

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Propuesta de mejora de la gestión de talento humano  
con base en un modelo de transformación cultural  
en una pequeña o mediana empresa 2022**

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

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**

Bach. Cañizares Casaretto, José Rafael

**Docente Director:**

Mtro. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

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

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.transform-action.net">www.transform-action.net</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="http://csh.izt.uam.mx">csh.izt.uam.mx</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.neumann.edu.pe">repositorio.neumann.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.passeidireto.com">www.passeidireto.com</a> Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
8	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="http://repositorio.usfq.edu.ec">repositorio.usfq.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%

## DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído el Reglamento de la Protección de la Propiedad Intelectual de la Escuela de Postgrado Newman y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en este Reglamento. Asimismo, autorizo a la Escuela de Postgrado Newman para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en las leyes, decretos y reglamentos de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: José Rafael Cañizares Casaretto

C. I. 1705692489

Fecha: 6 de diciembre del 2022

**¡ GRACIAS !**

A todos esos ángeles que desde el cielo siguen bendiciendo mis pasos,

A ti, mamita, que, con tu amor, me empujas a seguir,  
y a ustedes, hijas mías, que son mi más grande inspiración.

Nada sería posible sin ustedes...

## **ESTRUCTURA**

### **1. CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

- 1.1. Título del Tema
- 1.2. Planteamiento del Problema
- 1.3. Objetivos de la Investigación
  - 1.3.1. Objetivo General
  - 1.3.2. Objetivos Específicos
- 1.4. Metodología
- 1.5. Justificación
- 1.6. Principales definiciones
- 1.7. Alcances y limitaciones
- 1.8. Cronograma

### **2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

- 2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos
- 2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas
- 2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.

### **3. CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL**

- 3.1. Reseña histórica
- 3.2. Filosofía organizacional
- 3.3. Diseño organizacional
- 3.4. Productos y/o servicios
- 3.5. Diagnóstico organizacional

### **4. CAPITULO IV: RESULTADOS**

- 4.1. Marco metodológico.
- 4.2. Diagnóstico.
  - 4.2.1. Análisis de la entrevista
  - 4.2.2. Análisis general
  - 4.2.3. Análisis de la encuesta
- 4.3. Propuesta de mejora.
  - 4.3.1. Introducción

- 4.3.2. Objetivo
- 4.3.3. Alcance
- 4.3.4. Ámbito de aplicación
- 4.3.5. Responsables
- 4.3.6. Desarrollo del modelo propuesto
  - 4.3.6.1. Antecedentes
  - 4.3.6.2. Conformación legal de la sociedad
  - 4.3.6.3. Razones sociales
  - 4.3.6.4. Actividad económica principal
  - 4.3.6.5. Domicilio tributario
  - 4.3.6.6. Propósito del modelo de gestión
  - 4.3.6.7. Formato de los cuestionarios de diagnóstico
- 4.4. Mecanismos de control.
  - 4.4.1. Retroalimentación efectiva
  - 4.4.2. Indicadores clave de desempeño
- 4.5. Mecanismos de implementación
  - 4.5.1. Matriz propuesta
  - 4.5.2. Responsabilidad general del proceso
  - 4.5.3. Presupuesto requerido
  - 4.5.4. Facilitación y capacitación
  - 4.5.5. Evaluación de implementación del modelo

## **5. CAPITULO V: SUGERENCIAS**

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	10
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO</b> .....	14
1.1 Título del Tema .....	14
1.2 Planteamiento del Problema .....	14
1.3 Objetivos de la Investigación .....	18
1.3.1 Objetivo General .....	18
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Metodología .....	19
1.5 Justificación .....	19
1.6 Principales Definiciones .....	20
1.7 Alcances y limitaciones .....	25
<b>2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	26
2.1 Bases teóricas de las variables y/o tópicos .....	26
2.2 Análisis comparativo de las bases teóricas .....	40
2.3 Análisis crítico de las bases teóricas .....	40
<b>3. CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL</b> .....	41
3.1 Reseña histórica .....	41
3.2 Filosofía organizacional .....	42
3.3 Diseño organizacional .....	42
3.4 Productos y/o servicios .....	44
3.5 Diagnóstico organizacional .....	46
<b>4. CAPITULO IV: RESULTADOS</b> .....	48
4.1 Marco metodológico .....	48
4.2 Diagnóstico .....	50
Análisis de la entrevista .....	51
Análisis general .....	55
Análisis de la encuesta .....	56
4.3 Propuesta de mejora. ....	63
Introducción .....	63
Objetivo .....	65
Alcance .....	65
Ámbito de aplicación .....	65
Responsables .....	65
Desarrollo del modelo propuesto .....	67



<b>4.4 Mecanismos de control</b> .....	75
<b>Retroalimentación efectiva</b> .....	75
<b>Indicadores clave de desempeño</b> .....	77
<b>4.5 Mecanismos de implementación</b> .....	78
<b>Matriz propuesta</b> .....	78
<b>Responsabilidad general del proceso</b> .....	81
<b>Presupuesto requerido</b> .....	81
<b>Facilitación y capacitación</b> .....	82
<b>Evaluación de implementación del modelo</b> .....	84
<b>5. CAPITULO V: SUGERENCIAS</b> .....	84
<b>CONCLUSIONES</b> .....	90
<b>ANEXOS</b> .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de empresas según el tamaño .....	16
Tabla 2: Cuadro de Ventas Año 2021 .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los 4 cuadrantes de Wilber .....	33
Figura 2: Modelo de identificación de cultura .....	35
Figura 3: Dimensiones de la cultura .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 4: Organigrama estructural .....	43
Figura 5: Formato de diagnóstico de valores personales .....	73
Figura 6: Formato de diagnóstico de cultura actual y deseada .....	74
Figura 7: Ciclo del Modelo SCI .....	76
Figura 8: Tablero para indicadores .....	78
Figura 9: Matriz para hacer seguimiento e implementación.....	80
Figura 10: Cuadro resumen de actividades .....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A:</b> Modelo de entrevista a Gerente .....	98
<b>Anexo B:</b> Modelo de encuesta de diagnóstico I.....	102
<b>Anexo C:</b> Modelo de encuesta de diagnóstico II.....	103
<b>Anexo D:</b> Modelo matriz de implementación .....	104

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar y diseñar una propuesta de mejora para la gestión de talento humano con base en un modelo de transformación cultural, la mismo que ha sido probada y tomada como caso de estudio en una empresa del segmento PYME (pequeña y mediana empresa) para que su aplicación e impacto sirvan para resolver el problema de la carencia de un modelo de transformación en esa y en todas las organizaciones que deseen iniciar con este proceso.

Este trabajo incluye un diagnóstico situacional de la empresa que empieza por una entrevista a la Gerente General para delimitar el caso de estudio, además de un diagnóstico personal de valores y temas sensibles realizado a todos los colaboradores de la organización que permita identificar qué es lo que traen del terreno personal a la empresa. Acto seguido, se encuentra un diagnóstico dirigido al mismo público de interés, para indagar acerca de cómo perciben la cultura actual y la situación deseada y que estos hallazgos sirvan para determinar el plan de acción y mejora que este proceso amerita.

Con los hallazgos de estos diagnósticos y con base en todo el marco teórico y referencial en el estudio detallado, se encuentran significativos resultados presentados en una propuesta de mejora en base a los objetivos que la empresa se ha trazado por sus nuevos entornos y necesidades. Esta propuesta detalla su ámbito de aplicación y los responsables para la ejecución de este proceso, además de identificar los mecanismos de control para mantener funcionando y adaptar, de ser necesario, cualquier medida encontrada en el camino.

Adicionalmente también se encontrarán los indicadores clave de desempeño que son métricas de rendimiento cuantitativas que permiten demostrar como el grupo humano completo progresa hacia los objetivos prioritarios corporativos y logra nuevos resultados.

Es preciso aclarar también, que este trabajo de investigación es del tipo descriptiva de diseño transeccional o transversal que recolectó datos de la totalidad de la población (100%), lo cual, con este tamaño de la muestra, disminuye considerablemente el riesgo de error en los hallazgos relacionados con su incidencia en el comportamiento grupal, y así, les da más fiabilidad a los resultados expuestos.

Los resultados más significativos se encuentran en la identificación los motivadores personales (individuales) y comunes (compartidos por el equipo), los mismos que al trabajar en ellos y en su satisfacción, no solamente elevan el compromiso y empoderamiento, sino que fortalecen el sentido de pertenencia y elevan la productividad conjunta. Estos resultados son implementados con un presupuesto moderado (USD \$ 3038,00) mediante herramientas sugeridas, determinación de responsabilidades y actividades expuestas en un tiempo de 9 meses que preparan la evaluación del proyecto y planificación de nuevas actividades para el siguiente período.

*Palabras clave:* Propuesta de mejora, transformación cultural, gestión de talento humano.

## INTRODUCCIÓN

Para desarrollar la propuesta de mejora de la gestión de Talento Humano de una pequeña o mediana empresa con base en un modelo de Transformación Cultural, que es el tema de la investigación, surgieron algunas motivaciones relacionadas con el análisis del entorno actual y la problemática que les toca vivir a las organizaciones en este periodo de pandemia.

Por un lado, está la necesidad de sobrevivencia para competir en un mercado cada vez más incierto y complejo y por otro, la necesidad de transformación o evolución, que nos hace pensar en cambiar la cultura de la organización trabajando en los procesos y tecnología, pero sobre todo en las personas. Y es por esas personas que justamente pasa el desarrollo cultural, tanto en sus políticas, normas, procedimientos y forma de hacer las cosas, como en los valores, creencias y comportamientos de todos quienes la integran.

Otra motivación ha sido en abrir la visión a las empresas, a la necesidad de hacer de esta transformación cultural una transformación “ágil” pues justamente son estos marcos, los que permiten trabajar en escenarios remotos y adaptativos a todas las circunstancias y eventos disruptivos que han caracterizado estos últimos años a los entornos en los que se están desarrollando y actuando todas las organizaciones. El hacer este trabajo desde una visión global y anticipar a lo que podría venir, reducirá algunos factores que limitan el desarrollo y la consecución de objetivos.

El presente trabajo está justificado por una minuciosa investigación de

campo que valida todos los resultados obtenidos y trabaja en la cultura y valores del talento humano porque el capital cultural y el bienestar de los colaboradores representan las nuevas fronteras de la ventaja competitiva de las organizaciones, las mismas que no podrán transformarse si su gente no lo hace. Los valores son, las herramientas precisas para trabajar en la cultura, pues son las prioridades de cada ser humano, lo que es importante y motiva a ellos y lo que impulsa todas sus aspiraciones y decisiones. Al identificar valores, identificamos también necesidades, y si este modelo logra identificar las diferentes necesidades y motivaciones comunes, habrá encontrado la mejor forma de alcanzar el éxito cumpliendo objetivos conjuntos viviendo el mismo propósito. En el cuerpo de la presente investigación, se detalla cada uno de los pasos detallados por capítulos, de acuerdo al siguiente detalle:

Capítulo I: Exposición del problema y su proyección a futuro. Objetivos que persigue la investigación, metodología utilizada, justificación del tema y detalle del alcance y limitaciones que tendrá el presente trabajo.

Capítulo II: Conceptualización de los tópicos clave en los que se basa la investigación y análisis crítico y comparativo de los mismos.

Capítulo III: Descripción de la empresa objeto del caso de estudio

Capítulo IV: Demostración del cumplimiento de los objetivos del trabajo de investigación y exposición de los diagnósticos, diseño de la propuesta de mejora y mecanismos de control e implementación.

Capítulo V: Recomendaciones y sugerencias relacionadas con la implementación de la propuesta de mejora.