

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Gestión del capital humano y el desempeño laboral en
trabajadores de empresas de negocio de Lima.**

Por:
Magaly Acevedo Manuelo,
Adriana Esther Lizarzaburo Pedraza,

Asesor:
Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, 01 diciembre de 2019

Gestión del Capital Humano y el Desempeño laboral en
trabajadores de empresas de negocio de Lima.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentada para optar el grado de bachiller en Administración y
Negocios internacionales



Dr. Marcos Enrique Flores González

Presidente



Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto

Secretario



Mg. Guido Angelo Huapaya Flores
Asesor

Lima, 01 diciembre 2019

**DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Guido Angelo Huapaya Flores de la Facultad de Ciencias Empresariales,
Escuela Profesional de Administración y Negocios internacionales de la
Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente trabajo de investigación titulado: "GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS DE NEGOCIO DE LIMA" constituye la memoria que presentan las estudiantes Magaly Acevedo Manuelo, y Adriana Esther Lizarzaburo Pedraza, para aspirar al grado de bachiller en Administración y Negocios internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este trabajo de investigación son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en Lima, 01 de diciembre del año 2019.



Mg. GUIDO ANGELO HUAPAYA FLORES



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Gestión del capital humano y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima.

Human capital management and job performance in workers of business enterprises in Lima

Magaly Acevedo Manuelo^a ; Adriana Esther Lizarzaburo Pedraza^b ; Mg. Guido
Angelo Huapaya Flores^c

^aEstudiante de la EP de Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.

^bEstudiante de la EP de Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.

^cAsesor de la tesis, Docente de la EP de Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar cómo la gestión del capital humano incide en el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima. La Metodología del estudio se basa en el paradigma fenomenológico de enfoque inductivo, de tipo cualitativo de diseño interpretativo- analítico; aspecto que obedece a la recopilación de información desde las bases teóricas del tema; analizando comparativamente los diversos enfoques sobre la gestión del capital humano y como incide este factor en el desempeño de los colaboradores de empresas de negocios de Lima. Los resultados del análisis evidencian que diferentes autores enfocan la relevancia del Capital Humano en una empresa como un factor preponderante: Chiavenato (2009) resalta las políticas y prácticas de los cargos gerenciales relacionados con las personas. A diferencia de Vásquez (2008) que vislumbra la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos y se centra en el compromiso de los trabajadores y el pago de salarios. a diferenciada de Mora (2012), quien basa su enfoque en las competencias individuales “de lo que saben hacer” o podrían hacer. En cuanto al desempeño laboral teóricos como Chiavenato (2007) refieren el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Sin embargo, Schermerhorn (2003), plantea que: “Es la cantidad y calidad

del cumplimiento en la tarea por parte de un individuo o grupo. “(p. 3); aunque Palaci (2005), puntualiza El desempeño laboral como el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo (p. 155). Y Robbins y Judge (2013) por su parte enfatiza que el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que se miden en competencias. (p. 84). En conclusión, El desarrollo científico en las variables psicológicas que las ciencias empresariales han tomado para desarrollar el comportamiento organizacional son variadas y cada una de ellas impacta en la cultura que se desarrolla en la organización y sobre todo en la forma en cómo se gestiona el capital humano y su efecto en el desempeño de sus colaboradores.

Palabras claves. Gestión del Capital Humano, Desempeño laboral, Empresas de negocio.

Abstract

The objective of this study was to analyze how the management of human capital affects labor performance in workers of business enterprises in Lima. The methodology of the study is based on the phenomenological paradigm of inductive approach, qualitative type of interpretive-analytical design; aspect that is due to the collection of information from the theoretical basis of the subject; comparatively analyzing the various approaches to the management of human capital and how this factor affects the performance of employees of business enterprises in Lima. The results of the analysis show that different authors approach the relevance of Human Capital in a company as a preponderant factor: Chiavenato (2009) highlights the policies and practices of managerial positions related to people. Unlike Vázquez (2008), which envisions the management of human talent is an activity that depends less on hierarchies, orders and mandates and focuses on the commitment of workers and the payment of wages. differentiated from Mora (2012), Which bases its focus on individual competencies "of what they know how to do" or could do. Regarding theoretical work performance such as Chiavenato (2007), they refer to performance, how the actions or behaviors observed in employees that are relevant to the achievement of the organization's objectives. However, Schermerhorn (2003), states that: “It is the quantity and quality of compliance in the task by an individual or group” (p.3); Although Palaci (2005), points out Work performance as the value that is expected to

contribute to the organization of the different behavioral episodes that an individual (p. 155). And Robbins and Judge (2013) for their part emphasizes that job performance is those actions or behaviors observed in employees that are relevant to the objectives of the organization, and that are measured in competencies. (p. 84). In conclusion, The scientific development in the psychological variables that the business sciences have taken to develop the organizational behavior are varied and each of them impacts on the culture that develops in the organization and especially in the way in which capital is managed human and its effect on the performance of its employees.

Keywords. Human Capital Management, Labor Performance, Business Companies.

1. Introducción

En la actualidad se está realizando cambios vertiginosos en la forma de entender qué se espera del mercado laboral. Aparentemente la tendencia es al ingreso en una nueva realidad en la que el potencial humano sea el causante del crecimiento económico. Formar personas, desarrollarlas y conservarlas es el reto al que se enfrentan los empleadores de hoy y del futuro más inmediato. La era industrial se aleja para dejar paso a la era de las personas y del talento, la denominada “Human Age”. Las ventajas competitivas dejan de anidar en el capital para centrarse en el talento, en las personas, en las habilidades que éstas poseen. En un futuro, y gracias a la tecnología, desaparecerán las fronteras, las barreras geográficas para encontrar un empleo, se podrá desempeñar cualquier tarea desde cualquier lugar siempre que se posea la clave del conocimiento, la capacidad y la habilidad. El capital humano es fuente de ventaja competitiva y es el factor clave de la competitividad de empresas, regiones e incluso países. (García, 2017)

La empresa Papelera Reyes es una empresa peruana que tiene como principal negocio la elaboración de papel higiénico y servilletas en la cual el enfoque es el rendimiento del rollo, la administración manifiesta una serie de problemas en el personal que labora en dicha Entidad reflejados en su desmotivación para el trabajo y resaltando que una proporción de ellos no están preparados para el cargo a desempeñar en cuya situación la empresa no plantea un mejoramiento de la gestión. Se vislumbra la falta de capacitación por parte de la institución, no se cuenta con un plan de incentivos, etc. Aspectos que repercuten en el logro

de las metas establecidas y cumplir con las funciones encomendadas por las Gerencias. (grupo focal, 2019)

En la entrevista realizada a trabajadores y directivos manifiestan que la empresa cuenta con tecnología de última generación que triplica la producción el personal se encuentra desmotivado ya que ve en riesgo su trabajo y no produce al 100%. Resaltan que cuentan con personal con tiempo de servicio más de 30 años que se han mantenido en sus puestos de trabajo por la habilidad en sus funciones que realizan y no comparten sus experiencias con los nuevos trabajadores. Podremos mencionar que, en la empresa Papelera, no existe la motivación económica, capacitación del personal existe diferencias entre el personal técnico, profesional y los Gerentes de las diferentes áreas. Las actitudes del personal no alcanzan sus objetivos personales ni laborales.

En concordancia con dicha realidad en el año 2013, la encuestadora Gallup realizó un estudio, en 143 países latinoamericanos y en distintos rangos de trabajo, acerca de la motivación de los empleados; detectando que únicamente el 13% de los colaboradores que laboraban se encontraban motivados; mientras que el 63% mostraban desmotivación y el 24% se encontraba activamente desmotivado (Fischman & Matos, 2015).

Ramírez, Abreu & Badii (2009), publicaron sobre “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero”; cuyo objetivo fue detectar si la motivación laboral ejerce influencia significativa en el logro de los propósitos de la compañía, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero; precisando que los individuos son los factores claves en toda institución, debido a que aportan saberes, innovación y el cumplimiento de las actividades institucionales; asimismo, reconocen que la motivación por el trabajo es un factor esencial para el desarrollo de toda organización; ya que de ella depende mayormente el logro de los objetivos de la organización.

De la misma manera, Mariñes (2014), en su tesis “Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño laboral organizacional, en relación con la política y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de la República Dominicana”, tuvo como objetivo analizar las tendencias de la gestión humana en relación con las políticas estratégicas utilizadas en la empresa en dicho país; en un estudio descriptivo con una muestra de 89 trabajadores. Se concluyó que la gestión humana y el éxito de toda buena gestión en las empresas se deben establecer normas que se fundamenten en retos que

enfrentan las organizaciones. Las perspectivas de la gestión humana de las empresas se desarrollan con un nivel de estandarización tanto en entidades públicas como privadas.

Por otro lado, Alarcón (2015), en su investigación en Ecuador sobre “La Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas de la provincia del Carchi”. Se concluyó que el 44.58% de instituciones públicas no aplican gestión por competencias por lo que influye en el desempeño laboral de los servidores.

El presente artículo es relevante considerando que desde el aspecto teórico se contribuye con un análisis exhaustivo de dichas variables que tienen como propósito contribuir a analizar como la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral; Asimismo, metodológicamente se aporta con una visión inductiva analítica de los modelos de gestionar el capital humano y el desempeño. De la misma manera, por su relevancia social, donde el sector empresarial podrá tomar la decisión de tomar las experiencias de otros que mejoraron el desempeño laboral en su organización repotenciando su capital humano; aspectos que redundará en el incremento de la productividad además que se verá reflejado en mejores condiciones psicoemocionales y económicas para la empresa y sus familias que las componen.

En forma práctica dichas estrategias estudiadas pueden ser usadas por los líderes que gestionan el capital humano generando un desarrollo personal profesional dándole calidad a su organización. De la misma manera en el ámbito educativo superior enriquece los enfoques en la facultad de ciencias empresariales relacionados a los factores que impactan en el recurso humano. En dicho contexto se hace necesario tener como objetivo del presente estudio analizar como la gestión del capital humano incide en el desempeño laboral en trabajadores de empresas de negocio de Lima.

2. Revision

Las empresas hoy en día toman poco en cuenta el desarrollo histórico del capital humano considerando que desde el del siglo XVII, no había grandes fábricas ni socios capitalistas en la cual fundamentalmente se realizaban las actividades económicas por medio de mercaderes, todo esto cambio con el tiempo y surgen empresas especializadas en vender algo concreto, empiezan a aparecer los bancos, los seguros, los servicios de transporte, sin embargo a finales del siglo XIX las personas pasaron a ser un elemento

importante dentro de las organizaciones, esto ocasionó una serie de avances tecnológicos completamente nuevos que revolucionan la actividad económica donde el capital humano y el desempeño laboral se torna vital en el desarrollo organizacional.

Las grandes empresas ven la necesidad de emplear nuevas formas de dirección, organización y de racionalización de recursos para comprender las teorías de la organización. Muchas de las teorías salen como evolución y se complementan con otras como la de Taylor que sustenta que sólo se podía estudiar la administración científica y las actuaciones de las personas dentro de las organizaciones, en ello se pretendía segmentar las tareas en operaciones más sencilla estudiando cómo se podía mejorar los tiempos y movimientos de las personas. Según Taylor afirma que las personas sólo están motivadas por cuestiones económicas en el sentido de obtener más salario, esta visión olvida que las personas tienen otros tipos de motivación que se puede seguir y que dan resultados. Sin embargo, no hay una mejor manera de organizar, porque son estructuras distintas y no es posible determinar un único modelo de organización (Estrada, 2012).

Gestión del Capital Humano

Según Mora, (2008), “plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio” (p.2).

Para Heredia, (1985),” dice es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (p. 25).

Según Remetería (2008), “es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (p. 1).

El Talento Humano

Cuando se plasma el concepto de Talento la Real Academia Española de la Lengua, el talento posee varias acepciones, dentro de las cuales encontramos que el talento es la inteligencia o la capacidad de entender, pero también lo describe como la aptitud y la capacidad para el desempeño, o bien para el ejercicio de una determinada ocupación.

Chiavenato (2002) “Afirma que gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (p. 5)

Dessler (2006): “Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.” (p.35).

Lledó (2011): “Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso 21 de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.”.

El análisis del contexto teórico sobre el tema en estudio evidencia que diferentes autores enfocan la relevancia del Capital Humano en una empresa como un factor preponderante: Chiavenato (2009). Refiere que la Gestión del talento humano está enmarcado en las políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por otro lado, Vásquez (2008). Resalta que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

En forma diferenciada Mora (2012). Delinea que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

La Administración de Recursos Humanos -ARH

Chiavenato, (2009). La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño.

2. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

3. La ARH es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.

4. La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

5. La ARH es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollo, retener, evaluar a personas que tienen por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización.

6. La ARH es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrados de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2009)

Importancia de los Recursos Humanos

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e

instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Por todo ello, podemos decir que las personas integrantes en la empresa son el verdadero motor de la misma, y que sin ellos podríamos decir que no habría empresa. Por todo lo anterior es muy importante a la hora de transmitir estos conceptos a los alumnos, hacerles ver que el principal activo de una empresa no es sino el factor humano de la misma, más que las maquinarias y el capital que posean. (Perdomo, 2017)

El Desempeño laboral

Por otro lado en cuanto al desempeño laboral teóricos como Chiavenato (2007) enmarca el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (p. 78).

Por su parte, Schermerhorn (2003), plantea que: “Es la cantidad y calidad del cumplimiento en la tarea por parte de un individuo o grupo. “(p. 3); mientras Palaci (2005), sostiene que: El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. (p. 155). Aunque Robbins y Judge (2013) por su parte puntualiza que el desempeño laboral son 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. (p. 84).

La Gestión del Desempeño Laboral

Para Araujo y Leal (2007). El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo. Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

Guía para gerentes (2000) indica que el desempeño y los resultados del trabajo del personal son una responsabilidad crítica de la gestión. Un sistema de gestión del desempeño basado en competencias apoya a los gerentes y les ayuda a cumplir con sus responsabilidades con más confianza y eficiencia. Como proceso administrativo, la gestión donde se vuelve administración del desempeño tiene un efecto importante en la capacidad de la organización para atraer y retener trabajadores de máxima idoneidad, mejorar la eficiencia y eficacia de su funcionamiento y prestar servicios de la mejor calidad a los clientes internos y externos de la organización. Es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. (Arratia, 2017)

Se define el desempeño según García (2011), 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. (Citado en Chávez, 2014)

Contenido de las fases de la Gestión del Desempeño:

- **Conceptualización:** Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.
- **Desarrollo:** Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño
 - **Implementación:** En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo, algunas empresas le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.
 - **Retroalimentación:** Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.
 - **Evaluación:** Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I. Un factor muy importante para la administración del desempeño Ruiz (2009), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.
- **Chiavenato, I. (2007).** Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.
 - **Elección del Método para Evaluar Rodríguez, (2007).** Señala que una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de

evaluación del desempeño; debe contar con uno que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño. Además, este método relacionado con el trabajo tiene que ser práctico, para no generar complicaciones y mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño. A continuación, menciona normas y medidas del desempeño para reducir problemas de ineficiencia:

- Normas de desempeño: son niveles ya establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto.
- Medidas de desempeño: son las conductas que determinan el buen desempeño del empleado. Dentro de esta medida se encuentran las medidas objetivas y las medidas subjetivas del desempeño. (Rodríguez, 2007)

a) Métodos de Evaluación de 360°

Chiavenato, I. (2009) Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tiene algún tipo de interacción con el evaluado.

Robbins. (2008). Puntualiza que las evaluaciones de 360° capturan la realidad de que el desempeño de un empleado, es formado mayormente por múltiples comportamientos, y es una vía de acceso a la observación de diversas conductas de los individuos, en sus diferentes entornos.

Consiste en que el grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores y clientes.

b) Escalas Gráficas De Cenzo, Robbins,

señala que el método de escalas de calificación gráfica, es uno de los métodos más antiguos y populares, éstas pueden utilizar para evaluar factores tales como calidad y cantidad del trabajo, el conocimiento del puesto de trabajo, cooperación, lealtad, la dependencia, la atención, la honestidad, la integridad, la actitud y la iniciativa. (Robbins, 2008)

Chiavenato, I. (2009). Las escalas gráficas miden el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de

evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan el grado de variación de esos factores.

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación.

3. Conclusiones

En conclusión, El desarrollo científico en las variables psicológicas que las ciencias empresariales han tomado para desarrollar el comportamiento organizacional son variadas y cada una de ellas impacta en la cultura que se desarrolla en la organización y sobre todo en la forma en cómo se gestiona el capital humano y su efecto en el desempeño de sus colaboradores. Capcha y Campomanes (2014) demuestra que el desempeño cumple un papel importante al estar relacionado a la motivación un aspecto que es indicador de una gestión del capital humano eficaz.

De la misma forma, De La Cruz (2011), en su tesis sobre la gestión del talento humano mejora el desempeño laboral de la empresa Master Light cia. Ltda. Quien tuvo como Su objetivo mejorar el desempeño del talento humano mediante la implementación del Área de Talento Humano en una empresa de importación y embalaje de luminarias públicas. Un resultado que se concretizó en favorable gracias a la propuesta de una gestión del capital humano adecuado.

De la misma forma Guevara (2014), en Ecuador demostró en su trabajo de investigación que la Gestión del talento humano mantiene una incidencia significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores en una empresa radiofónica. Son varios los resultados que demuestran la importancia de la Gestión del Capital Humano en el Desempeño y demás factores que brindan sostenibilidad a una empresa. Como bien concluyo Cárdenas (2015) que demostró que un servicio de calidad y el desempeño laboral se constituirían en factores claves para que la empresa abastecedora de agua sea bien representada en su jurisdicción de Miraflores, Lima un aspecto que conllevo repotenciar la gestión que se vendría realizando con el capital humano en dicho municipio.

Las empresas pocas veces dan énfasis en la gestión del talento humano como un factor clave en el desarrollo de la empresa Capcha y Campomanes (2014) verificó que la motivación y desempeño laboral en trabajadores administrativos del Gobierno Regional en

Ayacucho el año 2014. Fue altamente significativo la relación entre dichas variables en aquella institución.

Considerando que la Gestión del talento humano es un valor vital de una empresa considerando que esta repercute no sólo en el desempeño sino también en el Clima y demás factores que son esenciales para que una empresa se constituye sólida y sostenible. Como bien lo remarca Flores (2014) quien estudio la Gestión del talento humano y el clima laboral concluyendo una relación significativa entre la gestión del talento humano y dicha variable; a su vez también Tataje (2015) determinó que la Gestión del talento humano repercute en un buen clima laboral por lo tanto en un desempeño adecuado de sus colaboradores en el Ministerio Público de la Fiscalía de la Nación en Lima en dicho año.

En esta realidad, se puede concluir este artículo resaltando que los modelos teóricos nos dan soporte cognitivo que la gestión del capital humano incide significativamente en el desempeño laboral en cualquiera de sus modelos; pero más resaltante aun es verificar estudios que demostraron que mejorando la gestión del capital humano repercutir en la motivación, el clima y el desempeño de una empresa; situación que debiera motivar a un campo a los que desean tener una empresa sostenible y trascendente. Además, que una mayor valoración del capital humano en una organización va repercutir en una familia feliz y una mejor atmosfera para un trabajo con pasión institucional.

Referencias

- Chiavenato I. (2009) Gestión de talento humano. 3a ed. México: McGraw-Hill;. Pág. 9, 250
- Perdomo, R. (2017) La Importancia de los Recursos Humanos. [Internet] 2013 may; [citado el 25 de oct 2017]. Disponible en:
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Arratia, A. (2010) Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en chile: influencias y percepciones desde los evaluados. [Tesis post grado en internet] Chile: Universidad de Chile. 2010 [citado el 20 de oct 2017]. 26 p. Disponible en:
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/csarratia_a.pdf

- Chávez, A. (2017) Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. Revista Horizonte de la Ciencia [Internet] 2014 jul; [citado el 20 de oct 2017] 4 (6): 7 p. Disponible en:
file:///C:/Users/stefanny/Downloads/DialnetGestionDelDesempenoEnLasOrganizacionesEducativas-5420475.
- Ruiz, K. (2017) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. [Internet] 2009 [citado el 25 de oct 2017] Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempeno/administracion-del-desempeno.shtml>
- Chiavenato I. (2009) Gestión de talento humano. 3a ed. México: McGraw-Hill; 2009. Pág. 9, 250
- Rodríguez, J. (2007) Administración moderna del personal. 7a Ed. México: Cengage Learning. 2007.
- Robbins, S. De cenzo, (2002) D. Fundamentos de la Administración, 3ª Ed. México: Limusa. 2002. Pág. 199-200
- Osorio y Espinosa. (1995) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano. 1995 SEP; Año VIII Pág. 36-42
<http://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/entiende-la-importancia-del-gerente-para-el-crecimiento-de-la-empresa/>
- ESAN (2015) <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestión-talento/>
- Gleydi (2017) [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1 &isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I., (2008). Gestión De Talento Humano Tercera Edición. El Capital Humano de las Organizaciones.
- Quero B. (2010). Confiabilidad Y Coeficiente Alfa De Cron Bach. Recuperado De:[Http://Www.Urbe.Edu/Publicaciones/Telos/Ediciones/Pdf/Vol-12-2/Nota-2.PDF](http://Www.Urbe.Edu/Publicaciones/Telos/Ediciones/Pdf/Vol-12-2/Nota-2.PDF).
- Robbins y Timothy A. Judge (2014) Comportamiento Organizacional, 15va Edición (2014)
Tamayo Y Tamayo, M (2005) Metodología Formal De La Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

- Alles, Martha Alicia, (2005) By Ediciones Granica S.A. 2005 By Martha Alles S.A
Desarrollo Del Talento Humano: Basado En Competencias - 1a Ed. - Buenos Aires:
Granica, 2005 .360 P.; 23x17 Cm.
- Alles, Martha Alicia, (2007) Comportamiento Organizacional, Ediciones Granica, Buenos
Aires, 2007.
- Álvarez de Zayas, C. M. (1999). Diccionario de preguntas La Trilogía Tomo III. La escuela
en la vida. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Arias Galicia, L. Fernando, (2010) Administración de Recursos Humanos para el alto
desempeño. Quinta Edición, Editorial Trillas de C. V.
- Brito Fernández, Héctor (1987) Relaciones Humanas y Desarrollo de Personal. Tercera
Edición.
- Camisón Thomas y Cruz Sonia, (2014) Gestión de la Calidad. Segunda Edición Carrasco,
S. (2009). Metodología De La Investigación Científica. Lima: San Marcos.
- Comba Montero, Sandra (2013). Gestión Administrativa, Funciones Administrativas,
Precursores De La Administración. España.
- Chiavenato, I., (2002). Gestión De Talento Humano
- Chiavenato, I., (2008). Gestión De Talento Humano Tercera Edición. El Capital Humano
de las Organizaciones.
- Chiavenato, I., (2009). Gestión De Talento Humano Tercera Edición. México, D.F: Mc
Graw Hill. Chiavenato, I., (2011). Recursos Humanos El Capital Humano De Las
Organizaciones: Novena Edición. México: MC GRAW HILL. Chiavenato
Idalberto Administración De Recursos Humanos. Edic. Popular 2001.
- Chiavenato, I., (2000) Talento Humano Edic. Popular
- Chiavenato, I., (2007) Recursos Humanos Edición Popular Dessler G.,