

## **Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte)**

***Omar Ernesto Terán\**, *Idalia Sánchez del Rosario\*\**  
*y Martha Elba Ruíz\*\*\****

### **Resumen**

Anteriormente toda empresa era manejada por su valor adquisitivo, es decir, por su valor monetario y su fijación en el Capital Humano no era tan apreciada como hoy en día, en el pasado lo que importaba era la producción en masa, sin tomar en cuenta el esfuerzo físico, capacidades y habilidades del personal. Es por eso que cuando una organización empresarial o social satisface las necesidades de su capital humano obtendrá como resultados diversos beneficios, los cuales serán determinantes para lograr su competitividad, una de estas necesidades primordiales es el clima laboral, es decir el lugar donde se desarrollan las actividades y se interactúa para el flujo correcto de información. Por lo que la investigación tiene como propósito utilizar como herramienta a la perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento que es parte del Cuadro de Mando integral (CMI), para identificar el comportamiento del capital humano en una empresa distribuidora de refrescos en el Estado de México, el cual tiene como finalidad el cambio organizacional.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando integral (CMI), cultura organizacional, comportamiento del capital humano, clima laboral, cambio organizacional.

\* Profesor de Licenciatura y Posgrado del Centro Universitario UAEM Amecameca perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) Profesor de Posgrado de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) México.

\*\* Egresada de Licenciatura del Centro Universitario UAEM Amecameca perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

\*\*\* Profesora de Licenciatura del Centro Universitario UAEM Amecameca perteneciente a la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

## *Balanced Scorecard (BSC) as a Tool for Identifying Human Capital Behavior (First Part)*

### **Abstract**

Previously, every business was managed according to its purchasing power, that is, its monetary value, and its fixation on human capital was not as noticeable as it is today. In the past, what mattered was mass production without taking into account the physical effort, abilities and skills of the personnel. When a business or social organization meets the needs of its human capital it will obtain various benefits as a result, and these will be crucial in achieving competitiveness. One of these basic needs is the work environment, that is, the place where activities are developed and interaction takes place for the correct flow of information. The purpose of this research is to use the learning-growth perspective, which is part of the Balanced Scorecard (BSC), as a tool to identify human capital behavior in a soft drink distributor in the State of Mexico that is aiming toward organizational change.

**Key words:** Balanced Scorecard (BSC), organizational culture, behavior, human capital, work environment, organizational change.

### **Introducción**

Actualmente las organizaciones deben ir en función de los cambios empresariales, que se presentan con la globalización, por lo que conviene adoptar nuevas herramientas tales como:

El CMI que mide la calidad en la satisfacción del cliente y del Capital Humano (CH) de la compañía, entre otras, esto es con la finalidad de ser competentes y competitivos ante los retos respeto a otras organizaciones.

El CMI es una herramienta creada para empresas que piensan en la mejora continua, se puede utilizar desde la micro empresa hasta los grandes corporativos, dando resultados benéficos en cada una de las áreas funcionales con las que cuenta una organización (Muñiz y Monfort, 2005). Esta herramienta está integrada por cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje – Crecimiento, de acuerdo a las necesidades de cada empresa, está adoptará las perspectivas buscando el alcance de cada elemento que la integra como son la misión, visión, objetivos, entre otros, para la aplicación de estrategias enfocadas a ser una organización que represente un alto nivel de competencia en el mercado por su financiamiento, ventas, procesos y capital humano.

Por lo que el CMI se define como el proceso que transforma los objetivos estratégicos en resultados, siendo un sistema de información y de formación, que mide el cumplimiento de los objetivos, enfocados hacia la

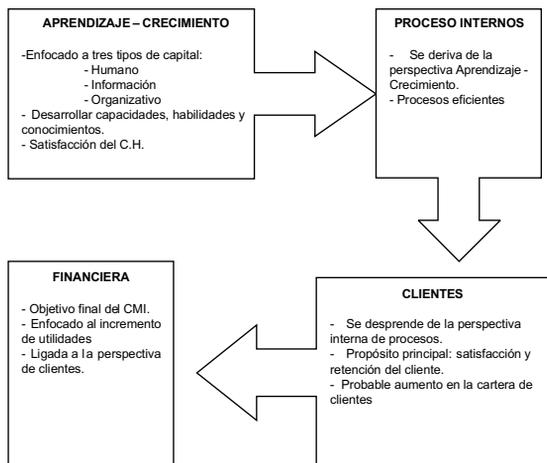
estrategia (Muñiz y Monfort, 2005). También se conceptualiza como la estructura que crea indicadores en sus diferentes perspectivas enfocadas a la realización de estrategias (Kaplan y Norton, 1997). El CMI es considerado como una herramienta que explica, analiza y comunica a toda la organización con las nuevas estrategias para su realización y ejecución (Martínez y Milla, 2005). Es el encargado de convertir las estrategias en acciones y resultados, mediante objetivos establecidos y que están enfocados en las diferentes perspectivas que componen una organización (Kaplan y Norton 2001).

La aplicación del CMI en una organización permite alcanzar por medio de los empleados su misión y visión, desarrollando sus capacidades y habilidades para su satisfacción y productividad, en base a los objetivos estratégicos, además de mejorar los procesos internos entre sus diferentes áreas, e intervenir en el crecimiento de la cartera de clientes, para una mayor percepción de utilidades (Muñiz y Monfort, 2005).

Por lo que el CMI se enfoca en resolver diversidad de problemas que permiten un mayor valor hacia los activos intangibles, a diferencia de los tangibles, las estrategias solo se aplican al área de la organización donde se presenta el problema tales como: problemas de clima laboral, carencia de logro de metas organizacionales, problemas en la toma de decisiones por cuestionamientos de claridad y entendimiento, procesos deficientes, deficiencia sobre la participación de mercados, y al Capital Humano (CH) no motivado e identificado con la organización, entre otros. De igual manera se deben tomar en cuenta los activos intangibles, el equipo, y los responsables con los que cuenta la organización en la actualidad, para hacer un análisis del alcance de la visión de la estrategia, y al momento de implantarla esta llegue a los resultados que se esperan. Por lo que al resolver los anteriores problemas las organizaciones tendrán como beneficios: la valoración de todos los activos que componen una organización, haciendo uso adecuado de ellos para un mejor resultado, departamentos y áreas más eficientes, proceso eficientes, cumplimiento y alcance de metas organizacionales, mejora en la capacidad de análisis para la mejor toma de decisiones, mayor participación en el mercado, C.H. satisfecho y productivo, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, se explica con mayor exactitud cuál es el objetivo de cada perspectiva y poder determinar cómo impacta mediante un mapa estratégico a la perspectiva de Aprendizaje - Crecimiento determinando las estrategias que permitan cumplir con la misión, visión y los objetivos de la organización y que van enfocados al CH (ver Figura 1).

Es importante resaltar que al cumplir con la perspectiva financiera se cumplirá con el objetivo final del CMI en general, y para esto se debe lograr tener clientes satisfechos y comprometidos fielmente con la empresa. La perspectiva financiera se enfoca principalmente en el incremento de utilidades así como la percepción de mayores ingresos hacia la empresa y por supuesto la reducción de costos innecesarios. La perspectiva de clientes viene a consecuencia del contexto interno de la organización, es

**Figura 1. Perspectivas del CMI.**

Fuente: Elaboración propia.

decir a causa de los procesos eficientes y alcance de la excelencia operativa de la misma. Su principal objetivo es la satisfacción y retención de los clientes, obteniendo su preferencia para representar una empresa altamente competitiva, y en un futuro hacer crecer su cartera de clientes. La perspectiva de procesos internos se deriva de la perspectiva Aprendizaje-Crecimiento a causa del CH satisfecho y productivo. Busca alcanzar la eficiencia en procesos (Excelencia operativa) así como reducción de gastos en general, para beneficio de la empresa. Por último la perspectiva de Aprendizaje - Crecimiento, que está enfocada a tres tipos de capital:

- Capital humano (capacidades, habilidades, conocimiento etc., del C.H.).
- Capital de información (sistemas de información estructuras entre otras).
- Capital organizativo (cultura, liderazgo, alineamiento, trabajo en equipo).

Por lo que la perspectiva busca desarrollar las capacidades, habilidades y conocimientos que tiene el C.H de la empresa, para llevar a cabo las estrategias implantadas por la formulación de objetivos estratégicos, ya que de esta se desprenden las tres perspectivas anteriores, tomando en cuenta los sistemas y las estructuras que componen a la organización, así como la cultura, el liderazgo, las políticas entre otros, que sirven para regular la conducta del C.H. tendiendo como resultado la satisfacción y retención de este.

Para González y Olivares (2003), cultura es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización

y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento (Gordon, 1997). También es considerada como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras, es decir conjunto de características básicas que le dan valor (Robbins S., 2004).

De acuerdo con los autores citados, se define a la cultura organizacional como las características compartidas por todos los miembros de una organización, englobando una serie de supuestos, creencias y valores, los cuales sirven como determinantes para guiar el buen funcionamiento interno de una empresa, y a su vez fungir como distintivo de las demás organizaciones. Donde sus características, según Robbins S. y Decenzo (2002), hacen mención de que las características de la cultura organizacional son las siguientes: Identidad de sus miembros, Énfasis en el grupo, Enfoque hacia las personas, La integración de unidades, El control, establecer el uso de reglas, procesos y supervisión, Tolerancia al riesgo, Criterios para recompensar, Perfil hacia los fines o los medios, Enfoque hacia un sistema abierto; al grado que la organización visualiza y controla los cambios externos. Todas estas características son importantes para el desarrollo positivo de un clima laboral, el cual beneficiara tanto al individuo como a la misma organización.

No obstante decir que existe diversidad de características expuestas por varios autores, entre ellos Gonzales y Olivares (2003), los cuales argumentan que existen solo 7 características que determinan a la cultura organizacional las cuales se explican a continuación:

- Autonomía individual: Es el grado de responsabilidad e iniciativa que tiene cada trabajador en las actividades que el realiza.
- Estructura: Hace referencia a todas las normas y políticas que rigen a la empresa.
- Apoyo: Se refiere a la ayuda que brindan los gerentes a los trabajadores.
- Identidad: Se refiere a la identificación que tiene el trabajador con sus círculos sociales y por supuesto con la misma organización.
- Desempeño: Es la evaluación del desempeño del trabajador y la importancia que se le da al momento de reconocerlo.
- Tolerancia al conflicto: Es la habilidad que tiene un individuo al momento de manejar problemas individuales y grupales.
- Tolerancia al riesgo: Es la capacidad de innovar y enfrentar amenazas.

Dichas características hacen referencia a la reacción que tienen los individuos respecto a las actividades realizadas, normas y políticas establecidas en la organización, así como también el apoyo de gerentes y la identificación individuo-organización, obteniendo un desempeño acorde

a las metas de la empresa, obtenidas mediante el conocimiento y las habilidades desarrolladas por el trabajador en un contexto tanto individual como grupal. De acuerdo con Gonzales y Olivares (2003), los elementos de la cultura organizacional son los siguientes:

- Historias: Son anécdotas de los fundadores de la organización o institución, estas tienen el propósito de transmitir valores y normas de la empresa.
- Rituales: Son actividades repetidas que refuerzan los valores de la organización.
- Símbolos materiales: Se refiere a todo los elementos físicos, que va desde el mobiliario, los privilegios, hasta los uniformes que identifican a la empresa, todo esto con el fin de obtener el mejor comportamiento de los trabajadores.
- Lenguaje: Es el tipo lenguaje usado en una organización, el cual lo diferencia de las demás, haciendo notar los integrantes de las diferentes culturas o subculturas de una empresa.

Dentro de una organización los elementos de la cultura organizacional permiten que el trabajador analice el propósito de los valores y normas que establece la empresa, así como la importancia que tiene el transmitirlos y preservarlos, sin dejar de tomar en cuenta elementos que los distinguen de las demás organizaciones, como lo son uniformes y en muchas ocasiones el mobiliario con el que cuenta la empresa, creando en el trabajador una identificación con la misma, y mejorando su desempeño.

Por lo tanto, cuando se mezclan los indicadores que tiene la perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento del CMI, con los elementos culturales de la organización y estos se distinguen, permitirán identificar y determinar al CH como el elemento fundamental y prioritario para su funcionamiento, y para ellos es necesario formular un mapa estratégico que le permita identificar y evaluar su comportamiento basados en los objetivos formulados.

## **Desarrollo**

Para justificar la investigación se plantea que la formulación de objetivos estratégicos son parte primordial para establecer las estrategias que traerán beneficios hacia la empresa, estos deben ser reales, específicos y estar bien fundamentados, cumpliendo en un lapso de tiempo que puede ser corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta en la organización y los que se quieren llegar a tener. Los objetivos deben estar enfocados siempre hacia el alcance de lo que se quiere lograr en un futuro basándose en el proceso y los elementos que componen al CMI.

Una vez formulado los objetivos se procede al establecimiento de indicadores, los cuales son herramientas muy importantes, ya que son los responsables de evaluar y medir el cumplimiento y alcance de los objeti-

vos establecidos, estos deben ser lo más precisos y al mismo tiempo verificar que la estrategia tome el mejor camino a beneficio de la organización, en caso de no elegir al indicador correcto, la organización se desvía por completo de la estrategia, sin llegar a su cumplimiento. Los indicadores pueden estar enfocados en diferentes ámbitos, calificando si los procesos y acciones realizadas dentro de la empresa cumplen con lo establecido, y si los resultados obtenidos coinciden con lo esperado, todo esto para ejecutar una mejor toma de decisiones, buen manejo y alcance de estrategias para la organización. Por lo que las metas al igual que los objetivos son elementos clave para el CMI, ya que en base a ellas se establecerá la estrategia que ayudará a alcanzar lo que requiere la empresa para hacerla eficaz, eficiente, efectiva y competente. Una característica principal de las metas es que estas deben ser visionarias, estableciendo parámetros altos y a futuro, así se podrá garantizar el esfuerzo de la empresa, maximizando las estrategias que usara. Es importante asignar a un responsable que haga el compromiso de cumplir con lo requerido para la obtención de la estrategia que traerá como resultado el mejoramiento de la organización. Este responsable debe ser líder, asumir compromiso, tener capacidad para adaptarse al cambio, así como tener el conocimiento del trabajo que se le asignará para un mejor análisis, comprensión y relación con el CMI, generando la estrategia correcta. Después de haber establecido los objetivos, indicadores, metas, y asignar responsables se dará paso a la formulación de estrategias, basadas en acciones y proyectos, para que las estrategias sean llevadas a cabo, alcanzando de una manera idónea las metas antes establecidas, es importante seleccionar a los mejores proyectos, ya antes analizados, ya que así se evitara un desperdicio de recursos y tiempo para la organización.

Una vez que se han planeado las acciones estratégicas y basados en los indicadores de la perspectiva Aprendizaje – Crecimiento, existen diversos indicadores respecto a la base del establecimiento de objetivos, dependiendo de la organización y su forma de ver al CH, cabe mencionar que orientándolos al CMI en muchas organizaciones gira en torno a tres principales indicadores estos son:

a) La satisfacción del empleado: la satisfacción del empleado es un elemento que garantiza llegar a los otros dos indicadores, ya que si se tiene satisfecho al trabajador, se obtiene mayor desempeño, convirtiéndose en una fortaleza para la organización la cual se debe retener. Es necesario mantener satisfecho a los empleados, principalmente cuando estos tienen trato directo con los clientes, ya que de acuerdo a la atención que les brinde este, de igual manera estará satisfecho, provocando su preferencia y retención, siendo un beneficio clave para la organización. Para medir la satisfacción existen varias herramientas las cuales abarcan ciertos rubros de opinión personal del CH, evaluando su participación, integración, identificación con la empresa, así como los beneficios que obtiene de ella.

b) La retención del empleado: lo que buscan las organizaciones es siempre retener al CH más competente y mejor preparado, la razón es porque un individuo que posee ciertas capacidades y habilidades que requiere cierta empresa traerá consigo beneficios para la misma organización, de igual manera el retener al mejor capital intelectual por mucho tiempo fortalece los valores, la cultura y los procesos que realiza diariamente la empresa. Esta retención de empleados se mide comúnmente de acuerdo al porcentaje de rotación del personal clave.

c) La productividad del empleado: para hacer un empleado productivo primero se debe capacitar y darle todos los elementos necesarios para que este realice su trabajo, fortalecer su moral por medio de sus valores, para que obtenga mejores beneficios hacia la organización.

Para medir los resultados que producen los empleados es decir su productividad, la mayoría de las organizaciones se enfoca en hacerlo de acuerdo a los ingresos que se obtienen por empleado, tomando varias alternativas para generar aun mas utilidad, para lograr esto, se debe tener al trabajador motivado, y satisfecho, creando en el, un compromiso hacia la organización para una mejor ejecución de sus actividades.

Una vez que se tienen todos los elementos relacionados con los indicadores que integran a la perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento y los elementos que conforman a la organización tales como su misión, visión, objetivos y cultura organizacional, entre otros, para ser aplicado al CH, se puede proceder a elaborar el mapa estratégico que está integrado por las diferentes perspectivas del CMI (Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje-Crecimiento). Asimismo, analizando las causas y efectos que provocan la relación entre los diversos objetivos, indicadores, metas, y estrategias, que se describen de principio a fin, para el alcance del resultado que quiere lograr la organización.

Las perspectivas se desarrollan en dos contextos el interno y externo, la interna gira en torno a las funciones y actividades que realiza la misma empresa, refiriéndose a la perspectiva de procesos y la perspectiva aprendizaje-crecimiento, tomando en cuenta los cambios y la mejora continua, así como la cultura, el liderazgo y conocimientos, en cambio la perspectiva financiera y la de clientes se desarrollan en una ambiente externo, analizando la inversión y la estancia de la empresa en el mercado, es decir los resultados de calidad que se generan.

Es por ello que con el desarrollo del concepto calidad, donde se exponía que el CH era de gran importancia para ejecutar de manera correcta las actividades, tomando en cuenta las habilidades y capacidades que tiene cada individuo, fue así como se comenzó a evaluar a la organización por su factor humano, pasando a ser CH, este se comenzó a tomar como un factor clave para que la organización alcanzara sus objetivos empresariales, enfocándose siempre a la administración y gestión de las capacidades y habilidades del personal, creando la ética empresarial compuesta por la diversidad de valores, y principios que hicieron de la organización un lugar mejor para el desarrollo positivo de su personal.

Cuando una organización empresarial o social satisface las necesidades de su CH obtendrá como resultado diversos beneficios, los cuales serán determinantes para la competitividad de la empresa, una de estas necesidades primordiales es el clima laboral, es decir el lugar donde se desarrollan las actividades y se interactúa para el flujo correcto de información. Por lo que el clima va a estar determinado por una serie de factores que lo complementan como lo es el comportamiento de cada individuo, el cual a su vez es formado por la cultura, es decir valores, actitudes, educación, entre otros, todo esto con el fin de formar un clima laboral de interacción. Es por eso que es necesario mantener una cultura organizacional correcta, ya que es la responsable de determinar la personalidad de la empresa y del individuo, la cual es elemento para distinguirlos de los demás. La administración a través de sus diferentes procesos será la encargada de manejar la cultura organizacional dentro de una empresa, y en caso de presentar acontecimientos que la perjudiquen, será necesario mantener satisfechos tanto a la organización como al individuo mismo, con la aplicación de las mejores estrategias correctivas de acción para su solución.

Por lo que la investigación tiene como objetivo principal identificar el comportamiento del CH en la distribuidora de refrescos en el Estado de México, mediante la perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento del CMI, que es una herramienta que tiene como propósito el cambio organizacional, así como lograr el cambio en el comportamiento del personal. El segundo propósito de la investigación tiene como fin determinar los factores que influyen en la conducta y comportamiento negativo de los trabajadores, los cuales permitirán identificar las causas internas y externas que generan roces y conflictos entre las diversas áreas de la organización.

Los objetivos específicos que se formulan de la investigación son los siguientes:

- Identificar variables que nos permitan valorar e identificar el cambio del comportamiento del CH.
- Determinar los factores internos y externos que impactan el comportamiento del CH.
- Analizar y comparar políticas (misión, visión y objetivos organizacionales) y procedimientos que establece la Distribuidora entorno a lo que debería ser.
- Analizar las fuerzas de capacidad de cambio de los trabajadores.
- Identificar las capacidades de los sistemas de información de la Distribuidora de refrescos (free-back).
- Identificar las aportaciones que está dispuesta a brindar la Distribuidora entorno al aprendizaje y crecimiento de su personal.
- Establecer estrategias de comportamiento basadas en la visión y misión de la Distribuidora.

Por lo que la pregunta de investigación que se formula es: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el comportamiento del capital humano en la Distribuidora de refrescos de Chalco Estado de México?

El Supuesto de investigación (hipótesis) que se plantea es: “Que si con la implantación de estratégicas de acción mediante la perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento del CMI, permitirá el cambio del comportamiento del personal, generado por la diversidad cultural que existe en la Distribuidora, ocasionando conflictos y roces entre las diversas áreas funcionales. Además esta será caracterizada por su excelencia cultural y práctica de valores en los trabajadores, creando un ambiente de interacción para mejorar la ejecución de sus actividades empresariales.

La metodología utilizada para la investigación adicional a la técnica de observación es de tipo cualitativa debido a que está enfocada al comportamiento de los individuos, que es generado a causa de la cultura y las influencias que absorben al CH, que determinan sus actitudes y valores, trayendo como consecuencias perjuicios a la organización, afectando a su ética empresarial y al mismo individuo que las practica. Asimismo, es de tipo descriptiva porque se explicaron las causas que originaban el comportamiento del CH de la Distribuidora, generado por una cultura compuesta de anti valores, y actitudes incorrectas, además de determinar los métodos por los cuales se dio solución al problema, exponiendo la metodología para la implantación de estrategias. De igual manera es explicativa ya que se expuso los hechos que generan el comportamiento de los trabajadores, que bien se ve reflejado en los resultados empresariales de la Distribuidora, como una baja en efectividad, eficacia y eficiencia en cuanto a la ejecución de actividades, además de impedir el desempeño adecuado de los trabajadores, creando un clima laboral por las actitudes de algunos colaboradores empresariales, todo esto se hizo con el fin de explicar las causas para crear alternativas de solución y mejorar o cambiar por completo la situación en cuanto al comportamiento de los trabajadores. También es tipo no experimental porque no alcanzó su comprobación en el contexto, si no que será una alternativa de solución para el problema del comportamiento del CH, ocasionado por las diversidad cultural en la Distribuidora de refrescos, además de ser transeccional ya que se obtuvo la propuesta a este problema por medio de una herramienta de gestión que permitió hacer comparaciones del objeto; en este caso el comportamiento en diferentes contextos de la investigación para hacerla más completa obteniendo estrategias que verdaderamente darán solución al problema de investigación.

Después de un año de estancia en la distribuidora, se realizaron estudios mediante la aplicación de la perspectiva de Aprendizaje-Crecimiento del CMI y la técnica de observación directa e indirecta; en ambos casos se identificó que el comportamiento del CH, era generado por la cultura de cada individuo, ya que existen diversas inconformidades por

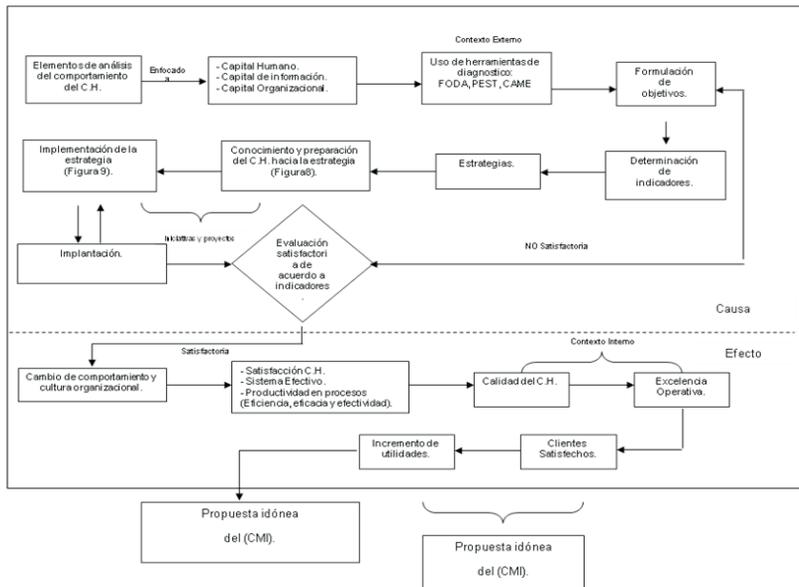
parte del personal de la empresa hacia los colaboradores en la ejecución de actividades, provocando un ambiente hostil, practica de anti valores y disminución de efectividad, eficacia y eficiencia en la ejecución de sus actividades, además de afectar las relaciones interpersonales que deben existir para el flujo correcto de información y este cumpla con su buen funcionamiento. Asimismo, se determinó que los problemas provenían por parte del trabajador por actuar en base a una cultura individual y diferente a la cultura de la organización, por lo que no trae beneficios ni para la organización ni al empleado, afectando a la personalidad de ambas, y al final esto se ve reflejado en la actitud y clima laboral donde se desarrollan. Hay que hacer notar que la Distribuidora de refrescos representa una fuente de empleo para la Zona Oriente del Estado, mejorando las condiciones de vida de la población y contribuyendo a la mejora económica del país. Al conocer estas causas detectadas mediante la perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento del CM, se formularán estrategias de acción con el objetivo de generar una cultura organizacional que contribuya al cambio de conductas y actitudes para mejorar los procesos de interacción y de trabajo en el personal, maximizando la eficiencia, eficacia y efectividad de la Distribuidora.

Al generar un cambio en el comportamiento del CH utilizando la perspectiva Aprendizaje–Crecimiento del CMI en la Distribuidora de refrescos, con la implantación de estrategias que permitan cambiar y generar valores en el personal con el fin de verse reflejadas en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, permitiendo aumentar la productividad en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

En la actualidad se han hecho diversidad de investigaciones y estudios sobre la gestión de la cultura del CH dentro de organismos empresariales, educativos y sociales, las investigaciones revelan cuestiones de comportamiento generados por la cultura y valores de los trabajadores, creando un enfoque de gestión de CH aplicable a los corporativos estables, en este caso la Distribuidora de refrescos de Chalco, con el fin de desarrollar un clima organizacional que genere beneficios laborales y resultados empresariales positivos, los cuales brinden ventajas competitivas, así como la mejora de los procesos de comunicación en la organización (Terán e Irlanda, 2010).

Con la perspectiva de Aprendizaje–Crecimiento del CMI, se formularán estrategias con el fin de generar un cambio en el comportamiento de los trabajadores de la Distribuidora, las cuales influyen directamente en la imagen que se percibe tanto interna como externamente, dicho cambio se comenzara por el análisis de capacidad de cambio de los trabajadores, así como de los sistemas de información y por supuesto la aportación que puede brindar la Distribuidora para el cambio del comportamiento de los empleados.

**Figura 2. Propuesta de identificación del comportamiento del CH, mediante el CMI.**



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se procede a la formulación de objetivos los cuales se determinan en base a los análisis antes realizados y lo que quiere lograr la organización (misión, visión y código de valores), se definen los indicadores, los cuales medirán el porcentaje del cumplimiento de los objetivos establecidos, y por consiguiente se hace la formulación de estrategias (Ver Figura 3), donde se propone dar a conocer y preparar al C.H. hacia un nuevo rumbo, siguiendo de la implementación de la estrategia y concluir con la implantación de esta.

De acuerdo a la cantidad de información de la investigación, se dividirá en dos partes, aquí solo se está presentando la primera, y en un artículo posterior se presenta la segunda, en donde se establece las estrategias del PEST, FODA y CAME, así como el mapa estratégico, para que puedan ser aplicadas a cualquier empresa, debido a que el CMI, es universal y se puede proponer a todas las organizaciones.



vos análisis, mediante las herramientas de FODA, PEST y CAME, los cuales se toman como principios para la creación de objetivos estratégicos y por consiguiente las estrategias de acción, así como el proceso de implementación, implantación, y seguimiento de estas.

La propuesta de identificación del comportamiento del C. H. mediante el CMI (ver Figura 3), presenta la implementación, implantación y seguimiento, para la identificación del comportamiento del C.H. para la creación de estrategias de acción.

De acuerdo con el CMI, en su perspectiva Aprendizaje-Crecimiento se enfoca a tres factores; capital humano, capital de información y capital organizacional, procediendo a la elaboración de análisis, mediante las herramientas de diagnóstico FODA, identificando las Fortalezas y debilidades que tiene la empresa, respecto al comportamiento del C.H, así como las Oportunidades y Amenazas que existen en el contexto exterior, siguiendo de un análisis PEST, donde se evalúan aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que interfieren en la toma de decisiones de la empresa y por último el análisis CAME, tomando como base el análisis FODA, para conocer los aspectos a explotar y mantener a beneficio de la organización, así como saber cuáles se corregirán y afrontarán para una mejora en el comportamiento del C.H. dentro y fuera de la Distribuidora.

## Referencias bibliográficas

- González, Martín y Olivares, Socorro (2003). **Comportamiento organizacional, un enfoque latinoamericano**. México, Continental.
- Gordon, Judith (1997). **Comportamiento organizacional**. 5° Ed. México, Prentice Hall.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1997). **Cuadro de mando integral**. Barcelona, España, Ediciones gestión 2000.
- Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2005). **La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral**. España, Díaz de Santos.
- Monfort, Enric y Muñiz, Luis (2005). **Aplicación práctica del cuadro de mando integral**. Barcelona, Gestión 2000.
- Rincón, Alfonso (2006). **El individuo y las organizaciones**. España ed. Del economista.
- Terán, Omar y Irlanda, José (2010). "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior". **Omnia** Revista Interdisciplinaria de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia (Año 17. N° 1). 96-110.
- Thévenet, Maurice (1992). **Auditoria de la cultura empresarial**. Barcelona.