

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

[DOI 10.35381/gep.v6i11.181](https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.181)

**Transformación organizacional mediante la formación y evaluación del capital humano en el sector servicios**

**Organizational transformation through training and evaluation of human capital in the service sector**

Lucy Katy Arroyo-Sánchez

[larroyosa@ucvvirtual.edu.pe](mailto:larroyosa@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad  
Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3350-9287>

Manuel José Peñalver-Higuera

[mpenalver@ucv.edu.pe](mailto:mpenalver@ucv.edu.pe)

Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad  
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-8732-984X>

Recepción: 10 de marzo 2024

Revisado: 15 de mayo 2024

Aprobación: 15 de junio 2024

Publicado: 01 de julio 2024

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo optimizar las políticas de formación y la auditoría del capital humano en pro del rendimiento laboral durante el año 2024. Metodológicamente, se empleó un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Como técnica, se acudió a la entrevista y como instrumento se aplicó un cuestionario semiestructurado a 40 empleados. Los resultados mostraron fortalezas como la relevancia de los programas de capacitación y el apoyo internacional. Sin embargo, se identificaron debilidades como la desalineación entre la capacitación y las necesidades laborales reales, así como también la falta de transparencia en las evaluaciones de desempeño. La investigación concluyó con una propuesta de mejora que incluyó un diagnóstico exhaustivo de necesidades, el diseño modular de programas de capacitación, un sistema de evaluación transparente, la ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y el fortalecimiento del liderazgo organizacional.

**Descriptores:** Capacitación; desarrollo profesional; rendimiento laboral; auditoría; liderazgo. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of this research was to optimize training policies and the audit of human capital for labor performance during the year 2024. Methodologically, a mixed approach was used with a sequential exploratory design, combining qualitative and quantitative methods. The interview technique was used and a semi-structured questionnaire was applied as an instrument to 40 employees. The results showed strengths such as the relevance of training programs and international support. However, weaknesses were identified such as the misalignment between training and actual labor needs as well as the lack of transparency in performance evaluations. The research concluded with a proposal for improvement that included a comprehensive needs assessment, the modular design of training programs, a transparent evaluation system, the expansion of professional development opportunities and the strengthening of organizational leadership.

**Descriptors:** Training; professional development; job performance; auditing; leadership. (UNESCO Thesaurus).

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública y la gestión de talento humano abarcan las actividades del Estado para manejar recursos y alcanzar metas de desarrollo social, económico y ambiental en aras del progreso inclusivo, el empleo productivo y el trabajo decente en las empresas de servicios. Basadas en la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana, estas gestiones buscan mejorar los servicios públicos y fortalecer la confianza institucional, a través de la planificación, ejecución y evaluación de políticas, así como la administración de recursos. En atención a (Ramírez et al., 2019), la gestión de talento humano “está orientada a las actividades operativas - administrativas, dotando a la empresa de colaboradores con competencias genéricas y técnicas transversales” (p. 169).

En el contexto peruano, la modernización de la gestión pública promueve la mejora de la eficiencia estatal y la atención ciudadana adoptando principios de participación, transparencia y rendición de cuentas. Esta política se integra con otros planes estratégicos nacionales, asegurando coherencia y enfoque en los niveles gubernamentales. En este marco, Perú se ha centrado en orientaciones públicas fundamentales enfocadas a enfrentar desafíos nacionales específicos y a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Específicamente, se debe fomentar la innovación, la adopción de tecnologías y la sostenibilidad ambiental, además de reforzar el capital humano y el mercado laboral a través de la formación para el empleo y la certificación de competencias. Para Pardo y Díaz (2014):

Los cambios tecnológicos y la globalización han sido procesos que han impulsado la transformación, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mercado y, es la gestión de las personas las que determinan en gran medida la administración del cambio y los resultados favorables frente a este desafío. (p. 40)

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

Para Peñalver e Isea (2024) “en Latinoamérica, todavía no se ha generalizado el uso de estas nuevas tecnologías, se carece de personal especializado en estas áreas y la falta de digitalización de la información dificulta la obtención de datos adecuados para su idónea aplicación”. En el contexto del presente estudio, se considera pertinente fortalecer el recurso humano de las organizaciones, a fin de optimizar tanto la capacitación como la innovación, el clima y la cultura organizacional de las mismas.

Dicha intención se alinea con las Políticas de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de las empresas en pro de elevar el liderazgo, robustecer la cultura organizacional y afinar las herramientas de gestión, con el fin último de garantizar la sostenibilidad empresarial. Para Agudelo (2019), toda organización constituye un factor clave para la innovación en la actualidad y, por supuesto, la mano de obra que la integra tiene la gran responsabilidad de lograr su transformación y sustentabilidad. De acuerdo con García y Leal (2008):

Integrar las dimensiones que conforman al ser humano, facilita que la gente apporte ese “algo más”, de manera de poner no sólo el cuerpo y la mente, sino también el alma y el corazón, en una nueva relación de colaboración comprometida, indispensable para que la organización sobresalga. (p. 157)

Según Martín et al. (2013), “en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo” (p. 288). A esto se agrega lo expuesto por Hernández et al. (2009), quien argumenta que es menester señalar también la importancia de la calidad de servicio, puntualizando lo siguiente:

Calidad de servicio es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades clientelares, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan. (p. 457)

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

Peña et al. (2018) opinan que “es necesario ejercer un liderazgo que permita enfrentar los cambios del entorno e implementar alternativas que posibiliten un crecimiento sostenible” (p. 3). Peñalver e Isea (2024) sugieren la inteligencia artificial como opción transformacional en las empresas:

El cambio hacia fábricas más productivas y eficientes depende de la implementación de la inteligencia artificial (IA) en este proceso. Las fábricas pueden optimizar sus procesos de producción y tomar decisiones más inteligentes gracias a las capacidades de IA para el análisis de datos y el aprendizaje automático. (p. 40)

Por este motivo, en palabras de Arenas y Bayón (2020) “se comienza a creer que el desarrollo y actualización del personal, son los mejores medios para conseguir la meta esencial en todas las empresas o comercios: la coordinación y la satisfacción del ciudadano” (p. 1464). Lamentablemente, la carencia de oportunidades para el desarrollo y la ausencia de capacitación específica han contribuido a la desmotivación del personal de algunas organizaciones, lo que ha derivado en un deterioro del rendimiento y, por ende, en una merma de la calidad del servicio ofrecido.

Una auditoría del capital humano reveló serias deficiencias en la evaluación de competencias y el análisis de desempeño, lo cual complicó aún más la identificación de las debilidades fundamentales de los trabajadores. Calderón et al. (2009) opinan que “la gestión humana debe ser orientadora y potenciadora del desarrollo individual y colectivo, preparándolo para la evolución que en el plano mental (cognitivo), psicológico (afectivo) y social (a nivel de interacción) representa el emprendimiento de un proceso de transformación” (p. 164).

El fomento de un crecimiento económico inclusivo, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente implica un llamado a mejorar la calidad del empleo y asegurar condiciones laborales dignas, aspectos que se vinculan estrechamente con la eficacia organizacional y la satisfacción laboral. Donawa (2018) expresa que “la calidad de vida laboral es la percepción que un empleado tiene sobre las condiciones que causan

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

satisfacción en la organización para la cual presta sus servicios” (p. 45). Esta visión acentúa la importancia de alinear las políticas internas de las empresas con los estándares internacionales para optimizar la gestión interna y amplificar el impacto social de las organizaciones, garantizando así un progreso sustentable y equitativo. Por consiguiente, se identificó la imperiosa necesidad de investigar la discrepancia entre las políticas públicas formuladas y su implementación práctica, con el objetivo de proponer mejoras que incrementen la eficiencia y calidad del servicio, fortaleciendo así la capacidad de inducir cambios significativos en la administración de servicios públicos. La gestión del talento humano es fundamental para un alto desempeño laboral. Un estudio en una empresa de marketing en Perú demuestra que existe una correlación positiva entre la gestión del talento humano y la efectividad de los empleados. Armijos, et al. (2019) manifiesta que “la gestión del Talento Humano está estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos; dado que estructura indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección, desempeño, evaluación y capacitación del personal” (p. 163). Ciruela (2009) agrega que “se trata de hacer que los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas sean los que la organización precisa, tanto en el momento actual, como en un futuro” (p. 88). El rendimiento laboral también se ve influido por la satisfacción del empleado con sus roles, su compromiso y dedicación, impactando directamente en la calidad del servicio y la percepción pública. En este sentido, se han enfatizado la importancia de la capacitación, la eficiencia y la gestión efectiva, junto con el trabajo en equipo y la planificación, como factores que no solo aumentan la eficiencia, sino también la efectividad de las prácticas laborales. La productividad, definida como la eficiencia en alcanzar metas con recursos mínimos, es crucial para evaluar cómo los recursos humanos contribuyen al éxito operativo. Mejorar la productividad es esencial para la eficiencia económica y para el desarrollo de capital humano, ya que de este modo, se da lugar a un fortalecimiento organizacional

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

subrayado en la mejora de la competitividad y el rendimiento a corto o largo plazo de las organizaciones.

En línea con lo expuesto, se destaca una fuerte conexión entre la satisfacción laboral y los recursos proporcionados en el ambiente de trabajo, así como el liderazgo, los equipos y las tareas, aspectos resaltantes para el alcance de un ambiente laboral positivo. Este hallazgo es complementado por la investigación de Iglesias et al. (2020), quienes resaltan que el clima organizacional constituye un elemento clave para la resolución de conflictos, la satisfacción laboral y el alcance del funcionamiento óptimo de una empresa. Ello implica que las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales son factores esenciales para dicho clima organizacional, mejorando la productividad y reduciendo el absentismo y la rotación del personal. Asimismo, Araya e Medina (2019) sostienen que “la satisfacción laboral y el clima organizacional son variables esenciales en la gestión de organizaciones” (p. 157).

Tomando como base las consideraciones anteriores, el estudio planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué propuestas de mejora en las políticas de formación y desarrollo y auditoría del capital humano pueden optimizar el rendimiento laboral de los empleados en una empresa prestadora de servicios en el Perú durante el año 2024? El estudio justifica su importancia al abordar la desconexión entre las políticas de formación y su implementación práctica en el sector público, lo cual ha causado ineficiencias en el área de reclamos de una empresa de servicios en Perú. Resolver este problema mejorará la operatividad y la calidad del servicio, beneficiando tanto a empleados como a usuarios, y fortaleciendo la gestión pública al asegurar que las políticas sean efectivamente implementadas.

Por otro lado, el estudio es innovador, ya que utilizó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, proporcionando una comprensión integral del problema y ofreciendo una base sólida para políticas públicas más adaptativas y efectivas que permitieron identificar las premisas de la eficiencia operativa y la satisfacción laboral.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

Para ello, se trazó como objetivo general optimizar las políticas de formación y la auditoría del capital humano en pro del rendimiento laboral en la empresa prestadora de servicios en Perú durante el año 2024.

## MÉTODO

En la presente investigación, se utilizó un enfoque mixto de investigación, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, a fin de obtener una comprensión más completa de las políticas de formación y desarrollo y auditoría del capital humano en atención a su relación con el rendimiento laboral.

Para ello, se realizaron entrevistas mediante un cuestionario semiestructurado que permitió explorar las percepciones y experiencias de los empleados respecto a las políticas de formación y desarrollo y auditoria del capital humano.

En total, se entrevistó a un grupo selecto de 40 empleados de entre los 220 que hacen vida en la empresa de servicio, tomando en cuenta a todos los profesionales del área de atención de reclamos.

El estudio presentó tres categorías principales, la primera, se relacionó con las políticas de formación y desarrollo. La segunda, se centró en las experiencias de los empleados con la auditoría del capital humano. Finalmente, la tercera, abordó la relación de las políticas de formación y desarrollo en el rendimiento laboral de los empleados.

Vale resaltar que los datos cualitativos obtenidos fueron analizados mediante codificación temática usando el software Atlas ti, clasificándolos en categorías relevantes, mientras que los datos cuantitativos se recopilaron mediante pruebas estadísticas descriptivas e inferenciales. El respeto ético por los participantes se manifestó a través de la implementación de procedimientos de consentimiento informado. De esta manera, se aseguró que todos los participantes entendieran que su participación era voluntaria y que podían retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

## RESULTADOS

La investigación precisa a continuación sus resultados en atención a cada objetivo específico propuesto. Respecto a identificar las actuales políticas de formación y desarrollo y auditoría del capital humano en una empresa prestadora de servicios en Perú durante el año 2024, se pudo constatar que las políticas de formación y desarrollo se centraron en el avance de competencias en gestión de procesos, inteligencia emocional, competencias ágiles y competencias digitales. La formación en gestión de procesos se orientó a tener un control efectivo de los procesos internos, cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes y grupos de interés, mejorar el desempeño ambiental y garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable; la capacitación en inteligencia emocional se centró en mejorar el rendimiento laboral mediante el desarrollo de habilidades como el autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales de comunicación. Las competencias ágiles fueron necesarias para responder eficazmente en escenarios volátiles y permitir una mejora continua de los procesos, mientras que las competencias digitales buscaron optimizar los procesos a través del uso de tecnologías de la información y comunicación.

Las acciones de capacitación se diversificaron en tipos y modalidades para adaptarse a diferentes necesidades, incluyendo capacitaciones presenciales, virtuales, talleres, seminarios y cursos especializados. Se refleja un incremento gradual en el número de capacitaciones anuales; durante el primer año, se llevaron a cabo 26 capacitaciones, aumentando a 27 en el segundo año, en el tercer año, el número de capacitaciones ascendió a 30, reflejando el compromiso continuo con el desarrollo de competencias. Este incremento continuó y se programó para el cuarto año con 34 capacitaciones, alcanzando su punto máximo, y en el quinto año se especificaron 32 capacitaciones, consolidando así un enfoque sostenido y progresivo en la formación y desarrollo del personal a lo largo del periodo planificado.

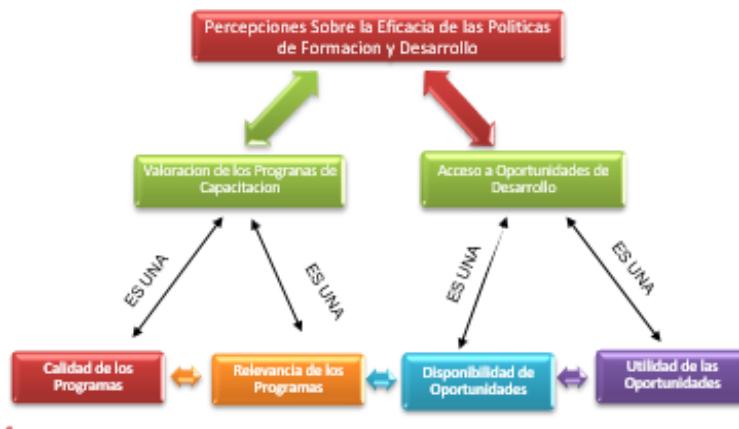
Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

La organización cuenta con un plan integral de capacitación y desarrollo de recursos humanos que abordó tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros, este plan estuvo basado en un diagnóstico previsiblemente riguroso y se ejecutó con un enfoque de mejora continua, buscando asegurar que la organización estuviera preparada para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad y desempeño.

En cuanto al segundo objetivo basado en analizar la relación entre las políticas de formación y desarrollo y auditoría del capital humano con el rendimiento laboral de los empleados a través de métodos cualitativos y cuantitativos.

Los resultados cualitativos de esta investigación revelaron temas clave sobre cómo las políticas de formación y desarrollo se relacionan con la percepción y la experiencia de los empleados en el área de atención de reclamos de la empresa de servicios.

La figura 1 ilustra cómo estas percepciones están interconectadas y enfatiza la importancia de evaluar tanto la valoración de los programas de capacitación como el acceso a oportunidades de desarrollo.



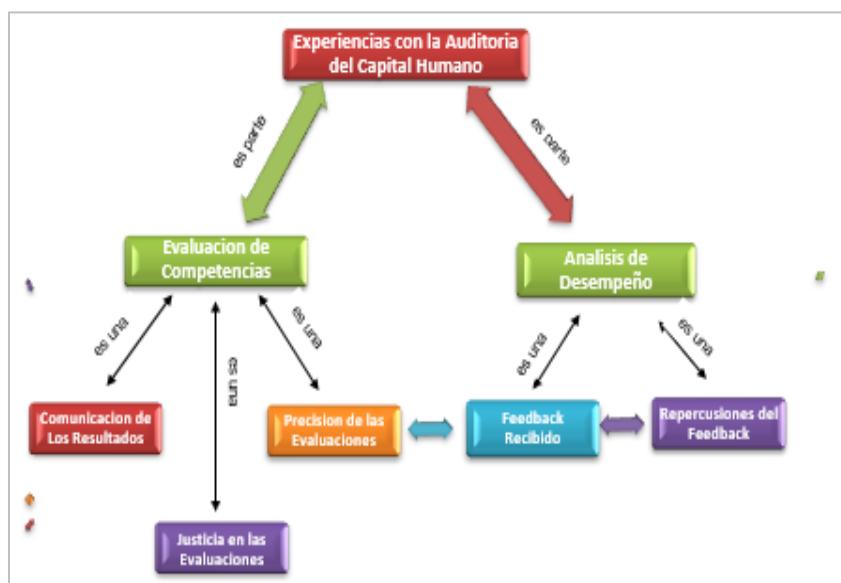
**Figura 1.** Relación entre las percepciones sobre la eficacia de las políticas de formación y desarrollo y sus componentes.

**Elaboración:** Los autores.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

La valoración de los programas de capacitación y el acceso a oportunidades de desarrollo son componentes esenciales en una empresa por la calidad, relevancia, disponibilidad y utilidad de las oportunidades que brinda. Sin embargo, estos elementos son críticos dentro de la auditoría del capital humano en la organización. Las entrevistas también develaron que la transparencia y justicia en las evaluaciones de competencias son percibidas de manera variada. Algunos empleados valoran positivamente estos procesos, ya que les ayudan a entender mejor sus fortalezas y áreas de mejora. No obstante, existe un sentimiento generalizado de desconfianza, ya que la retroalimentación no siempre se utiliza para apoyar el desarrollo personal sino más bien para justificar acciones administrativas.

La Figura 2 ilustra cómo la auditoría del capital humano, a través de la evaluación de competencias, afecta el rendimiento laboral de los empleados.



**Figura 2.** Relación entre las experiencias con la auditoría del capital humano y sus componentes.

**Elaboración:** Los autores.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

La experiencia de los empleados con la auditoria del capital humano y sus componentes, siendo parte de ella la evaluación de competencias y el análisis del desempeño, lo cual propicia una comunicación de los resultados, justicia y precisión en las evaluaciones y un feedback productivo.

La Tabla 1 resume la frecuencia de los temas cualitativos emergentes y sus relaciones con otras categorías relevantes, destacando cómo las políticas de formación y desarrollo y la auditoría del capital humano impactan el rendimiento laboral de los empleados.

**Tabla 1.**

Matriz de codificación de temas cualitativos sobre la relación de las políticas de formación y auditoría del capital humano con el rendimiento laboral.

Categoría	Frecuencia	Relación con Otras Categorías
Acceso a Oportunidades de Desarrollo	60	Relación con el Rendimiento Laboral (26)
Valoración de los Programas de Capacitación	53	Relación con el Rendimiento Laboral (22)
Impacto de las Políticas en el Rendimiento Laboral	46	Acceso a Oportunidades de Desarrollo (26)
Percepciones sobre la Eficacia de las Políticas de Formación y Desarrollo	24	Relación con el Rendimiento Laboral (24)
Otros Códigos (Eficiencia, Evaluación de Competencias, Productividad, Satisfacción Laboral)	Diversos	Menos discutidos pero relevantes

**Elaboración:** Los autores.

En el estudio, el acceso a oportunidades de desarrollo se destacó con un alto peso de 60 menciones, indicando una fuerte relevancia. Esta categoría se relaciona predominantemente con el rendimiento laboral, con 26 ocurrencias, lo que sugiere una discusión intensa sobre cómo las oportunidades de desarrollo influyen en el rendimiento de los empleados.

La valoración de los programas de capacitación también mostró una alta relevancia con 53 menciones y una conexión significativa con el rendimiento laboral (22 ocurrencias), reflejando una evaluación crítica de cómo estos programas afectan el desempeño laboral.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

El impacto de las políticas en el rendimiento laboral, con 46 menciones, es una categoría central que se vincula fuertemente con el acceso a oportunidades de desarrollo (26 menciones) y la valoración de los programas de capacitación (22 menciones), además de una notable discusión sobre su efecto en la productividad (11 menciones) y la satisfacción laboral (10 menciones).

Las percepciones sobre la eficacia de las políticas de formación y desarrollo, con un peso de 24 menciones, también mostraron conexiones importantes, especialmente con la productividad (11 menciones) y nuevamente con el rendimiento laboral (24 menciones), resaltando cómo las percepciones sobre la eficacia influyen en los resultados prácticos. Otros códigos, como eficiencia, evaluación de competencias, productividad y satisfacción laboral, aunque con pesos individuales más bajos, indican cómo aspectos específicos de la gestión del rendimiento y la capacitación son evaluados dentro del estudio.

En resumen, se revela que las oportunidades de desarrollo y la valoración de los programas de capacitación son fundamentales para el rendimiento laboral, mientras que las percepciones sobre la eficacia de las políticas de formación y desarrollo también juegan un papel significativo. Otros aspectos como la productividad y la satisfacción laboral, aunque discutidos en menor medida, también son importantes en la evaluación general de la gestión del rendimiento y la capacitación en la empresa.

Por otra parte, los resultados cualitativos de la figura 3 subrayan la importancia de alinear las políticas de formación y desarrollo con las necesidades reales de los empleados, al objeto de garantizar la transparencia y justicia en las evaluaciones de competencias. Mejorar estos aspectos puede aumentar significativamente el rendimiento laboral y la satisfacción de los empleados, contribuyendo a una mayor eficacia organizacional.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera



**Figura 2.** Efecto de las políticas de formación y desarrollo en la productividad y satisfacción laboral.

**Elaboración:** Los autores.

Por ende, se proceden a presentar los resultados relacionados con la percepción de los trabajadores con respecto las auditorías de rendimiento, la contribución a la productividad y la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional.

**Tabla 2.**

Auditorías de rendimiento.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	9	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0
De acuerdo	15	50,0
Total	30	100,0

**Elaboración:** Los autores.

De la tabla 2, un 50% de los encuestados está de acuerdo con las auditorías de rendimiento, las cuales reflejan con precisión su trabajo y esfuerzo, siendo positivas para ellos. Sin embargo, un 30% no está de acuerdo con esta afirmación, lo que resalta una preocupación sobre la percepción de justicia y objetividad en los procesos evaluativos.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

Este dato es crucial para la administración, ya que una percepción de inexactitud en las evaluaciones puede afectar negativamente la moral y la motivación del empleado.

**Tabla 3.**  
Contribución a la productividad.

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	43,3
De acuerdo	12	40,0
Totalmente de acuerdo	1	3,3
Total	30	100,0

**Elaboración:** Los autores.

La tabla 3 muestra que un 40% de los empleados estuvo de acuerdo con el aumento de su productividad mediante las políticas de formación y desarrollo, un considerable 43.3% se mantuvo neutral y un 13.3% manifestó su desacuerdo. Esto sugiere que mientras algunas políticas pueden ser efectivas, puede haber una falta de conciencia o visibilidad sobre su impacto real o puede significar que las políticas no están completamente alineadas con las necesidades operativas de todos los empleados.

**Tabla 4.**  
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	3,3
En desacuerdo	5	16,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,7
De acuerdo	14	46,7
Totalmente de acuerdo	2	6,7
Total	30	100,0

**Elaboración:** Los autores.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

En la Tabla 4, cerca de la mitad de los empleados (46.7%) está satisfecho con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas, lo que es un indicativo positivo de la efectividad de las estrategias de desarrollo implementadas. Sin embargo, un 16.7% está en desacuerdo y un 26.7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que podría sugerir que mientras algunas áreas se benefician de oportunidades claras y efectivas, otras pueden estar experimentando una falta de oportunidades relevantes o accesibles.

Finalmente, en lo que respecta al tercer objetivo específico basado en evaluar las fortalezas y debilidades de las políticas de formación y desarrollo y auditoría del capital humano, se pudo constatar que dichas políticas en la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades, y un análisis detallado de los resultados obtenidos revela aspectos críticos que deben ser considerados.

Una de las fortalezas más destacadas es la percepción de relevancia y utilidad de los programas de capacitación para una parte significativa de los empleados. Muchos han reportado mejoras en sus habilidades y eficiencia laboral gracias a las capacitaciones recibidas. En áreas críticas como la atención al cliente y el mantenimiento, la implementación de técnicas aprendidas ha resultado en una gestión del tiempo más eficiente y una resolución de problemas más efectiva. Estos programas han sido especialmente beneficiosos para los empleados que han podido aplicar directamente lo aprendido a sus tareas diarias, lo cual se refleja en una mayor productividad y satisfacción laboral.

La empresa también se ha beneficiado significativamente del apoyo y asesoramiento internacional. La colaboración con GIZ y SECO ha permitido la adopción de metodologías avanzadas en el ámbito de la capacitación y el desarrollo. La participación de expertos internacionales ha enriquecido el contenido de las capacitaciones, asegurando que los empleados reciban formación de alta calidad con las mejores prácticas globales.

El marco de gestión de las políticas de formación y desarrollo es otra fortaleza notable. La utilización de herramientas como el análisis FODA y PESTEL ha permitido identificar

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

de manera precisa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización. Esto ha facilitado una planificación estratégica más efectiva. Además, el alineamiento de los objetivos de la capacitación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asegura que las iniciativas no solo mejoren las competencias individuales, sino también contribuyan a metas globales de sostenibilidad y responsabilidad social.

Sin embargo, existen debilidades importantes que deben ser abordadas. Una de las más significativas es la desalineación entre la capacitación y las necesidades reales de los empleados. Un número considerable de empleados ha señalado que los contenidos de las capacitaciones no siempre son aplicables a las situaciones diarias que enfrentan.

El análisis FODA también revela problemas en el liderazgo, con una falta de compromiso y participación en los programas de capacitación por parte de los niveles superiores. Esto desalienta a otros empleados a participar y comprometerse con estas iniciativas. La falta de liderazgo efectivo se refleja en la debilidad para formular planes estratégicos, impidiendo una implementación efectiva de las políticas de capacitación y desarrollo.

Considerando los resultados obtenidos, seguidamente se presenta una propuesta denominada **Propuesta Integral para la Optimización del Capital Humano-PIOC**, mediante la cual se buscan optimizar las capacitaciones, la equidad en las evaluaciones y las oportunidades de desarrollo, aumentando así la eficiencia, eficacia e innovación en la empresa.

## Fundamentación

La presente propuesta tiene como objetivo mejorar las políticas de formación y desarrollo y la auditoría del capital humano en la empresa, basada en los hallazgos obtenidos de la evaluación reciente. Se identificaron diversas fortalezas, como la percepción de la relevancia de los programas de capacitación y el apoyo internacional, así como debilidades significativas, incluyendo la desalineación de las capacitaciones con las necesidades reales, la falta de transparencia en las evaluaciones y las limitadas

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

oportunidades de desarrollo profesional. Para atender a dichas fortalezas y debilidades se plantearon objetivos precisos.

## Objetivos

- Alinear las capacitaciones con las necesidades reales de los empleados.
- Mejorar la transparencia y equidad en las evaluaciones de desempeño.
- Ampliar y comunicar claramente las oportunidades de desarrollo profesional.
- Fortalecer el liderazgo y compromiso en todos los niveles de la organización.
- Asegurar la sostenibilidad y efectividad del programa de formación y desarrollo a largo plazo.

## Metodología

### Diagnóstico y revisión de necesidades:

#### Encuestas y entrevistas:

- Realizar encuestas anónimas y entrevistas semiestructuradas con una muestra representativa de empleados de todas las áreas y niveles jerárquicos.
- Las entrevistas permitirán una exploración más profunda de las respuestas y la identificación de áreas críticas específicas que las encuestas puedan no revelar.

#### Análisis de tareas:

- Revisar y analizar las descripciones de puestos y las tareas diarias de los empleados para entender mejor las competencias necesarias.

### Diseño y desarrollo de programas de capacitación:

#### Modularización:

- Crear módulos de capacitación específicos para diferentes áreas y niveles de experiencia, cada módulo debe abordar competencias técnicas, habilidades blandas y aspectos específicos del sector de la empresa prestadora.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

- Ejemplo de módulos: "Gestión de Conflictos en Atención al Cliente", "Mantenimiento Preventivo y Correctivo", "Liderazgo y Gestión de Equipos", "Uso de Herramientas Digitales en el Trabajo Diario".

### **Metodologías activas de aprendizaje:**

- Implementar técnicas de aprendizaje activo como simulaciones, estudios de caso, y proyectos prácticos que permitan a los empleados aplicar lo aprendido en situaciones reales o simuladas.
- Facilitar talleres interactivos y sesiones de formación práctica que promuevan la participación y el intercambio de experiencias entre los empleados.

### **Implementación de un sistema de evaluación transparente:**

#### **Criterios claros y objetivos:**

- Definir criterios claros y objetivos para las evaluaciones de desempeño, asegurando que estén alineados con los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados.

#### **Herramientas digitales:**

- Utilizar plataformas digitales y software de gestión de recursos humanos para administrar y registrar las evaluaciones de desempeño.
- Proporcionar acceso a los empleados a sus evaluaciones y retroalimentación, permitiendo transparencia y seguimiento continuo de su desarrollo.

### **Ampliación de oportunidades de desarrollo profesional:**

#### **Planes de carrera personalizados:**

- Desarrollar y comunicar planes de carrera claros y accesibles, que incluyan posibles trayectorias profesionales dentro de la organización.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

### **Programas de mentoría y coaching:**

- Implementar programas de mentoría y coaching, asignando mentores experimentados a empleados que buscan desarrollo profesional.

### **Fortalecimiento del liderazgo:**

#### **Capacitaciones en liderazgo:**

- Ofrecer programas de formación en liderazgo y gestión para todos los niveles jerárquicos, enfocándose en habilidades de comunicación, toma de decisiones, gestión de equipos y resolución de conflictos.

#### **Evaluaciones de liderazgo:**

- Realizar evaluaciones periódicas del liderazgo, con herramientas como feedback 360 grados, para proporcionar una visión completa del desempeño de los líderes.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y desarrollar planes de acción personalizados para mejorar las habilidades de liderazgo.

### **Evaluación de la Propuesta:**

#### **Indicadores de evaluación:**

- Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir la efectividad de las capacitaciones, la transparencia en las evaluaciones, y el desarrollo profesional.

#### **Informes y ajustes:**

- Elaborar informes trimestrales detallando los avances y resultados de la implementación de la propuesta, a fin de reajustar las estrategias según los resultados obtenidos en las evaluaciones para asegurar la mejora continua.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

## Evaluación de impacto postimplementación:

### Objetivo:

- Evaluar el impacto a largo plazo de la propuesta en la organización, asegurando que las mejoras sean sostenibles y efectivas.

### Indicadores de impacto:

- Tasa de promoción interna y movilidad de carrera.
- Reducción de quejas y conflictos laborales.
- Mejoras en la productividad y eficiencia operativa.

### Metodología de evaluación:

- Encuestas anuales de satisfacción y retención; análisis de desempeño y productividad; evaluación cualitativa e informes anuales de Impacto.

Por último, en la tabla 5 se muestra el presupuesto estimado en Soles.

**Tabla 5.**  
Presupuesto (en soles).

Concepto	Costo Estimado (PEN)
Encuestas y entrevistas	37,000
Desarrollo de programas de capacitación	111,000
Implementación de herramientas digitales	55,500
Programas de mentoría y coaching	74,000
Capacitaciones en liderazgo	92,500
Evaluación y ajustes	37,000
Total	407,000

**Elaboración:** Los autores.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

## CONCLUSIONES

En el presente estudio, se cumplió con el objetivo general, el cual se basó en desarrollar una propuesta de mejora basada en los datos obtenidos, con el fin de optimizar el rendimiento laboral en una empresa prestadora de servicios en Perú durante el año 2024. Los resultados permitieron determinar que para maximizar el impacto positivo de las políticas de formación y desarrollo y la auditoría del capital humano, es esencial abordar sus debilidades. Mejorar la alineación de las capacitaciones con las necesidades reales de los empleados, garantizar la justicia y transparencia en las evaluaciones de desempeño, y fortalecer el liderazgo y la comunicación dentro de la organización son pasos cruciales. Al hacerlo, se podrá aumentar la satisfacción y el rendimiento laboral, promoviendo una cultura organizacional más eficaz y motivadora.

Las políticas de formación y desarrollo han tenido una relación positiva con la mejora de habilidades y la eficiencia laboral en ciertos aspectos, pero presentan deficiencias en su alineación con las necesidades específicas del trabajo diario. Las evaluaciones de desempeño carecen de transparencia y justicia, lo que afecta negativamente la moral y motivación del personal.

Entre las fortalezas, se destacan la relevancia percibida de algunos programas de capacitación y el apoyo internacional recibido. La propuesta de mejora se basa en el diseño de programas de capacitación modularizados, en la implementación de un sistema de evaluación transparente y en la ampliación de oportunidades de desarrollo profesional. Estas mejoras tienen el potencial de optimizar el rendimiento laboral de los empleados en una empresa prestadora de servicios durante el año 2024.

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la valiosa cooperación de los empleados de la empresa prestadora de servicios en Perú, por haber sido parte importante del desarrollo de esta investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. [Human talent training and the organizational strategy in companies of Colombia]. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://n9.cl/7v1ttq>
- Araya, M., & Medina, A. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. [Job satisfaction and organizational climate in primary health care staff of a commune in Chile]. *Revista Médica de Risaralda*, 25(2), 157-166. <https://n9.cl/2p4gg>
- Arenas, A., & Bayón, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid - España. [Human talent and organizational change in telecommunication companies: Madrid- Spain]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(92), 1463-1477. <https://n9.cl/q2sam8>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. [Management of human resources]. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://n9.cl/0np4>
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. [Organizational transformation and innovative human management practice]. *Innovar*, 19(35), 151-166. <https://n9.cl/u469u>
- Ciruela, A. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral. [Human resources formation as an element in the development of cooperatives. Analysis of training requirements in cooperative enterprises through social audit processes]. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (64), 85-104. <https://n9.cl/shoufo>
- Donawa, Z. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. [Perception of the quality of working life in employees in organizations]. *NOVUM*, 2(8), 43-63. <https://n9.cl/67gw2>

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

- García, M., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. [Historical evolution of the human factor in organizations: human resources intellectual capital]. *Omnia*, 14(3), 144-159. <https://n9.cl/qp8bf>
- Hernández, J., Chumaceiro, A., & Atencio, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. [Quality of service and human resources: case study of a department store]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47), 458-472. <https://n9.cl/kqtsm>
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. [Organizational climate studies: integrative review]. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. <https://n9.cl/0jbq7>
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo, V. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. [Human capital, academic management and organizational development]. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. <https://n9.cl/jeyu8>
- Pardo, C., & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. [Development of human talent as a key factor for organizational development, a vision from human management leaders in companies in Bogota D.C.]. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. <https://n9.cl/8biev>
- Peña, D., Baque, M., & Fernández, R. (2018). Gestión de la innovación en microempresas familiares del sector alimenticio de Jipijapa. [Innovation management in family microenterprises of the food sector in Jipijapa]. *Avances*, 20(2), 1-10. <https://n9.cl/iq5er>
- Peñalver, M., & Isea, J. (2024). Transformación hacia fábricas inteligentes: El papel de la IA en la industria 4.0. [Transformation towards smart factories: The role of AI in Industry 4.0]. *Ingenium Et Potentia*, 6(10), 38–53. <https://n9.cl/6kcsf>
- Ramírez, I., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. [Human Talent Management: Analysis from the Strategic Approach]. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://n9.cl/kd1jh>

Lucy Katy Arroyo-Sánchez; Manuel José Peñalver-Higuera

©2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia

Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)