

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



**“Propuesta de mejora del servicio de Business Partner de GDH  
en la empresa MiBanco – Banco de la Microempresa S.A.,  
2023”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestro en  
Dirección de Personas**

**Autor:**  
Ing. Carrero Avanto, Javier Roberto

**Docente Guía:**  
Dr. Laura de la Cruz, Kevin Mario

**LIMA – PERÚ**

**2023**

22%

INDICE DE SIMILITUD

20%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo  
son de exclusiva responsabilidad del autor”

## **Dedicatoria**

*“A mi esposa Marcela y mis hijas Valeria, Mariana y Luana por el apoyo, tiempo y comprensión que me han brindado en el desarrollo de la Maestría y por confiar siempre en mí.*

## Índice

	Página
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Título del Tema.....	10
1.2 Planteamiento del Problema.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	11
1.4 Metodología.....	12
1.5 Justificación.....	16
1.6 Principales definiciones.....	18
1.7 Alcances y limitaciones.....	19
1.8 Cronograma.....	20
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>22</b>
2.1 Antecedentes.....	22
2.2 Bases teóricas de las variables.....	26
2.3 Análisis comparativo de las Bases teóricas.....	36
2.4 Análisis crítico de las Bases teóricas.....	39
<b>CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>43</b>
3.1 Reseña histórica.....	43
3.2 Filosofía organizacional.....	44
3.3 Diseño organizacional.....	45
3.4 Productos y/o servicios.....	47
3.5 Diagnóstico organizacional.....	49
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>55</b>

4.1 Tipo de Investigación.....	55
4.2 Diseño de Investigación.....	55
4.3 Población.....	56
4.4 Muestra.....	56
4.5 Instrumentos.....	57
4.6 Resultados.....	69
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
5.1 Conclusiones .....	76
5.2 Recomendaciones.....	77
<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación titulada: “Propuesta de mejora del servicio de Business Partner de GDH en la empresa MiBanco – Banco de la Microempresa S.A., 2023” esta enfocada en la mejora del servicio brindado por los Business Partner de la División de Gestión Humana a los clientes internos de la Organización, buscando que su rol esté alineado a cubrir sus expectativas y necesidades, tanto funcionales, con la gestión de personas, así como estratégicas. Esto implica que el trabajo haya sido enmarcado en un estudio de caso.

Para esta investigación se realizó al inicio una serie de entrevistas con los principales clientes internos a fin de identificar cuál era su percepción sobre el servicio que venían recibiendo por parte de los Business Partner, siendo los resultados de la investigación muy distantes de lo esperado respecto al rol estratégico definido en el modelo de Dave Ulrich, ya que la percepción inicial sobre su labor era netamente operativa y transaccional. Es por ello, y usando este modelo como base teórica, que se diseñó un plan de acción para la implementación de dicho modelo debidamente customizado a la realidad de Mibanco.

En el presente trabajo se muestra no sólo el diagnóstico de los problemas y obstáculos que han impedido la efectividad del rol sino que también se pudo implementar acciones para eliminarlos, las mismas que van desde: definición estratégica del rol, nuevas estructural organizacionales y nuevos perfiles en el área, así como acuerdos de servicio al interno de la División de Gestión Humana con las áreas Especialistas, logrando así que desde el nuevo rol del Business Partner se perciba aporte a la gestión de los líderes y a la estrategia del Negocio, esto sumado a los resultados altamente satisfactorios en las encuestas del cliente interno así como una mejora sustancial en los resultados de los principales líderes de División respecto

a su gestión de personas, según se muestra en Clima laboral y Experiencia del Colaborador.

## Introducción

Desde finales de la década de los 90's, es decir luego de que Dave Ulrich introdujera su modelo de gestión humana, muchas organizaciones optaron por implementarlo, buscando, a través de los Socios de Negocio o Business Partner de gestión humana, darle relevancia al rol estratégico de recursos humanos en las Empresas.

La presente investigación ha buscado identificar las causas de los problemas surgidos en la implementación de este modelo en la empresa Mibanco, bajo un entorno y contexto cambiante, y un modelo de negocio que viene transformándose continuamente como ventaja comparativa de la organización en el mercado, y crear una solución a dichos problemas a través de un plan de acción.

Es así que esta investigación esta dividida en cinco capítulos bajo los siguientes contenidos: en el **Capítulo I**, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, así como los alcances y limitaciones del mismo.

Las bases teóricas, su comparativo y el análisis crítico de las mismas, incluyendo la evolución en el tiempo, se muestra en el **Capítulo II**. La descripción detallada de la situación encontrada en la Empresa, así como la información general de la misma se desarrolla en el **Capítulo III**.

El **Capítulo IV** muestra el marco metodológico definido por el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, los instrumentos utilizados y el análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente, en el **Capítulo V**, se detallan las conclusiones de la investigación y se plantean las recomendaciones.

En un mundo de negocios tan cambiante de entornos VUCA o BANI es indispensable que la estrategia de gestión humana tenga un frente directo posicionado

en el negocio (Business Partner) que viva y perciba en carne propia las necesidades del mismo en ese entorno es decir que estén “sentados en la mesa como un miembro más” siendo de esa forma un socio del Negocio, pero que también a su vez pueda alinear las prácticas y políticas de recursos humanos a cargo de las áreas Especialistas customizadas a esas necesidades.

Una complejidad adicional en la implementación del modelo ha sido la modalidad de trabajo post pandemia (COVID) con trabajos presenciales, virtuales o híbridos, más aún en una organización desplegada a nivel nacional presente en todos los Departamentos del Perú, y ahí es donde las TIC's ayudaron a modificar esas formas de trabajo, con nuevas herramientas de gestión y comunicación, y demandando también nuevas competencias, habilidades y conocimientos de quienes ejercen roles como el de Business Partner, así como nuevas formas de estructurar las áreas y organizarse.

Tal como lo indica Fernando Troilo (2022) en su libro “*Rediseñando Recursos Humanos: El futuro de la gestión de personas*” debemos preguntarnos ¿Cómo pensamos los profesionales de recursos humanos la gestión del área en un contexto organizacional marcado por la complejidad y la fragilidad? ¿Cómo aportar valor a las organizaciones, pero también a las personas desde nuestra gestión del capital humano?.

Es por ello que este trabajo desarrolló cuál debe ser el rol real del Business Partner, la forma cómo debe brindar el servicio, el perfil y la forma de operar al interno de GDH, y finalmente su implementación y sostenibilidad.