismos) sólo contestaron 19 personas, por lo que hubo que abrir es espectro y enviárselo a toda la comp .

En los Focus Group descubrimos que, la baja tasa de respuesta inicial, se había debido en parte a que el cuestionario venia precisamente de una herramienta de Recursos Humanos, el propio área sobre el que se preguntaba, por lo que, aunque se trataba de un cuestionario anónimo, la duda de que realmente pudiera llegar a indagarse sobre quién había participado y respondido una u otra cosa, generó que la gente prefiriera no contestar.

Si bien con otro sistema de distribución, hubiéramos podido aumentar la tasa de respuesta, el hecho de haber utilizo los cuestionaros sí fue un acierto, por su versatilidad y el amplio abanico de aspectos que permite abarcar.

- Preparación de un cuestionario

La preparación del cuestionario debe hacerse de manera cuidadosa y estudiada, ya de esto dependerá el éxito del mismo. Por esta razón, una gran parte del tiempo del proyecto lo dedicamos a recabar información sobre la estructura y la actividad del departamento. El análisis de esta información nos permitió definir mejor la estructura del cuestionario.

- Ventajas

Aunque la preparación de los cuestionarios requiere tiempo, se trata de un instrumento que permite recopilar información de manera rápida y sin unos costes elevados. Por otra parte, al dar la opción del anonimato en las respuestas, se presenta como un instrumento que permite obtener información más abierta y sincera, evitando la posible falta de confianza que puede darse en el cara a cara de una entrevista.

Además, permite llegar a personas que, por sus circunstancias particulares, no podrían participar en este tipo de proyectos. En nuestro caso contábamos con el grupo de técnicos, que podían aportar información muy enriquecedora, puesto que no tienen un contacto directo con el departamento de Recursos Humanos. De haber empleado otro instrumento de medición, esta información la habríamos perdido. Con esta fórmula conseguimos dar voz a todas las áreas de la empresa.

Por otro lado los cuestionarios permiten recoger información de manera ordenada, lo que facilita su posterior análisis.

- Tipos de datos que pueden obtenerse



En nuestro caso, la estructura del cuestionario fue formulada para obtener opiniones, pero también el nivel de conocimiento que los profesionales de XEROX tenían sobre las funciones y actividades que el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo.

- Tipos de preguntas

Optamos por hacer un combinado de preguntas cerradas y abiertas. Las cerradas nos permitieron mayor concreción en la respuesta y, al utilizar una escala de respuesta par, evitamos en cierta medida que las respuestas no tendieran al centro por ser la respuesta más fácil y rápida.

Las preguntas abiertas son más difíciles de analizar por la disparidad de respuestas, pero consideramos importante introducirlas porque con ellas obtuvimos aclaraciones y comentarios que, en algunos de los casos, resultaron de mucha utilidad para plantear las acciones de mejora. Schuman, H. y Presser, S. (1981) valoran las preguntas abiertas como -esenciales para conocer el contexto de las personas que contestan el cuestionario y después afinar las preguntas-.

- Cómo formular un cuestionario

Pérez Juste enuncia algunos principios a tener en cuenta a la hora de formular las cuestiones:

a) No se debe recoger más información que la necesaria para el problema que se investiga o evalúa. Ha de haber una relación clara entre cada ítem y el problema a evaluar.

b) Cada cuestión debe incluir únicamente un aspecto, para no inducir a equívocos. “Las preguntas deben de referirse preferentemente a un sólo aspecto o relación lógica”.

c) Las cuestiones se han de redactar de forma clara, comprensible, precisa e inequívoca. Esto implica: lenguaje sencillo, frases de estructura elemental y expresión clara.

d) Los ítems que impliquen determinados conocimientos más o menos técnicos deben ir precedidas de otros que permitan establecer si se poseen o no; así se evitará que los sujetos contesten al azar dando la impresión de que los poseen. Conviene, en estos casos comenzar el ítem ofreciendo la información necesaria sobre tales conocimientos.

e) Las cuestiones que impliquen “deseabilidad social” deben de hacerse de forma que permitan recoger la respuesta sincera: evitando preguntas directas que impliquen juicios de valor.

- Análisis de la información

A la hora de analizar los resultados del cuestionario, fue especialmente importante contar con el análisis de todos los integrantes del grupo, ya que cada uno aportó su punto de vista y puso el foco en lo que consideraba había destacado realmente en las respuestas. Este ejercicio nos ayudó en el planteamiento de los Focus Group.

2.2 Focus Group

Una vez analizada la información de recabada en los cuestionarios, optamos por un método de investigación cualitativa como son Focus Group, para profundizar en los temas que habían destacado.

- ¿Qué es un Focus Group?

Los Focus Group son sesiones grupales en las que los participantes puedan expresar su opinión ante los temas planteados. Usualmente son grupos de entre 6 y 8 personas y tienen una duración de entre una y dos horas.

Es importante tener en cuenta que el dinamismo y la fluidez en la conversación que cree el grupo dependerá de que el tema a tratar les interese tanto como a las personas responsables de la investigación.

En este aspecto, nosotros lo teníamos fácil, puesto que las personas que participaron estaban realmente interesadas en que del proyecto surgieran acciones que mejoraran el trabajo del departamento de Recursos Humanos.

- Variables a tener en cuenta

Aunque aparentemente resulta un proceso sencillo reunir a un grupo de personas para que hablen de un tema durante un tiempo determinado, son muchas las variables que deben tenerse en cuenta para su preparación:



Analizaremos brevemente las tres primeras variables del trabajo grupal:

a. Elección de los participantes

Los dos grupos que definimos estaban compuestos por profesionales de diferentes departamentos. Esta decisión estuvo motivada en que de esta manera conseguiríamos información de diferentes puntos de vista, lo que nos ofrecería una visión global sobre la idea que realmente tenían los profesionales de XEROX sobre el departamento de Recursos Humanos.

b. Número Focus Group

A la hora de definir cuántos Focus Group deben hacerse, el criterio principal que debemos tener en cuenta es la diversidad de opiniones que consideramos podemos encontrarlos. La mayoría de los proyectos requieren de tres a cinco, en los que, a medida que se desarrollen encontraremos que la novedad en la información disminuye, llegando a lo que Glaser & Strauss denominaron “Saturación Teórica.” En cualquier caso, lo que siempre es desaconsejable es realizar sólo uno. Nosotros finalmente realizamos dos Focus Group.

Considero que en nuestro proyecto deberíamos haber realizado al menos una sesión más. Las opiniones que encontramos en los dos Focus Group que realizamos fueron muy dispares. Es posible que un tercero nos hubiera posicionado un punto medio y, en cualquier caso, nos hubiera aportado más información.

c. Guión de los Focus Group

En cuanto a guía para poder hilar la conversación, optamos por utilizar el cuestionario en el que habían participado previamente, focalizando la conversación en los siguientes temas:

- Cercanía y trato del departamento
- Selección
- Formación y desarrollo
- Descripción de puestos
- Comunicación
- Beneficios sociales

- Ventajas e inconvenientes

Emplear Focus Grupos cuenta con diversas ventajas, una de ellas es que, bajo un clima de confianza, los participantes se muestran abiertos y participativos.

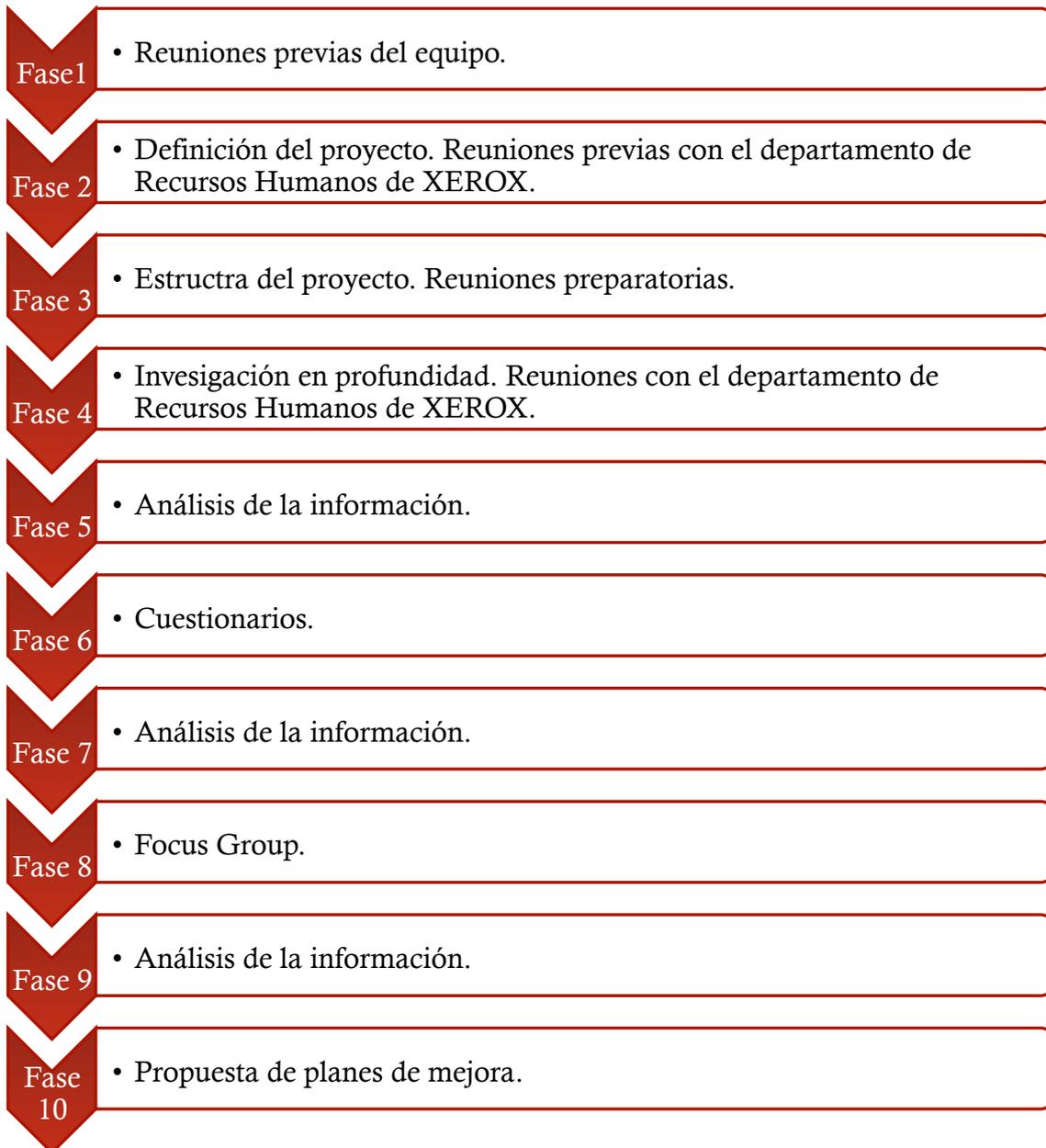
Se debe tener en cuenta sin embargo, que gran parte de éxito radica en la calidad del guión que se realiza, por lo que deben evitarse preguntas sesgadas o que confundan a los participantes. Lo ideal es utilizar un guión que sirva para enfocar la conversación en el caso de que se desvíe del tema a tratar.

Los moderadores deben ser neutrales, plantear los temas pero no intervenir en ellos y procurar que todos los participantes expresen su opinión. Andrews, a en su libro “How to buy productive focus Group Research” indica que, prácticamente la mitad de las funciones de un moderador son estimular y guiar al grupo.

Otro de los puntos a tener en cuenta es que algunos participantes pueden influir en la opinión del resto, modificando su opinión inicial. Además, dependiendo del tipo de preguntas que se planteen, los participantes pueden modificar sus respuestas para parecer que conocen más sobre un tema, o contestar lo que consideran políticamente correcto.

3. Análisis del trabajo grupal

El esquema que empleamos para realizar el trabajo grupal fue el siguiente:



La estructura del trabajo fue clara y nos ayudo en la ejecución del mismo. Sin embargo, una vez analizado el trabajo en global, considero que debimos haber afinado más el mensaje inicial que trasladamos a los profesionales de XEROX.

Nuestro objetivo era conocer la percepción que tenían sobre las actuaciones del departamento de esta Compañía en particular y no sobre la importancia de este departamento en general. A lo largo de la investigación, nos encontramos con que había personas que no es que no valoraran el trabajo del departamento de Recursos Humanos de XEROX en particular, si no que parecía no veían la importancia o la utilidad del los departamentos de Recursos Humanos en general. Este hecho nos causó cierta confusión al a hora de tratar esta información, puesto que no teníamos claro a qué se estaban refiriendo exactamente.

Esta disyuntiva quizá viniera dada de que el primer contacto que tuvieron los profesionales de XEROX con el proyecto, fue el propio cuestionario, en el que, si bien es cierto que había una introducción explicativa, posiblemente no fuera suficiente o no suficientemente clara.

Con una introducción previa al lanzamiento del cuestionario, sobre quienes éramos y cuál era la motivación del proyecto considero que hubiéramos conseguido:

- Que la gente entendiera mejor cuál era el propósito de la investigación.
- Generar un clima de mayor confianza, y por quizá una mayor tasa de respuesta en los cuestionarios.

A pesar de esto, gracias al tiempo que invertimos en la investigación previa, la preparación de los cuestionarios y los Focus Group y la buena predisposición que encontramos por parte de los trabajadores, muy patente en el clima que se creó durante los Focus Group, obtuvimos conclusiones muy clarificadoras, que sirvieron para dar a relevancias a temas que, si bien sospechaban desde el departamento, no tenían constancia clara de ello. Destaco especialmente tres:

- Los trabajadores son conscientes de que, al ser una multinacional, el grado de autonomía del departamento e reducido.

- Podría decirse que hay dos grupos en la Compañía, los que se muestran más comprensivos y tienen un mayor conocimiento de lo que el departamento hace - que coincidió ser un grupo de empleados con puestos de responsabilidad mayor- y otro que conoce menos lo que hacen y tampoco saben qué pueden hacer.
- A nivel global destaca una percepción de falta de comunicación. Esto es especialmente relevante en el primer Focus Group, sobre todo en el caso de los técnicos y las personas que no trabajan en las oficinas, que ven al departamento como algo totalmente ajeno a ellos. Pero en todos los casos, si bien en general saben que pueden acudir al departamento, echan en falta que el departamento sea proactivo en la comunicación con ellos.

Con toda la información analizada, planteamos un plan de acción, dividiéndolo por las áreas en las que habíamos observado podría mejorarse.

- Comunicación
- Formación
- Beneficios sociales
- Selección

4. La gestión del desempeño. Evaluación del rendimiento

La gestión del desempeño de los trabajadores es actualmente una de la claves para lograr la eficiencia y avanzar al ritmo que hoy demanda la sociedad. Por este motivo, el interés por parte de las organizaciones para mejorar sus sistemas de gestión ha ido creciendo con los años.

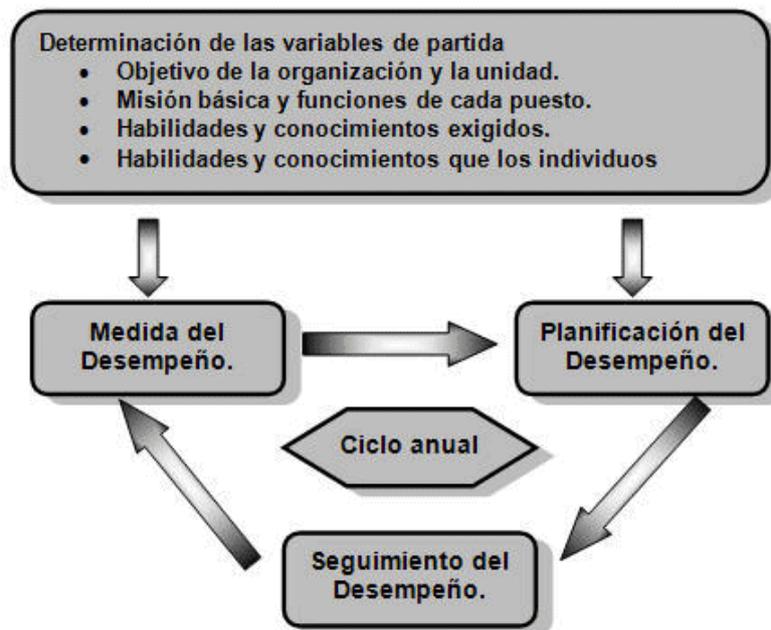
García (2001) define el desempeño, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por tanto, gestionar el desempeño supone que la empresa ponga las herramientas necesarias para poder alinear esos comportamientos observados y que resultan relevantes de sus trabajadores, con su estrategia empresarial para, de este modo, pasar a ser lo más eficiente posible. Si cada uno aporta lo mejor de mismo, siendo lo que la empresa necesita, ambas partes alinearán sus esfuerzos para conseguir los objetivos de la mejor manera posible.

Si bien el término gestión del desempeño se ha utilizado mucho en los últimos años, no es un concepto nuevo. Según varios expertos el tema, la primera vez que aparece el término es en el siglo III a.c. con la dinastía Wei de China, aunque en las organizaciones no aparece como tal hasta la década de los 40 (Ruiz 2004).

El objetivo de la gestión del desempeño pone el foco en el largo plazo, de manera que las acciones que se lleven a cabo aseguren una mejora y afinidad progresiva de los sistemas que se empleen para su gestión con la estrategia de negocio de las compañías. Por esta misma razón, debe entenderse como un sistema dinámico, capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y las propias empresas y el trabajador. Según Ruiz (2004), una de las claves para una buena gestión del desempeño es que se produzca una evaluación continua del empleado, para permitir precisamente el dinamismo y la adaptación que necesita.

Son varios los ejemplos que encontramos de diagramas que ilustran el proceso la gestión del desempeño.



Proceso de Gestión del Desempeño. Fuente: Osorio y Espinosa (1995).



Ciclo de Gestión del desempeño. Fuente: Pablo García Yañez. (2015)

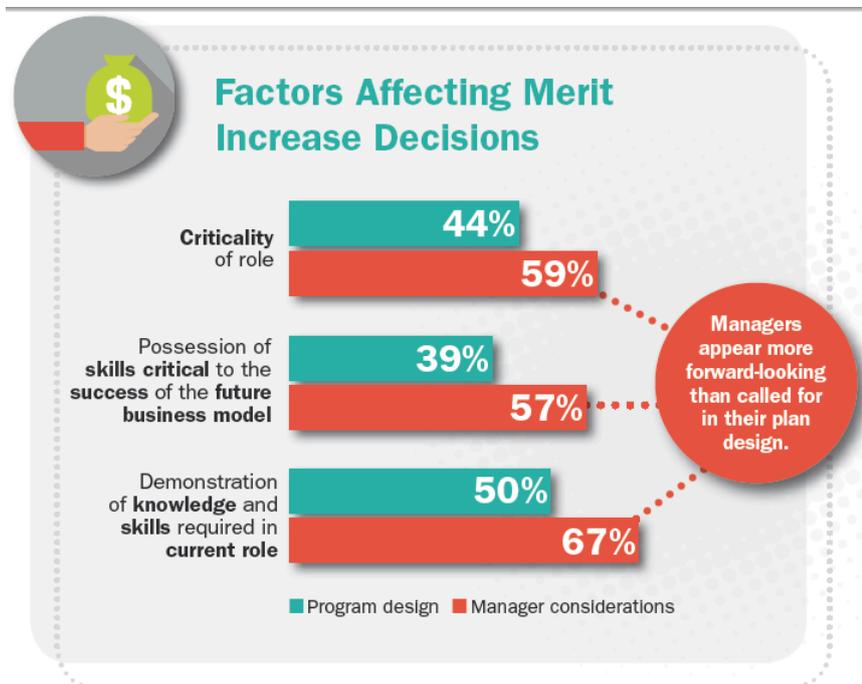
Debe, por tanto, plantearse como un sistema estructurado, que analice la situación de partida, plantee un objetivo claro pero flexible y ofrezca la posibilidad de generar un feedback continuo y una comunicación fluida.

4.1 Valor para los profesionales de una compañía

A pesar de lo visto anteriormente, según un estudio realizado por Towers Watson en 2015, en el que recopiló información de 1.000 participantes de 40 países, sólo un 29% de las organizaciones han modificado su sistema de gestión del desempeño para incluir las competencias necesarias para impulsar el desarrollo del negocio.

Según este mismo estudio, sólo un 41% de los managers entregan los resultados de las evaluaciones del desempeño a tiempo, y lo que es más significativo, sólo un 35% de los empleados, entregan su autoevaluación a tiempo.

El 67% de los encuestados opinan que sus managers dedican muy poco tiempo a hablar con ellos sobre su gestión individual del desempeño. Y si bien es cierto que las empresas consideran que los managers saben cuales son los factores claves de la gestión del rendimiento, consideran que hay muchas probabilidades de que finalmente le den más peso algunos indicadores de rendimiento de lo que estaba estipulado en el plan inicial.



Estos datos pone de relevancia el hecho de que, si los esfuerzos que están haciendo las compañías en mejorar los sistema de gestión del desempeño no se comunican de manera clara a managers y trabajadores, el esfuerzo en mejorar estos sistemas pasan a ser baldíos.

Recordando el comienzo del presente trabajo, son las personas que integran las empresas, las que definirán su carácter y harán que esta prospere. Por este motivo, dejan de ser relevantes los esfuerzos que se desarrollan a nivel estratégico las empresas si no son capaces de trasladar su importancia a las personas que las integran.

4.2. La gestión del desempeño en XEROX

Una de las áreas en las que está poniendo sus esfuerzos en departamento de Recursos Humanos de XEROX España es en la gestión del desempeño y la formación.

Para ello, una de las mejoras que han llevado a cabo ha sido la creación de una plataforma on-line en la que los propios empleados pueden gestionar su carrera. Con ella pueden, entre otras opciones, insertar en qué proyectos están trabajando y cómo avanzan en éstos.

La idea es que esta información sea accesible a los managers, de manera que, en lugar de producirse una única reunión anual para evaluar el desempeño de los empleados, esta evaluación se produzca de manera continua a lo largo del año.

Además, la formación que los empleados reciben es un área que cuidan especialmente en XEROX, donde tienen a una persona que se dedica exclusivamente a la detección de necesidades y creación del plan del plan de formación anual.

Por contraste a esta información, de la investigación concluimos que los profesionales de XEROX tienen otra percepción de sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño.

En el cuestionario les pedimos que ordenaran 12 ítems de actividades que desarrolla el departamento, según la importancia que le dieran a éstos. La gestión del desempeño quedó en la séptima posición.

En las preguntas abiertas obtuvimos comentarios como:

“Que las áreas de mejora del empleado, pudieran desarrollarse, alineadas a una oportunidad real. Ej, que el empleado pudiera recibir clases de inglés para optar a mejores puestos [...]”.

Cuando se trató este punto en los Focus Group, contaron que, aunque valoran el plan de formación con el que cuentan, no perciben que éste les ofrezca posibilidades de desarrollo. Por otra parte, cuando cambian de puesto, se sienten desamparados, por que no hay un plan de inserción y formación para estos cambios.

Además, como consideran que “las opciones de desarrollo son escasas”. No valoran ni invierten esfuerzos en las evaluaciones de desempeño anuales, ya que no lo consideran de utilidad.

4.3 Conclusiones

En un momento en el que la clave de la productividad y la eficiencia de las empresas está en las personas que las integran, la gestión del desempeño se vuelve un elemento clave para que las nuevas políticas de los departamentos de Recursos Humanos tengan éxito.

Como dijo Lawrence Bossidy, -Estoy convencido que nada de lo que hacemos es más importante que contratar y desarrollar personas-, y esto pasa por potenciar el crecimiento de los trabajadores dentro de las compañías.

Es una cuestión de reciprocidad, si ellos sienten que la empresa les da algo más que un sueldo a fin de mes, ellos darán algo más que 8 horas de trabajo a la empresa.

Una vez las Compañías se han dado cuenta de esta nueva realidad, el reto está en escuchar las demandas de los trabajadores, saber qué esperan y qué necesitan para optimizar su trabajo, alinear esto con lo que la empresa requiere y diseñar un sistema de gestión del desempeño que se adecue tanto a lo que la empresa necesita, como a lo que el trabajador espera. Pero sobre todo, se debe poner el foco en cómo hacer llegar a los trabajadores, los esfuerzos que se están haciendo a este respecto.

5. Conclusiones al trabajo

Una vez analizada la información obtenida a lo largo, tanto del trabajo grupal como del presente trabajo, la principal conclusión que obtengo es que, dado el momento en el que se encuentran los departamentos de Recursos Humanos, la clave está en cómo posicionarse como Business Partner de la Compañía -tratando temas e información confidenciales- pero no perder el foco en que es un departamento cuyo cliente son los empleados y por tanto, deben generar un clima de confianza y una comunicación fluida con ellos.

El equilibrio entre las dos partes de esta balanza se complica cuando nos encontramos en una sociedad en la que el trabajador percibe que la empresa no le cuida. Si el departamento de Recursos Humanos va de la mano de la dirección de las compañías, ¿Cómo va a velar por los empleados?.

Una vez que las empresas se han dado cuenta de que este área es fundamental, el reto está en conseguir mantener un buen equilibrio entre la empresa y los trabajadores, convirtiéndose en el canal conductor que facilite una buena relación entre ambas partes.

6. Bibliografía

- . García Muñoz, Tomás. (2013) *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*.
- . Schuman, H. y Presser, S. (1981) *Questions & answers in attitude survey. Experiments on questions form, wording & context*. Academic P., New York.
- . Pérez Juste, R., Op. cit. págs. 101-102
- . Castellanos Castillo José Ramón. (2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- . Ruiz, Karla A. (2004) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*.
- . Cerejido, I. (1999): *Las claves de la formación y la gestión del conocimiento*. Revista Capital Humano. No. 119, año XII, Madrid.
- . 2015 *Talent Management and Rewards Pulse Survey #2 – Insights From Global Data*. Towers Watson.

7. Webgrafía

- . www.enriqueescalante.es/hr-business-partner-lo-explicas/
- . www.biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txt105091.pdf
- . www.gruporadar.com.uy/01/?page_id=103
- . www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones