



# Costos de capacitación de los trabajadores y la rentabilidad de una empresa de servicios legales

Training costs for workers and the profitability of a legal services company

*Custos de capacitação de trabalhadores e rentabilidade de uma empresa de serviços jurídicos*

 **Rosa Yasidh Julian Gómez**

[rosa.julian@unmsm.edu.pe](mailto:rosa.julian@unmsm.edu.pe)

 **Bernardo Javier Sánchez Barraza**

[bsanchezb@unmsm.edu.pe](mailto:bsanchezb@unmsm.edu.pe)

ARTÍCULO INVESTIGACIÓN



Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil  
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v10i37.223>

Recibido: 17 de noviembre 2025 | Aceptado: 15 de diciembre 2025 | Publicado: 05 de enero 2026

## Resumen

En el entorno empresarial contemporáneo, la gestión estratégica del capital humano constituye un diferenciador competitivo fundamental para las organizaciones de servicios. El objetivo del estudio es evaluar el impacto de los costos de capacitación en los indicadores de rentabilidad de una empresa de servicios legales. Es un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional con elementos longitudinales. Se analizó una muestra de 21 trabajadores de una empresa de servicios legales, utilizando entrevistas estructuradas y análisis documental de estados financieros del período 2021-2023. Los resultados evidenciaron una relación estadísticamente significativa ( $p = 0.000$ ) entre inversión en capacitación y rentabilidad, con incrementos del ROI del 14% al 19%, ROA del 12% al 15%, y utilidad neta multiplicada por 3.75. Se concluye que la inversión estratégica en desarrollo del talento genera retornos cuantificables que justifican la asignación de recursos significativos hacia programas de capacitación en el sector servicios.

**Palabras clave:** Activos; Capacitación; Costos; Eficiencia; Patrimonio; Rentabilidad empresarial

## Abstract

In the contemporary business environment, the strategic management of human capital constitutes a fundamental competitive differentiator for service organizations. The objective of the study is to evaluate the impact of training costs on the profitability indicators of a legal services company. It is a descriptive-correlational quantitative study with longitudinal elements. A sample of 21 workers from a legal services company was analyzed, using structured interviews and documentary analysis of financial states from the period 2021-2023. The results showed a statistically significant relationship ( $p = 0.000$ ) between investment in capacity and profitability, with increases in ROI from 14% to 19%, ROA from 12% to 15%, and net utility multiplied by 3.75. It is concluded that strategic investment in developing talent generates quantifiable returns that justify the allocation of significant resources to training programs in the services sector.

**Key words:** Assets; Capacity; Costs; Efficiency; Heritage; Business profitability

## Resumo

No ambiente empresarial contemporâneo, a gestão estratégica do capital humano constitui um diferencial competitivo fundamental para as organizações de serviços. O objetivo do estudo é avaliar o impacto dos custos de capacitação nos indicadores de rentabilidade de uma empresa de serviços jurídicos. É um estudo quantitativo descritivo-correlacional com elementos longitudinais. Foi analisada uma lista de 21 trabalhadores de uma empresa de serviços jurídicos, utilizando entrevistas estruturadas e análise documental de estados financeiros do período 2021-2023. Os resultados evidenciaram uma relação estatisticamente significativa ( $p = 0,000$ ) entre inversão em capacitação e rentabilidade, com incrementos de ROI de 14% a 19%, ROA de 12% a 15%, e utilidade líquida multiplicada por 3,75. Conclui-se que a inversão estratégica no desenvolvimento do talento gera retornos quantificáveis que justificam a alocação de recursos significativos para programas de capacitação no setor de serviços.

**Palavras-chave:** Ativos; Capacitação; Custos; Eficiência; Patrimônio; Rentabilidade empresarial ativos.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por la transformación digital acelerada y la intensificación de la competencia global, la gestión estratégica del capital humano emerge como un diferenciador competitivo fundamental para las organizaciones de servicios (McKinsey y Company, 2023). Asimismo, la investigación de Deloitte (2025) confirma que las empresas que priorizan el desarrollo sistemático de su capital humano logran ventajas competitivas sostenibles. Wright y McMahan (2020) proporcionan evidencia empírica de que la inversión estratégica en recursos humanos está directamente correlacionada con el desempeño organizacional superior. Armstrong y Taylor (2020) argumentan que la capacitación constituye un componente crítico dentro de esta gestión estratégica, ya que representa un mecanismo mediante el cual las empresas desarrollan las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del mercado dinámico y optimizar su rendimiento financiero sostenible.

De manera complementaria, la literatura académica reciente documenta que las organizaciones con programas sistemáticos de entrenamiento experimentan incrementos significativos en productividad y rentabilidad. Aguinis y Kraiger (2009) proporcionan un marco integral sobre los beneficios multifacéticos de la capacitación para individuos, equipos y organizaciones. Tien (2023) demostró mediante un estudio longitudinal de tres años que las

empresas con programas de capacitación estructurados experimentan mejoras del 23% en indicadores de productividad y del 18% en métricas de rentabilidad. Edwards y Wright (2019) establecen conexiones causales directas entre inversión en desarrollo del talento y resultados financieros superiores. Esta evidencia empírica respalda la teoría del capital humano propuesta por Becker (1964), que postula que la inversión en desarrollo de habilidades constituye un motor fundamental de crecimiento económico sostenible.

En este sentido, Nabhan y Munajat (2023) establecieron una relación altamente positiva ( $r = 0.78$ ,  $p < 0.001$ ) entre capacitación y efectividad organizacional, demostrando que los programas sistemáticos generan retornos superiores del 34% en productividad comparados con métodos no estructurados. Chen y Liu (2024) complementan estos hallazgos al proporcionar evidencia sobre cómo la transferencia de capacitación y el desarrollo de competencias contribuyen directamente al éxito organizacional. Davis y Roberts (2023) documentaron que las prácticas de trabajo de alto rendimiento están directamente asociadas con mejoras en el desempeño financiero empresarial.

En el sector de servicios legales, la naturaleza intensiva en conocimiento hace que la capacitación sea crítica para mantener ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, persiste una brecha significativa en la comprensión cuantitativa del retorno de la inversión en capacitación en empresas legales, ya que la mayoría de estudios

previos se han centrado en sectores manufactureros.

La empresa objeto de estudio, dedicada a servicios legales relacionados con el daño de la propiedad privada y la recuperación de indemnizaciones no pagadas por empresas aseguradoras, emplea un método de costeo por absorción que distribuye los costos de capacitación entre personal legal, administrativo y de ventas. Esta organización combina pericia legal con habilidades de negociación y gestión de relaciones con clientes, proporcionando un contexto ideal para evaluar el impacto de la capacitación multidimensional en la rentabilidad. Por ello, esta investigación busca proporcionar evidencia empírica sobre la relación entre inversión en capacitación y rentabilidad en empresas de servicios legales.

La investigación sobre el impacto de la capacitación en el desempeño organizacional ha experimentado avances significativos en la última década, con estudios contemporáneos que proporcionan evidencia empírica sobre la relación entre inversión en desarrollo del talento y resultados empresariales medibles. Jackson et al. (2023) proporcionan una revisión sistemática de la gestión estratégica de recursos humanos, destacando la evolución hacia enfoques más sofisticados. Delery y Shaw (2021) documentan esta evolución teórica y metodológica que ha permitido pasar de enfoques cualitativos descriptivos a análisis cuantitativos rigurosos que pueden informar decisiones estratégicas. El

estudio de la capacitación organizacional ha evolucionado desde perspectivas tradicionales centradas únicamente en el desarrollo de habilidades técnicas hacia enfoques holísticos que integran dimensiones cognitivas, emocionales y sociales del desarrollo humano.

Por su parte,, O'Connor y Williams (2023) demostraron mediante un meta-análisis de evidencia empírica que la capacitación a nivel organizacional tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial. Su investigación, basada en el análisis de múltiples estudios, estableció que las empresas con programas sistemáticos de capacitación experimentan mejoras sustanciales en indicadores clave de rendimiento.

De manera complementaria, Huselid et al. (2023) establecen conexiones significativas entre programas de entrenamiento estructurados y el rendimiento colectivo de las organizaciones. Su investigación sobre sistemas de puntuación de la fuerza laboral demostró que la inversión en capacitación genera retornos medibles no solo en productividad individual, sino también en indicadores organizacionales como rotación de personal, satisfacción del cliente y rentabilidad general. Finalmente, Storey y Sisson (2022) complementan estos hallazgos al documentar la importancia de enfoques integrados de gestión de recursos humanos.

De manera adicional, la investigación de Kum y Cowden (2022) aporta evidencia al concluir que tanto los métodos de capacitación en el puesto

como los programas externos mejoran significativamente el desempeño del empleado. Su análisis comparativo reveló que la combinación de métodos de entrenamiento en el trabajo y programas externos genera retornos superiores (34% de mejora en productividad) comparado con el uso exclusivo de un solo método (19% de mejora).

Esta diversidad metodológica resulta relevante para empresas de servicios que necesitan adaptar sus programas de capacitación a las necesidades específicas de diferentes áreas funcionales. Las organizaciones de servicios enfrentan desafíos únicos que requieren enfoques diferenciados, incluyendo el desarrollo de habilidades interpersonales, competencias en gestión de relaciones con clientes, y capacidades de adaptación a cambios regulatorios frecuentes.

En este marco, la perspectiva del capital humano ha evolucionado hacia enfoques más sofisticados que integran múltiples dimensiones del desarrollo organizacional. La teoría de recursos y capacidades de Barney (1991) proporciona un marco conceptual para entender cómo la inversión en capacitación contribuye a la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Desde esta perspectiva, las competencias desarrolladas a través de programas de entrenamiento representan recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizacionalmente específicos.

De forma complementaria, el modelo de la cadena servicio-utilidad-beneficio de Heskett et

al. (1994) ofrece una conceptualización específica para empresas de servicios, estableciendo conexiones causales sistemáticas entre la satisfacción del empleado, la calidad del servicio y la rentabilidad empresarial. Este modelo establece que el éxito de las empresas de servicios depende de la creación de una cadena de valor que comienza con la satisfacción y compromiso de los empleados, continúa con la calidad del servicio al cliente, y culmina en la rentabilidad sostenible.

En este sentido, la capacitación juega un papel fundamental como catalizador de la satisfacción del empleado. Los programas de capacitación bien diseñados no solo mejoran las habilidades técnicas, sino que también aumentan la confianza del empleado, su compromiso con la organización, y su capacidad para contribuir efectivamente a los objetivos empresariales. Esta mejora en la satisfacción del empleado se traduce en mejor calidad del servicio, mayor satisfacción del cliente, y eventualmente en resultados financieros superiores.

Particularmente, este modelo teórico resulta relevante para empresas legales, donde la calidad del servicio depende directamente de las habilidades interpersonales y técnicas del personal, y donde la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la competencia del equipo profesional. En el contexto legal, la capacitación efectiva debe abordar tanto aspectos técnicos del derecho como habilidades interpersonales cruciales para la gestión de relaciones con clientes, negociación, y manejo de situaciones estresantes.

A la par, las investigaciones contemporáneas han desarrollado instrumentos más sofisticados para medir la efectividad de la capacitación, superando las limitaciones metodológicas de estudios anteriores. Chen y Liu (2024) proporcionan evidencia empírica sobre cómo la capacitación bien diseñada mejora la competencia organizacional y el éxito empresarial. Los estudios de Tien (2023) y Nabhan y Munajat (2023) proporcionan evidencia empírica robusta de que las organizaciones con programas estructurados de entrenamiento experimentan mejoras sustanciales en indicadores clave de rendimiento, incluyendo productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad financiera medible.

En consecuencia, estas investigaciones han desarrollado métricas más precisas para evaluar el retorno sobre la inversión en capacitación, incluyendo indicadores como productividad por empleado, calidad del servicio al cliente, retención de talento, y métricas financieras como ROI y ROA. La sofisticación de estas métricas permite a los investigadores y practicantes empresariales evaluar más precisamente el impacto de diferentes tipos de programas de capacitación en resultados específicos.

La evolución del concepto de capacitación hacia un enfoque de desarrollo continuo ha generado nueva evidencia sobre su impacto en la competitividad empresarial sostenible. Las investigaciones de Tien (2023) destacan que los programas de entrenamiento bien diseñados no

solo mejoran las habilidades técnicas específicas, sino que también fortalecen el compromiso organizacional y la capacidad de adaptación al cambio, competencias críticas en el entorno empresarial dinámico actual.

De este modo, este enfoque de desarrollo continuo reconoce que la capacitación no debe ser vista como un evento único, sino como un proceso continuo que evoluciona con las necesidades organizacionales y las demandas del mercado. Las empresas que implementan este enfoque experimentan mayores beneficios a largo plazo, incluyendo mayor adaptabilidad a cambios del mercado, mejor retención de talento, y ventaja competitiva sostenida.

Por otra parte, los indicadores financieros específicos han sido objeto de análisis detallado en estudios recientes, proporcionando métricas cuantitativas que pueden informar decisiones de inversión. Davis y Roberts (2023) documentaron que las prácticas de trabajo de alto rendimiento están directamente asociadas con mejoras en el desempeño financiero empresarial. O'Connor y Williams (2023) demostraron mediante un meta-análisis que la capacitación a nivel organizacional tiene efectos positivos significativos en el rendimiento empresarial. La investigación de Tien (2023) demostró que las empresas que invierten sistemáticamente en capacitación experimentan incrementos medibles en el retorno sobre la inversión, medido a través de métricas tradicionales como el ROI y el ROA.

En línea con ello, su análisis de 200 organizaciones de servicios reveló que las empresas con programas de capacitación sistemáticos experimentan incrementos promedio del 27% en ROI y del 22% en ROA durante un período de tres años. Estos hallazgos se alinean con la evidencia reportada por Nabhan y Munajat (2023), quienes documentaron correlaciones positivas significativas ( $r = 0.78$ ,  $p < 0.001$ ) entre programas de entrenamiento estructurados y métricas de desempeño financiero.

Finalmente, la teoría del capital humano de Becker (1964) ha sido enriquecida por investigaciones contemporáneas que proporcionan evidencia empírica sobre la aplicación de estos principios en contextos organizacionales específicos. Los estudios recientes confirman que la capacitación representa una inversión que incrementa el valor y las capacidades del trabajador, generando beneficios tanto para la persona como para la empresa en términos de productividad, innovación y ventaja competitiva sostenible.

La investigación contemporánea sobre capital humano ha desarrollado modelos más sofisticados que consideran no solo los beneficios económicos directos de la capacitación, sino también efectos indirectos como mejoras en la cultura organizacional, mayor compromiso del empleado, y capacidades mejoradas de innovación y adaptación. Estos efectos indirectos, aunque más difíciles de cuantificar, pueden

generar beneficios significativos a largo plazo que superan los retornos directos de la inversión.

En esta línea, las investigaciones sobre la efectividad de la capacitación han evolucionado hacia enfoques más holísticos que consideran tanto los aspectos técnicos como los interpersonales del desarrollo del talento. Dentro de este contexto, estudios como el de Baldwin y Ford (1988) sobre el impacto de la capacitación en el compromiso organizacional, y el de Cascio (2015) sobre la planificación estratégica de la formación, proporcionan marcos teóricos que complementan el análisis cuantitativo de los retornos de inversión.

La investigación de Baldwin y Ford estableció que la efectividad de la capacitación depende de tres factores principales: características del individuo, características del entrenamiento, y condiciones del trabajo posterior a la capacitación. Su modelo ha sido refinado por investigaciones posteriores que han identificado variables moderadoras como la cultura organizacional, el apoyo gerencial, y las oportunidades de aplicación de las habilidades aprendidas.

Por su parte el trabajo de Cascio sobre planificación estratégica de la formación ha contribuido significativamente a la comprensión de cómo la capacitación debe alinearse con los objetivos estratégicos organizacionales. Su investigación demostró que los programas de capacitación que están directamente alineados con la estrategia empresarial generan retornos superiores comparados con programas de



capacitación genéricos o desalineados.

En particular, en el contexto específico de empresas de servicios legales, la investigación sobre capacitación ha identificado desafíos únicos que requieren enfoques especializados. Las empresas legales operan en entornos regulados donde la actualización continua es esencial, enfrentan presiones competitivas intensificadas por la globalización, y dependen críticamente de relaciones interpersonales para la prestación de servicios de alta calidad.

En consecuencia, el objetivo principal consiste en evaluar el impacto de los costos de capacitación en los indicadores de rentabilidad de una empresa de servicios legales, específicamente en el retorno sobre el patrimonio (ROI) y el retorno sobre los activos (ROA). De manera complementaria, el estudio también pretende analizar la evolución de los costos de capacitación durante el período 2021-2023, examinar las variaciones en los indicadores de rentabilidad empresarial, establecer la significancia estadística de la relación entre inversión en capacitación y rendimiento financiero, evaluar el impacto de la capacitación en diferentes áreas organizacionales, y finalmente proponer mejoras basadas en la Gestión Basada en Actividades (ABM).

## MÉTODO

El diseño de investigación corresponde a un estudio cuantitativo descriptivo-correlacional con elementos longitudinales, metodología apropiada para examinar la relación entre variables financieras y de recursos humanos. De este modo,

esta aproximación permite no solo describir las características de las variables estudiadas, sino también establecer relaciones causales potenciales entre la inversión en capacitación y los indicadores de rentabilidad empresarial.

En consecuencia, el enfoque cuantitativo se justifica por la naturaleza de los datos disponibles y el objetivo de establecer relaciones estadísticas entre variables medibles. El diseño longitudinal permite analizar la evolución de las variables a lo largo del tiempo, proporcionando evidencia sobre cambios y tendencias que no serían observables en estudios transversales.

Asimismo, el período 2021-2023 fue seleccionado para capturar el impacto de la pandemia de COVID-19 en las prácticas de capacitación y los resultados empresariales, proporcionando insights sobre la efectividad de la capacitación en contextos de crisis.

La población objetivo estuvo constituida por el total de trabajadores de una empresa de servicios legales SAC durante el período 2021-2023. Esta empresa se dedica a servicios legales relacionados con daño de la propiedad privada y recuperación de indemnizaciones no pagadas por empresas aseguradoras. La selección se basó en criterios de accesibilidad a datos financieros detallados y disponibilidad de información completa sobre programas de capacitación implementados.

En este contexto, la empresa emplea un método de costeo por absorción que permite distribuir los costos de capacitación entre diferentes categorías de personal (legal,

administrativo y de ventas), facilitando el análisis del impacto de la capacitación en diferentes áreas organizacionales.

Por otra parte, se implementó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando 21 trabajadores distribuidos estratégicamente para garantizar representatividad de las áreas organizacionales críticas: 1 trabajador de recursos humanos, 9 del área contable y 11 supervisores y líderes de áreas legales especializadas. Esta distribución permite capturar perspectivas diversas sobre la efectividad de los programas de capacitación desde múltiples niveles organizacionales, proporcionando una visión integral del impacto de la formación en diversas funciones empresariales. El muestreo por conveniencia se justificó por la necesidad de acceder a información sensible. El tamaño de la muestra ( $n = 21$ ) se determinó considerando los requisitos estadísticos para análisis de correlaciones.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos: entrevistas estructuradas para medir percepciones sobre la capacitación y su impacto, y análisis documental de registros contable-administrativos para acceder a datos objetivos y verificables. El instrumento incluyó seis preguntas abiertas sobre relevancia de la capacitación, aplicación práctica, percepción de contribución al rendimiento empresarial, e identificación de áreas de mejora en los programas de formación.

De manera complementaria, el análisis documental incluyó estados financieros auditados

del período 2021-2023, registros detallados de costos de capacitación por área y período, indicadores de rendimiento del personal por equipos de trabajo, y documentación sobre horas de capacitación impartidas. Este análisis proporciona datos cuantitativos objetivos sobre la inversión en capacitación y sus resultados medibles, permitiendo calcular indicadores de rentabilidad como ROI y ROA.

El instrumento de entrevistas fue diseñado considerando la literatura académica sobre medición de efectividad de capacitación y fue validado mediante un proceso sistemático. Las preguntas fueron desarrolladas basándose en marcos teóricos establecidos sobre evaluación de capacitación y fueron revisadas por expertos en recursos humanos para asegurar su validez de contenido.

Para garantizar la calidad del instrumento, la validación incluyó una prueba piloto con tres trabajadores que no participaron en el estudio principal. Esta prueba piloto permitió identificar ambigüedades en las preguntas, evaluar la comprensión de los participantes, y realizar ajustes necesarios para optimizar la calidad de los datos obtenidos. La retroalimentación de los participantes piloto fue incorporada para mejorar la claridad y relevancia de las preguntas.

En relación con el proceso de recolección, se siguieron protocolos estandarizados para garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida. Las entrevistas se realizaron en un ambiente controlado durante horarios



laborales designados, asegurando la confidencialidad y anonimato de los participantes. Este ambiente controlado minimiza la influencia de factores externos en las respuestas y garantiza que los participantes puedan responder de manera reflexiva y honesta.

El análisis documental se basó en registros oficiales de la empresa, verificados por personal contable autorizado y auditados externamente. Esta verificación garantiza la confiabilidad y validez de los datos financieros utilizados en el análisis. Los registros de capacitación fueron validados mediante comparación con informes de proveedores externos de capacitación y documentación de asistencia.

Para el análisis de datos cuantitativos se aplicó estadística descriptiva para caracterizar las variables demográficas y organizacionales, incluyendo medidas de tendencia central, dispersión y distribución. Estas medidas proporcionan una comprensión básica de las características de la muestra, facilitando la interpretación de resultados.

Para evaluar la relación entre variables categóricas se empleó la prueba de Chi-cuadrado, estableciendo un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ . Esta prueba estadística es apropiada para analizar la asociación entre variables categóricas y proporciona evidencia sobre la significancia estadística de las relaciones observadas. La elección de  $\alpha = 0.05$  sigue convenciones establecidas en investigación social y permite un balance apropiado entre riesgo de error tipo I y

poder estadístico.

El procesamiento de datos se realizó utilizando software estadístico especializado para garantizar la precisión en los cálculos y la validez de las inferencias realizadas. Se implementaron procedimientos de validación de datos para identificar y corregir inconsistencias o valores atípicos que pudieran afectar la validez de los resultados. Estos procedimientos incluyeron verificación de rangos, detección de valores atípicos (outliers), y validación de distribuciones.

Los análisis estadísticos incluyeron correlaciones bivariadas, análisis de regresión simple y pruebas de hipótesis sobre la significancia de las relaciones observadas. El análisis de correlación permite examinar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables, mientras que el análisis de regresión proporciona información sobre la capacidad predictiva de la inversión en capacitación para explicar variaciones en indicadores de rentabilidad.

Finalmente, las consideraciones éticas fueron incorporadas en todas las fases del estudio, incluyendo el consentimiento informado de participantes, protección de la confidencialidad, y minimización de riesgos para los participantes. El estudio fue diseñado para no interferir con las operaciones normales de la organización y para respetar la privacidad de la información financiera sensible.

## RESULTADOS

El análisis longitudinal reveló una evolución significativa en la política de desarrollo del talento durante 2021-2023. En 2021, la inversión total ascendió a S/ 9,028.80, distribuida entre personal legal (S/ 7,674.48), administrativo (S/ 451.44) y de ventas (S/ 902.88).

**Tabla 1**

*Distribución del Personal por Períodos (2021-2023)*

| Categoría de Personal   | 2021      | 2022      | 2023      | Crecimiento % |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Personal Legal          | 10        | 18        | 50        | 400%          |
| Personal Administrativo | 4         | 4         | 11        | 175%          |
| Personal de Ventas      | 2         | 2         | 7         | 250%          |
| <b>Total</b>            | <b>16</b> | <b>24</b> | <b>68</b> | <b>325%</b>   |

Nota: Elaboración propia basada en registros administrativos de la empresa.

La Tabla 1 muestra la evolución de la estructura organizacional durante el período de estudio. Se evidencia un crecimiento sostenido del 325% en el número total de empleados, con

un incremento del 400% en el área legal, del 175% en personal administrativo y del 250% en ventas. Esta distribución refleja una estrategia de expansión centrada en el fortalecimiento de las capacidades operativas principales.

**Tabla 2**

*Evolución de Costos de Capacitación por Área (En soles)*

| Área de Personal        | 2021            | 2022             | 2023             | Crecimiento Total |
|-------------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| Personal Legal          | 7,674.48        | 15,029.36        | 73,440.00        | 857%              |
| Personal Ventas         | 902.88          | 1,768.16         | 8,640.00         | 857%              |
| Personal Administrativo | 451.44          | 884.08           | 4,320.00         | 857%              |
| <b>TOTAL</b>            | <b>9,028.80</b> | <b>17,681.60</b> | <b>86,400.00</b> | <b>857%</b>       |

Nota: Elaboración propia basada en registros contables de la empresa.

La evolución de la inversión en capacitación por área organizacional, se presenta en la Tabla 2. Se observa un incremento del 857% en la inversión total, pasando de S/ 9,028.80 en 2021 a S/ 86,400.00 en 2023. La distribución porcentual se mantuvo consistente, con 85% dedicado al personal legal, 10% a ventas y 5% a administrativo, evidenciando una estrategia clara de priorización del talento especializado.

La distribución reflejaba una priorización del área operativa principal, con el 85% dedicado al personal legal, coherente con el modelo de negocio centrado en servicios legales donde la competencia del personal determina directamente la calidad del servicio.

El crecimiento más notable se observó en 2023, cuando la inversión total alcanzó S/ 86,400.00, representando un incremento del 857% respecto al año base. Esta expansión se distribuyó estratégicamente, con énfasis considerable en el personal legal (S/ 73,440.00), seguido por ventas (S/ 8,640.00) y administrativo (S/ 4,320.00).

La distribución porcentual se mantuvo similar, sugiriendo consistencia en la estrategia de inversión. El incremento absoluto en todos los sectores indica una expansión general de los programas de desarrollo del talento, respondiendo a las necesidades de crecimiento organizacional y mejora de la calidad del servicio.

La evolución anual muestra una aceleración notable en 2023, con un incremento del 389% respecto a 2022. Este incremento puede

atribuirse a la recuperación económica post-pandemia, la expansión organizacional, y una mayor comprensión del valor estratégico de la inversión en capacitación.

El análisis organizacional mostró un crecimiento sostenido que acompaña y se beneficia de la inversión en capacitación. En 2021, la empresa contaba con 16 trabajadores (10 legales, 4 administrativos y 2 de ventas). Para 2022, este número se incrementó a 24 empleados (18 legales, 4 administrativos y 2 de ventas), y en 2023 alcanzó 68 trabajadores (50 legales, 11 administrativos y 7 de ventas).

Este crecimiento del 325% evidencia una estrategia de expansión agresiva, particularmente en el área legal donde el incremento fue del 400%, pasando de 10 a 50 empleados. El crecimiento en áreas de soporte fue más moderado pero consistente, sugiriendo una estrategia centrada en el fortalecimiento de las capacidades operativas principales.

La composición organizacional ya reflejaba una estructura centrada en el personal legal, con 62.5% del total en 2021, incrementándose a 75% en 2023, evidenciando una intensificación de la especialización en servicios legales como estrategia competitiva principal.

El crecimiento del personal administrativo, aunque más modesto, representa una tasa sustancial del 175%, sugiriendo que la expansión requiere proporcionalmente mayor capacidad de soporte administrativo. El incremento del personal de ventas del 250% refleja una estrategia de

expansión comercial que acompaña el crecimiento en capacidades de prestación de servicios.

El análisis de horas de capacitación y rendimiento reveló correlaciones positivas sistemáticas entre inversión en formación y mejoras en productividad. El Equipo A experimentó un incremento del 72% al 92% en rendimiento, pasando de 4 a 24 horas de capacitación mensual. Esta mejora del 20% representa un retorno tangible de la inversión en desarrollo del talento.

El análisis del Equipo A revela que el incremento en horas de capacitación se correlacionó directamente con mejoras en velocidad de procesamiento de casos, calidad de la documentación legal, y satisfacción de clientes. El crecimiento de 4 a 24 horas mensuales representa una multiplicación por seis de la inversión en tiempo de capacitación.

El Equipo B mejoró de 78% a 83% en rendimiento con un incremento de 6 a 25 horas de capacitación mensual, mostrando una mejora del 5%. Aunque menos pronunciada, esta mejora representa un retorno positivo. El Equipo C mostró la mejora más significativa, elevando su rendimiento del 60% al 81% mediante un incremento de 3 a 26 horas mensuales.

La mejora del Equipo C puede atribuirse a que este grupo tenía mayor potencial de mejora al partir de un nivel inferior. El incremento de 3 a 26 horas mensuales representa una inversión sustancial que generó mejoras superiores, sugiriendo que la efectividad marginal de la capacitación puede ser mayor en equipos con mayor potencial de mejora inicial.

Los indicadores de rentabilidad experimentaron mejoras sustanciales durante el período de análisis, confirmando la relación positiva entre inversión en capacitación y resultados financieros.

**Tabla 3**  
*Indicadores Financieros Principales (2021-2023)*

| Indicador Financiero           | 2021       | 2022       | 2023       | Variación 2021-2023 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|---------------------|
| ROI (Retorno sobre Patrimonio) | 14%        | 16%        | 19%        | +5 puntos           |
| ROA (Retorno sobre Activos)    | 12%        | 13%        | 15%        | +3 puntos           |
| Margen Utilidad Bruta          | 56%        | 58%        | 76%        | +20 puntos          |
| Margen Utilidad Neta           | 44%        | 47%        | 66%        | +22 puntos          |
| Utilidad Neta (S/)             | 6,706,524  | 15,630,361 | 28,233,374 | +321%               |
| Ingresos Totales (S/)          | 15,346,389 | 33,056,504 | 42,677,700 | +178%               |

La Tabla 3 muestra la evolución de los principales indicadores de rentabilidad empresarial. El ROI incrementó de 14% a 19%, mientras que el ROA creció de 12% a 15%.

Particularmente significativa es la cuadruplicación de la utilidad neta (321%) y el incremento del 178% en ingresos totales, evidenciando mejoras sustanciales en eficiencia operativa.

**Tabla 4**

*Análisis de Horas de Capacitación y Rendimiento por Equipos*

| Equipo       | Horas Capacitación Mensual |           |           | Rendimiento (%) |      |      |
|--------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------------|------|------|
|              | 2021                       | 2022      | 2023      | 2021            | 2022 | 2023 |
| Equipo A     | 4                          | 20        | 24        | 72              | 85   | 92   |
| Equipo B     | 6                          | 10        | 25        | 78              | 80   | 83   |
| Equipo C     | 3                          | 15        | 26        | 60              | 75   | 81   |
| <b>Total</b> | <b>13</b>                  | <b>45</b> | <b>75</b> |                 |      |      |

Nota: Reportes de evaluación de rendimiento y registros de capacitación 2021-2023.

Los resultados de la Tabla 4 revelan la correlación positiva entre inversión en capacitación y mejoras en productividad por equipos. El Equipo A experimentó la mayor mejora absoluta (20 puntos), mientras que el

Equipo C mostró la mejora porcentual más significativa (21 puntos), sugiriendo que equipos con mayor potencial de mejora inicial se benefician más de la inversión intensiva en capacitación.

**Tabla 5**

*Propuesta de Mejora Continua por Áreas Organizacionales*

| Área                 | Necesidades Identificadas   | Propuesta de Mejora Específica   |
|----------------------|---|--|
| Legal                | • Alta carga laboral • Bajo manejo de tiempos • Gestión de estrés                       | • Capacitaciones en gestión del tiempo • Manejo del estrés • Liderazgo y atención al cliente |
| Administrativa       | • Procesos repetitivos • Falta herramientas tecnológicas • Sobrecarga en cierre mensual | • Capacitación en herramientas digitales • Automatización de procesos                        |
| Ventas/Negociaciones | • Alta exposición emocional • Contacto directo con clientes                             | • Entrenamiento en empatía • Negociación asertiva • Manejo de conflictos                     |

Acerca de la propuesta de mejora basada en Gestión Basada en Actividades (ABM), que muestra la tabla 5, identifica necesidades específicas por área y proponiendo soluciones de capacitación diferenciadas. Esta propuesta busca optimizar futuras inversiones en desarrollo del talento enfocándose en actividades que generen valor directo para la organización.

El análisis detallado del ROI revela que el incremento de 5 puntos porcentuales representa una mejora significativa en la capacidad organizacional para generar retornos para los propietarios. El crecimiento del ROA del 12% al 15% indica mejoras en la eficiencia para utilizar activos organizacionales en la generación de ganancias.

El Margen de Utilidad Bruta mejoró de 56% a 76%, y el Margen de Utilidad Neta se incrementó de 44% a 66%, sugiriendo que la inversión en capacitación no solo incrementó los ingresos absolutos, sino que también mejoró significativamente la eficiencia operativa. El incremento en el Margen de Utilidad Bruta de los 20 puntos porcentuales indica mejoras sustanciales en la eficiencia de los procesos de generación de ingresos, atribuible a la mayor competencia del personal legal que permite prestar servicios de mayor calidad a costos relativamente menores.

La mejora en el Margen de Utilidad Neta de 22 puntos porcentuales es aún más significativa, indicando que no solo mejoró la eficiencia operativa directa, sino también la capacidad de la

organización para convertir ingresos en ganancias netas después de todos los gastos operativos. La utilidad neta experimentó el crecimiento más significativo, multiplicándose por 3.75 veces, pasando de S/ 6.7 millones en 2021 a S/ 28.2 millones en 2023. Este crecimiento se acompañó de un incremento en los ingresos totales de S/ 15.3 millones a S/ 42.7 millones, manteniendo márgenes de utilidad crecientes.

La relación entre crecimiento de ingresos y utilidades revela que la organización logró expandir significativamente sus ingresos y mejorar la eficiencia de conversión en ganancias netas. El crecimiento de ingresos del 178% se acompañó de un crecimiento de utilidades del 321%.

La prueba de Chi-cuadrado aplicada a la relación entre capacitación del personal y rendimiento financiero arrojó un valor de significancia de  $p = 0.000$ , claramente inferior al nivel crítico de 0.05, confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa. Esta significancia proporciona evidencia robusta sobre las conclusiones del estudio.

El valor de  $p = 0.000$  indica una probabilidad extremadamente baja (menos del 0.1%) de que la relación observada entre capacitación y rendimiento financiero sea resultado del azar. Esta evidencia estadística fuerte respalda la validez de las conclusiones sobre el impacto positivo de la inversión en capacitación en los resultados empresariales.

Como resultado del análisis integral, se desarrolló una propuesta de mejora basada en la



Gestión Basada en Actividades (ABM), metodología que busca eliminar tareas que no generan valor y fortalecer aquellas que contribuyen directamente a los resultados empresariales. La propuesta incluye programas específicos de capacitación para cada área organizacional, con énfasis en gestión del tiempo y manejo del estrés para el personal legal, herramientas digitales para automatización de procesos administrativos, y entrenamiento en empatía y negociación asertiva para el área de ventas.

La propuesta ABM se fundamenta en la premisa de que la capacitación debe enfocarse específicamente en actividades que generan valor directo para la organización. Para el área legal, esto incluye capacitación en técnicas de gestión del tiempo, métodos de investigación legal más eficientes, y herramientas para manejo del estrés asociado con casos complejos. Para el área administrativa, la propuesta se enfoca en automatización de procesos, uso de software de gestión, y técnicas de análisis de datos. Para ventas, el énfasis está en habilidades interpersonales, técnicas de negociación, y gestión de relaciones con clientes.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman la relación positiva entre inversión en capacitación y rentabilidad empresarial, extendiendo los hallazgos de Tien (2023) al contexto de empresas de servicios legales. Mientras, que el mismo autor documentó incrementos del 23% en

productividad y 18% en rentabilidad en servicios en general, este estudio reveló mejoras superiores del 36% en ROI y 25% en ROA. Los hallazgos de Aguinis y Kraiger (2009) sobre los beneficios multidisciplinares de la capacitación sugieren que el sector legal posee características que amplifican el impacto de la inversión en desarrollo del talento debido a su naturaleza intensiva en conocimiento.

Asimismo, el incremento del 36% en ROI supera las expectativas de Nabhan y Munajat (2023), quienes establecieron una correlación positiva ( $r = 0.78$ ,  $p < 0.001$ ) entre capacitación y efectividad organizacional. Esta diferencia se atribuye a la naturaleza intensiva en conocimiento del trabajo legal, donde las competencias desarrolladas tienen un impacto multiplicador en la capacidad organizacional para generar valor.

En contraste, Kum y Cowden (2022), quienes reportaron mejoras del 34% en productividad con métodos combinados en manufactura, este estudio demostró que la especialización en competencias legales genera retornos superiores. Esto evidencia que los enfoques diferenciados son más efectivos en sectores de servicios donde la calidad depende de la combinación de pericia técnica y habilidades relacionales.

De igual manera, la naturaleza intensiva en conocimiento del trabajo legal explica por qué los resultados superan las expectativas de Becker (1964). En el sector legal, las inversiones se traducen directamente en mayor capacidad para cobrar tarifas superiores y retener clientes satisfechos, multiplicando el impacto financiero.

Por otra parte, la correlación significativa ( $p = 0.000$ ) entre capacitación y rendimiento financiero confirma la evidencia de Nabhan y Munajat (2023), añadiendo una dimensión cuantitativa que permite medir el retorno de inversión. La fortaleza de esta relación sugiere una relación causal más que meramente correlacional.

Asimismo, el crecimiento organizacional del 325% contrasta con estudios previos enfocados únicamente en mejoras de eficiencia, demostrando que la capacitación desarrolla capacidades organizacionales para gestionar crecimiento sostenible. La estrategia de priorización del personal legal (85% de inversión) se alinea con los principios de Barney (1991) sobre desarrollo de recursos valiosos, raros y difíciles de imitar, generando ventajas competitivas sostenibles. Esta evidencia contrasta con enfoques tradicionales de capacitación homogénea.

Las limitaciones incluyen el enfoque en una sola organización, limitando la generalización a otras empresas del sector. El período de estudio coincidió con la recuperación post-pandemia, pudiendo amplificar algunos efectos. Sin embargo, la robustez estadística y consistencia teórica sugieren aplicabilidad a organizaciones similares.

El aporte central radica en proporcionar evidencia cuantitativa específica sobre el retorno de inversión en capacitación en servicios legales. La demostración de retornos superiores del 36%

en ROI y 25% en ROA ofrece un marco de referencia para decisiones de inversión en capital humano en organizaciones similares.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio sobre el impacto de los costos de capacitación en indicadores de rentabilidad ha demostrado una relación estadísticamente significativa entre inversión en desarrollo del talento y resultados financieros en empresas de servicios legales. Los objetivos específicos fueron alcanzados al analizar la evolución temporal de costos, examinar variaciones en rentabilidad, establecer significancia estadística y proponer mejoras basadas en Gestión Basada en Actividades.

En términos de recomendaciones, es fundamental implementar programas de capacitación especializados que integren competencias técnicas legales con habilidades interpersonales, priorizando el desarrollo de recursos valiosos y difíciles de imitar. Asimismo, es necesario adoptar enfoques de capacitación diferenciados según las características específicas de cada área organizacional, considerando el nivel inicial de competencia y potencial de mejora de cada equipo. De igual manera, se recomienda establecer métricas cuantitativas para evaluar sistemáticamente el retorno de la inversión en capacitación, utilizando indicadores como ROI y ROA para informar decisiones estratégicas. Adicionalmente, es importante desarrollar marcos de referencia para optimizar la asignación de recursos entre diferentes tipos de programas de

capacitación, enfocándose en actividades que generen valor directo medible.

Respecto a las futuras líneas de investigación, resulta necesario realizar estudios multi-organizacionales en el sector de servicios legales para validar y generalizar estos hallazgos en contextos más amplios y diversos. En consecuencia, se propone realizar análisis longitudinales extensos para examinar la sostenibilidad de los beneficios de capacitación a largo plazo y los factores que influyen en la continuidad de estos efectos. Por otra parte, sería valioso desarrollar investigación comparativa entre diferentes sectores de servicios profesionales para identificar características específicas que amplifican el impacto de la inversión en desarrollo del talento. Finalmente, se sugiere el desarrollo de modelos predictivos que permitan estimar el retorno de inversión en capacitación basado en características organizacionales y sectoriales específicas.

En definitiva, el estudio contribuye de manera significativa al corpus de conocimiento sobre gestión de recursos humanos y finanzas corporativas, demostrando que la inversión estratégica en desarrollo del talento mejora la eficiencia operativa y construye ventajas competitivas sostenibles en mercados dinámicos.

## REFERENCIAS

- Aguinis, H., y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093606>
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Baldwin, T., y Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education. <https://bit.ly/4aer090>
- Chen, H., y Liu, W. (2024). How to maximize the impact of workplace training: Evidence from competency development and organizational success. *European Journal of Training and Development*, 48(2), 234-251. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Davis, M., y Roberts, K. (2023). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-performance work systems perspective. *Human Resource Management*, 62(4), 567-584. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450052300046X>
- Delery, J., y Shaw, J. (2021). The management of people in work organizations: Trends, issues, and challenges. *Annual Review of Psychology*, 72, 481-507. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-040120-092600>
- Deloitte Insights. (2025). 2025 Global human capital trends: The future of work is human. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topic/s/talent/human-capital-trends.html>
- Edwards, P., y Wright, M. (2019). High-involvement work systems and organizational performance in cross-national context: A meta-analytic approach. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 367-389.

- <https://doi.org/10.1037/apl0000362>
- Heskett, J., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9149>
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2023). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy* (2nd ed.). Harvard Business Review Press. URL: <https://www.markhuselid.com/workforce.htm>
- Jackson, S., Schuler, R., y Jiang, K. (2023). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 48(1), 144-172. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0114>
- Kum, F., y Cowden, R. (2022). The impact of training and development on employee performance: A study of manufacturing firms in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 13(4), 78-89. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v13n4a8>
- McKinsey y Company. (2023). *Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>
- Nabhan, S., y Munajat, N. (2023). The role of training satisfaction in enhancing organizational performance: Evidence from Indonesian SMEs. *Journal of Business Research*, 145, 723-734. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.067>
- O'Connor, B., y Williams, S. (2023). Organizational-Level Training and Performance: A Meta-Analytic Review of Empirical Evidence. *Journal of Management*, 49(6), 1789-1821. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01492063251327588>
- Storey, J., y Sisson, K. (2022). *Managing human resources* (6th ed.). Pearson Education.
- Tien, N. (2023). Employee training programs and organizational commitment: A quantitative analysis of service sector firms. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1567-1589. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2045678>
- Wright, P., y McMahan, G. (2020). Human capital management and firm performance: A systematic review and meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1089-1119. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0089>