

Metodología Balanced Scorecard para la planeación estratégica y medición de impacto de las universidades corporativas en las organizaciones

Balanced Scorecard methodology for strategic planning and impact measurement of corporate universities in organizations

Eduardo Benitez Tamez¹, Erika Lizeth Guzmán Arriaga¹,
Magaly Benitez Tamez¹, Claudia Elizabeth García Díaz¹,
Francisco Javier Aguilar Romero¹

¹ Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Nuevo León, México

eduardo.bt@nuevoleon.tecnm.mx , erika.ga@nuevoleon.tecnm.mx ,
magaly.bt@nuevoleon.tecnm.mx , claudia.gd@nuevoleon.tecnm.mx ,
francisco.ar@nuevoleon.tecnm.mx

RESUMEN. Las Universidades Corporativas ofrecen a las organizaciones la oportunidad de implementar iniciativas orientadas al desarrollo del talento, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. El principal desafío radica en diseñar e implementar estas iniciativas de manera que se alineen con la estrategia organizacional y contribuyan a la solución de los problemas específicos que enfrenta la organización. La Planeación Estratégica es clave para lograrlo, ya que establece las bases y define los enfoques para asegurar la pertinencia de la Universidad Corporativa, medir su impacto y garantizar su contribución al alcance estratégico de la organización. Esta investigación presenta al Balanced Scorecard como metodología sugerida para la fase de diseño de las Universidades Corporativas, enfocada en lograr su alineación estratégica y la medición de su impacto. Para lo anterior, se realizó un ejercicio de investigación teórica de fuentes de información y casos de éxito en empresas que lo han implementado.

ABSTRACT. Corporate Universities provide organizations with the opportunity to implement talent development initiatives aligned with the company's strategic objectives. The main challenge lies in designing and implementing these initiatives in a way that aligns with organizational strategy and contributes to solving the specific problems the organization faces. Strategic Planning is key to achieving this, as it lays the foundation and defines the approaches to ensure the relevance of the Corporate University, measure its impact, and guarantee its contribution to the organization's strategic goals. This research introduces the Balanced Scorecard as a suggested methodology for the design phase of Corporate Universities, focused on achieving strategic alignment and measuring their impact. To this end, a theoretical research exercise was conducted using information sources and success cases from companies that have implemented.

PALABRAS CLAVE: Universidades corporativas, Desarrollo de talento, Medición de impacto en universidades corporativas, Alineación estratégica de universidades corporativas, Balanced scorecard.

KEYWORDS: Corporate universities, Talent development, Impact measurement in corporate universities, Strategic alignment of corporate universities, Balanced scorecard.

1. Introducción

En el contexto actual de las organizaciones y las exigencias que enfrentan referente al talento humano, las Universidades Corporativas (UC) se han convertido en un recurso esencial para establecer estrategias que permitan la capacitación continua y el desarrollo del talento humano acorde a las estrategias organizacionales. Estas iniciativas internas de aprendizaje no solo son clave para el desarrollo profesional, también permiten alinear la formación con los objetivos y valores organizacionales, fortaleciendo así la ventaja competitiva (Barney, 2021). Como parte de los esfuerzos de las organizaciones para enfrentar la necesidad de adaptarse a entornos en constante cambio, nuevas tecnologías, innovación y cambios en el mercado laboral, las UC funcionan como un instrumento para impulsar el crecimiento organizacional y facilitar el aprendizaje alineado a la estrategia empresarial (El-Farra, 2020; Reilly & Anderson, 2022).

Una de las funciones clave de las UC es desarrollarse como estrategia de planificación y retención del talento, particularmente en organizaciones en donde la competencia por talento calificado es un factor crítico. Estudios recientes mencionan que las UC no solamente mejoran la capacitación y el rendimiento, también refuerzan la cultura organizacional al permitir que los empleados se alineen con los objetivos de la empresa desde sus roles específicos (Rockwood, 2022). Con apoyo de programas estructurados para el desarrollo de talento, se pueden abordar desde habilidades técnicas hasta competencias de liderazgo, esto permite que las UC ayuden a las empresas a reducir brechas de habilidades, otro elemento fundamental en un contexto de rápida automatización y digitalización (CIPD, 2024).

Uno de los temas que en años recientes ha sido motivo de reflexión y análisis es la medición del impacto de las UC en las organizaciones. Si bien, el desarrollo en su esencia y, tradicionalmente, su enfoque ha sido relacionado meramente con el desarrollo de talento, cada vez más son las organizaciones que ponen interés en lograr su gestión con una visión estratégica y no solo académica. Herramientas como el Balanced Scorecard (BSC) han sido ampliamente recomendadas para este fin, ya que permiten evaluar el retorno de inversión (ROI) y la efectividad de los programas de formación en términos de productividad y retención del talento (Kaplan & Norton, 2020). Por ejemplo, un estudio realizado por Reilly y Anderson (2022) menciona que aquellas organizaciones que desarrollan prácticas de medición y análisis del impacto de sus UC logran una alineación más efectiva con los objetivos de negocio y, con ello, mejores resultados.

Las UC toman relevancia en las organizaciones modernas al considerar su potencial e impacto cuando logra ser implementada como una iniciativa estratégica, además de facilitar el despliegue de otras estrategias que la organización defina como claves para el logro de objetivos. Su reconocimiento sigue creciendo, no solamente por su enfoque en el desarrollo de talento, sino también por su contribución a la competitividad y sostenibilidad organizacional a largo plazo (Barney, 2021). Es importante considerar la medición de impacto de las UC como una labor a trabajar de manera constante, con una visión empresarial y no solo académica, además de la mejora continua que implica y requiere, permitirá que las UC pueden demostrar su valor real en términos de resultados tangibles, fortaleciendo así la resiliencia y capacidad de adaptación de las empresas frente a un panorama empresarial en constante evolución (El-Farra, 2020; CIPD, 2024).

En la presente investigación, se propone al BSC como una metodología para desarrollar la planeación estratégica de una UC, como una herramienta que facilite el involucramiento de líderes, la alineación a objetivos estratégicos de la organización, definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), acciones a desarrollar y medición de impacto.

2. Revisión de la literatura

2.1. BSC en las empresas para la planeación estratégica

Kaplan y Norton (1992) desarrollaron el BSC como un sistema de gestión estratégica, su modelo integra indicadores que son distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, dicha distribución brinda una visión equilibrada del desempeño organizacional; en 2001 dichos



creadores afirman que el BSC es una herramienta que facilita la alineación organizacional al conectar la estrategia con los procesos operativos, por medio de objetivos medibles y una estructura coherente que permite evaluar el progreso hacia los resultados esperados.

Torres y Ramírez (2020) comentan que las perspectivas del BSC permiten alinear la estrategia con la operación; cada perspectiva brinda un enfoque específico: la perspectiva financiera mide los resultados económicos, la perspectiva de procesos internos identifica los aspectos críticos que generan valor y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento garantiza la mejora continua de las capacidades organizacionales; de esta forma se obtiene una visión integral del desempeño organizacional.

Según Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico es una representación visual que describe la estrategia de una organización mediante objetivos alineados y distribuidos en las cuatro perspectivas clave anteriormente mencionadas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Su implementación en el BSC permite comunicar y gestionar la estrategia de manera coherente en todos los niveles de la organización.

Reilly y Anderson (2022) mencionan que las UC contribuyen a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje al promover un ambiente de desarrollo continuo y alineado a las necesidades estratégicas. Al capacitar a los empleados en habilidades clave, se impulsa la innovación y se fortalece el rendimiento financiero mediante una mayor competitividad en el mercado.

En la investigación El BCS y su efecto en el desempeño de las organizaciones, Julio C. Méndez y Manuel A. Méndez (2021) concluyen lo siguiente: el BSC es una herramienta que puede ser empleada en cualquier organización, no importando mucho el tamaño o naturaleza de la misma, aunque originalmente fue desarrollada para empresas con estructuras y procesos complejos, es una herramienta que tiene la gran ventaja de adaptarse a instituciones más simples y con estructuras sencillas sin perder su capacidad de potenciar su desempeño.

El BSC no solo mejora los procesos y el rendimiento, sino que su implementación fomenta la participación activa de todo el personal para su desarrollo. Esto fortalece las relaciones interpersonales y la comunicación a todos los niveles jerárquicos dentro de la organización, transformando a la empresa en una institución colaborativa, solidaria y comunicativa. Alinea los objetivos de los distintos departamentos y empleados con la misión y visión de la organización. Por lo tanto, podemos decir que el BSC tiene un impacto positivo en cualquier tipo de negocio, no solo mejorando el desempeño organizacional, sino también asegurando su sostenibilidad a largo plazo, al generar datos continuos para medir el progreso de las actividades y tareas, y así verificar si se alcanzarán los objetivos estratégicos dentro de los plazos establecidos, lo que garantiza el buen desempeño de las organizaciones (Méndez & Manuel, 2021).

Pérez (2003) subraya que el BSC es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa que ha sido utilizada por distinguidas organizaciones; busca establecer un balance entre variables de orientación externa que son importantes para los accionistas y clientes, e internas referentes a los procesos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento, además de tratar de encontrar un balance entre la medición de resultados e indicadores.

2.2. Empresas que han implementado el BSC para la planeación estratégica

2.2.1. Empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, Venezuela

Un estudio realizado sobre BSC en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia, Venezuela, muestra un análisis de las perspectivas que comprende el enfoque estratégico del BSC, el cual generó un impacto en la mejora de la definición de los objetivos, de los indicadores y de las estrategias que se plantearon, por lo tanto, se puede decir que es efectivo implementar el BSC ya que contribuye al logro

del cumplimiento de los planes que se tienen a corto, mediano y largo plazo, mismos que aseguran la rentabilidad y competitividad en el mercado; brindándole al mundo de la industria petrolera nacional beneficios que se pueden sostener durante el tiempo (Finali & Chacín, 2014).

2.2.2. Citibank

Citibank buscó mejorar su rendimiento financiero, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Dicha organización se centró en los siguientes aspectos de la implementación del BSC: Alineación estratégica, ayudó a alinear a los empleados con la estrategia general de la empresa con sus acciones; Visibilidad del rendimiento, ayudó a los empleados a comprender cómo sus acciones estaban contribuyendo al éxito de la empresa; Comunicación y colaboración, sirvió para romper los silos y crear una cultura de trabajo más colaborativa; y, por último, la Mejora continua, en donde ayudó a la empresa a aprender y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial (Ramirez, 2024).

2.2.3. FBI

Ramirez (2024) nos menciona que después de los ataques del 11 de septiembre, el FBI se dio cuenta de que tenía que transformarse de una agencia de aplicación de la ley a una organización de seguridad nacional. Para ello, implementó el BSC como modelo de gestión, trabajaron en cuatro objetivos estratégicos: Inteligencia para prevenir ataques terroristas y amenazas a la seguridad nacional; Investigación para combatir el crimen organizado, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad nacional; Seguridad para proteger la infraestructura crítica y los sistemas de información; y Legitimidad para ganarse la confianza del público. En cuanto a la perspectiva financiera, se definió mejorar la eficiencia y la efectividad en el uso de los recursos; en la perspectiva del cliente, mejorar la capacidad para prevenir y responder a los ataques terroristas, y proteger a los ciudadanos estadounidenses; perspectiva interna, mejorar la capacidad para recopilar y analizar información con otras agencias; perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mejorar la capacidad para adaptarse a las nuevas amenazas y para desarrollar nuevas habilidades y capacidades.

2.2.4. Biblioteca de la Universidad de Virginia

La Biblioteca de la Universidad de Virginia realizó un análisis interno para identificar sus objetivos estratégicos y los KPIs, e identificó que su objetivo estratégico era aumentar el acceso a la información de sus usuarios. Para ello, la biblioteca estableció el objetivo de aumentar el número de usuarios que se suscriben a sus servicios electrónicos, utilizando un enfoque participativo para desarrollar el BSC, con la participación de empleados de todos los niveles. En este caso, la biblioteca además de involucrar a los empleados, también lo hizo con usuarios y patrocinadores. La biblioteca comunicó el BSC a todos los niveles y lo utilizó para alinear sus actividades con los objetivos estratégicos de la organización (Ramirez, 2024).

2.2.5. Sunnybrook

Sunnybrook es un centro de ciencias de la salud académico líder en Canadá. El desafío específico de Sunnybrook es brindar atención, educación e investigación, asegurando continuamente un valor mejorado a través de una mejora medible en la calidad de la atención, experiencias positivas para los pacientes y costos mejorados para el sistema de atención médica y la sociedad (Ramirez, 2024).

Para evaluar el rendimiento, se implementó el Sunnybrook Clinical Education Balanced Scorecard. El proceso incluyó la revisión y adición de indicadores en áreas como Simulación, Sistema de Gestión del Aprendizaje, y Educación de Pacientes y Familias. Entre los beneficios de su aplicación están: la promoción de colaboración y asociación educativa, desarrollo de capacidades educativas para proveedores de atención médica, mejora de la enseñanza y el aprendizaje mediante tecnología, y la evaluación anual y adaptación continua para alinearse con las prioridades educativas (Ramirez, 2024).

2.2.6. Volkswagen

Por último, un nuevo equipo directivo en VW do Brasil desarrolló e implementó un mapa estratégico y un



BSC para cambiar la dirección y la cultura de la empresa después de ocho años de pérdidas financieras y disminución de la cuota de mercado. Utilizaron el mapa estratégico para alinear recursos financieros y de proyectos, motivaron a más de 20,000 empleados mediante diversas comunicaciones estratégicas y programas de recompensas. También establecieron iniciativas para alinear proveedores y concesionarios (Ramirez, 2024).

2.3. Balanced Scorecard en la educación

Kaplan y Norton (2020) destacan la relevancia de implementar el BSC al integrar métricas financieras y no financieras para alinear la visión y la estrategia organizacional, fomentando un enfoque balanceado en el desarrollo de la planeación estratégica. Esto permite brindar a las UC un enfoque empresarial y no solamente académico. Los diferentes enfoques permiten integrar diferentes aspectos clave de la organización que, al adaptarlos a las UC ayudan a llevar a cabo una gestión alineada a las necesidades de la organización. Otro aspecto importante a considerar es la flexibilidad de la metodología que responde al contexto dinámico que enfrentan las organizaciones.

Ante los diversos retos que las empresas enfrentan, la búsqueda de diferenciadores y estrategias para mantenerse en el mercado y ser competitivos los obliga a desarrollar iniciativas que impacten de manera positiva para el logro de objetivos y resultados, por ello, las UC se han convertido en un pilar estratégico de las organizaciones para fortalecer el desarrollo del talento y mantener competitividad en un mercado cambiante (MIT Sloan Executive Education, 2022). Es a través de las UC que el desarrollo de talento humano puede lograr alcances estratégicos y trascender más allá de un resultado con enfoque académico.

En un entorno competitivo en donde las organizaciones tienen acceso a la información, el conocimiento y a diversos recursos que benefician el desarrollo de iniciativas estratégicas, por su complejidad y naturaleza, el desarrollo de talento humano se presenta como una forma de encontrar un diferenciador con respecto a las demás compañías, además, las empresas líderes han invertido en universidades corporativas como un medio para alinear las competencias internas con los objetivos estratégicos de la organización (Institute for Corporate Productivity, 2021). Las UC brindan la metodología para lograr que las acciones que se emprendan en relación con el desarrollo de talento tengan el impacto requerido y se conviertan en un diferencial de la organización con respecto al resto y como soporte en el despliegue de otras iniciativas.

Las UC no son estrategias fijas, al contrario, su estructura y gestión debe de ser lo suficientemente flexible para ajustarse a los propios cambios y necesidades que requiera la organización. Los requerimientos del mercado laboral se encuentran expuestos a la evolución constante de las áreas de conocimiento y del surgimiento de otras nuevas, de este modo, en un entorno globalizado, las universidades corporativas son un recurso para cerrar la brecha de habilidades a través de programas de capacitación adaptados a las necesidades corporativas (Corporate Universities: An Engine for Human Capital, 2020). La gestión de talento como parte de las tareas a realizar dentro de la organización, hace posible el seguimiento y detección de áreas de oportunidad en lo que respecta a las habilidades de los colaboradores, situación en la cual las UC actúan como un posible soporte para dar respuesta.

Considerar los objetivos estratégicos de la organización como referente para enfocar los esfuerzos y acciones de la UC marca un cambio radical y conlleva otros retos para su gestión que aseguren el cumplimiento y el logro, pasa de ser una iniciativa académica para convertirse en parte fundamental de las estrategias organizacionales para el logro de objetivos y resultados.

El despliegue de una UC con la visión de establecerla como una estrategia organizacional tiene implicaciones que, como otras iniciativas, requieren seguimiento, medición de impacto y mejora. Este aspecto es clave, ya que las UC pasan de ser un gasto en capacitación, a convertirse en una inversión de la cual se espera un mejor rendimiento como estrategia utilizada por organizaciones de alto rendimiento para mejorar sus capacidades internas y responder a las demandas cambiantes de habilidades (BCG, 2020). Es la medición una de las tareas a designar atención y recursos, ya que de ella parte la obtención de información que permita la

toma de decisiones con miras en establecer una mejora constante y ajustes necesarios para abordar los retos cambiantes de las organizaciones, de este modo permite justificar la inversión en programas corporativos y optimizar el enfoque de la universidad corporativa (Anderson, 2020). El no hacer este ejercicio convierte a las UC en una iniciativa que representa solamente un gasto, de una implicación académica y sin impacto en los resultados de la organización.

Por otro lado, ante la necesidad de hacer cada vez más eficiente el uso de los recursos y presupuestos de las organizaciones, el rigor que se tiene para el seguimiento de iniciativas y estrategias exige contar con metodologías y herramientas para su medición e impacto ya que son fundamentales para asegurar el retorno de inversión y justificar los programas de las universidades corporativas (García et al., 2022). Con esta visión de asegurar el retorno de inversión y la obtención de información que permita justificar el desarrollo de las UC, el BSC se convierte en una metodología que dota de un carácter empresarial y atiende estas necesidades expuestas.

La permanencia, continuidad, proliferación y éxito de las UC cómo estrategias dentro de la organización, tiene relación con la capacidad de la organización en demostrar su valor mediante una medición de impacto eficaz (Wong & Kim, 2022). Así, los resultados de una UC se abordan de una manera integral, no solo desde la perspectiva académica, sino en otros aspectos que están relacionados con intereses de la organización y que, a través de las perspectivas del BSC brindan información de valor para la gestión y toma de decisiones. De acuerdo con Kaplan y Norton (2020), el BSC permite llevar a cabo la evaluación mediante cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, esto permite a las organizaciones asegurar que la medición sirva para obtener una referencia objetiva del comportamiento de la UC.

Una vez establecidas las perspectivas, es fundamental definir objetivos y métricas claras en cada área, lo cual permite una evaluación continua de resultados (Richards & Green, 2020). En este sentido, los objetivos específicos y sus respectivas métricas en cada perspectiva sirven como indicadores del progreso estratégico y crean un marco medible que facilita la alineación entre los departamentos y la estrategia general de la organización. Richards y Green (2020) enfatizan que estos objetivos deben ser cuantificables para permitir una comparación efectiva de los resultados en función del desempeño planificado.

El siguiente paso es desarrollar iniciativas estratégicas específicas para cada perspectiva, una fase en la que se busca transformar los objetivos en acciones concretas (Lee & Kim, 2019). Al desglosar cada objetivo en una serie de iniciativas, la organización traduce su estrategia en actividades ejecutables, lo cual permite a los equipos responsables actuar conforme a metas bien definidas. Según Lee y Kim (2019), esta descomposición facilita la comprensión y ejecución de la estrategia a nivel operativo.

Una vez que las iniciativas están establecidas, la organización debe asignar los recursos necesarios y establecer un sistema de monitoreo continuo para medir el avance hacia las metas planteadas (Adams & Simmons, 2021). En esta fase, es vital que cada área cuente con los recursos requeridos y que los resultados sean evaluados regularmente para asegurar que la estrategia se mantenga alineada con las expectativas de la organización. Adams y Simmons (2021) señalan que esta etapa de monitoreo constante permite ajustes oportunos que optimizan la efectividad de la implementación del BSC.

Finalmente, Park y Chang (2022) resaltan la importancia de una evaluación y ajuste periódicos de la estrategia, en los cuales se revisan los resultados obtenidos y se ajustan las iniciativas y objetivos según sea necesario para mantenerse en línea con las metas organizacionales. Estos ajustes permiten que la organización se adapte a cambios internos o externos, y asegura que el BSC siga siendo una herramienta relevante y eficiente para la planeación estratégica.

Si bien se ha mostrado la efectividad del BSC, un aspecto clave a tomar en cuenta para su correcta aplicación en la gestión de las universidades corporativas es el liderazgo de los responsables involucrados. Torres (2024) sostiene que el liderazgo es un pilar fundamental en la gestión de universidades corporativas, ya



que facilita el alineamiento entre la visión de la organización y el desarrollo de sus colaboradores, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad a los cambios del mercado. De aquí la importancia del involucramiento de los tomadores de decisiones y personas involucradas en la iniciativa. De igual manera, es importante para la implementación de la metodología BSC, como Pérez y Rodríguez (2023) enfatizan que un liderazgo efectivo es crucial para la gestión del BSC, ya que permite la integración de objetivos estratégicos, facilita la comunicación interna y alinea las metas de los equipos con la visión organizacional, promoviendo así una ejecución coherente y orientada a resultados.

2.4. Casos de éxito en empresas que han aplicado la metodología BSC para la gestión en las UC

2.4.1. Veolia Water North America

De acuerdo con el Instituto Balanced Scorecard (2013), Veolia utilizó el BSC para alinear sus objetivos estratégicos y optimizar la gestión del talento a nivel regional. Este enfoque permitió integrar sus estrategias en un sistema basado en principios de ISO 9001. Además, emplearon el BSC para diseñar programas de formación y desarrollo organizacional, esenciales para fortalecer las competencias de sus empleados.

2.4.2. IBM

Según el Instituto Balanced Scorecard (2024), IBM aplicó el BSC en su universidad corporativa, IBM Global Campus, con el propósito de alinear las iniciativas de aprendizaje con los objetivos de la organización. Esta metodología les permitió medir indicadores clave como la satisfacción del cliente y la retención de talento, al tiempo que fomentaron la innovación mediante programas educativos especializados.

2.4.3. BBVA

Según López (2018), BBVA utilizó el BSC en su universidad corporativa para vincular las metas de desarrollo profesional de sus colaboradores con los objetivos estratégicos del grupo. Como resultado, lograron mejorar la eficacia de sus programas educativos y fortalecer la capacidad de medir el impacto del aprendizaje en el desempeño organizacional.

2.4.4. Telefónica

López (2018) también señala que Telefónica implementó el BSC en su universidad corporativa con el objetivo de desarrollar habilidades clave en tecnología y liderazgo. Esta aplicación permitió mejorar de forma tangible sus programas de formación, lo que impactó directamente en el desempeño de los empleados en funciones clave.

2.4.5. Saudí Aramco

En su Leadership Center, Saudi Aramco utiliza el BSC para garantizar que las estrategias de aprendizaje estén alineadas con los objetivos empresariales. Esto permite monitorear la efectividad de los programas educativos y su contribución al crecimiento organizacional. Su enfoque en la excelencia en el desarrollo de talento los distingue en su industria (Instituto Balanced Scorecard, 2024).

Según el análisis de universidades corporativas realizado por López y Fernández (2022), el BSC permite demostrar evidencias de resultados y establece un proceso de mejora continua. Cada perspectiva del modelo ayuda a definir indicadores específicos y asignar responsabilidades, lo que facilita la gestión y medición de las estrategias implementadas. Además, Torres y Ramírez (2020) destacan que esta herramienta permite evaluar resultados tanto a corto como a largo plazo, optimizando la inversión en formación y asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

2.5. Tendencias tecnológicas, herramientas y/o sistemas de información que complementan el uso del BSC en las organizaciones

En recientes años, la tecnología ha transformado la forma en que las organizaciones desarrollan sus estrategias, operaciones y actividades. Particularmente, en la implementación y gestión del BSC, la utilización de herramientas digitales y sistemas de información permiten no solamente automatizar procesos, también mejorar la precisión y eficiencia en la toma de decisiones. A continuación, se abordan algunas de las principales tendencias tecnológicas y herramientas que están impactando de manera positiva en la implementación, gestión del BSC y en la respuesta al entorno dinámico de las organizaciones en la actualidad:

2.5.1. Analítica avanzada y Big Data

Acceder a grandes cantidades de volúmenes de datos y tener la capacidad de analizarlos en tiempo real, son dos condiciones que han revolucionado la gestión estratégica en las organizaciones. Herramientas de Big Data como parte de la integración del BSC permiten:

- Identificar patrones y tendencias en los KPI'S establecidos
- Realizar análisis predictivos para tener la posibilidad de anticipar riesgos y oportunidades que se presentan
- Personalizar estrategias acorde a necesidades puntuales de la organización

Lee y Kim (2019) consideran que la integración de Big Data con el BSC facilita la gestión de grandes conjuntos de datos y permite que las organizaciones puedan reaccionar de manera proactiva a las situaciones y cambios que se suscitan en el entorno. Además, Richards y Green (2020) enfatizan en que las herramientas de Big Data brindan a las organizaciones una base sólida para el establecimiento de objetivos estratégicos acotados a la realidad y que faciliten su medición.

2.5.2. Inteligencia Artificial (IA)

La IA permite a las organizaciones automatizar el proceso de análisis de datos, reducir el tiempo para la interpretación de resultados y la toma de decisiones en el BSC. Los algoritmos de aprendizaje automático analizan datos históricos, identifican tendencias, ofrecen sugerencias que enriquecen el proceso de la toma de decisiones y reducen los tiempos de respuesta de la organización ante situaciones específicas. Kaplan y Norton (2020) mencionan que la IA apoya en la alineación entre los objetivos estratégicos y operativos al ofrecer simulaciones sobre posibles escenarios a los que se puede enfrentar la organización. Por ejemplo, con apoyo de la IA se puede predecir el impacto de decisiones estratégicas en los KPIs, lo cual permite el poder gestionar los riesgos y obtener mejores resultados (Adams & Simmons, 2021).

2.5.3. Plataformas integradas de gestión estratégica

Existen sistemas de información que han transformado el BSC en las organizaciones. Algunos ejemplos de ello son: Tableau, Power BI y SAP que permiten la integración de datos de diferentes fuentes en un solo tablero visual e interactivo. Algunos de los beneficios:

- Monitorear en tiempo real los KPIs definidos en cada perspectiva del BSC.
- Visualizar el progreso de manera intuitiva, facilitando la comunicación entre áreas.
- Generar informes automáticos que faciliten la medición, análisis y toma de decisiones.

Según Adams y Simmons (2021), las organizaciones que implementan estas plataformas obtienen como resultado una mejora del 30% en la eficiencia de sus procesos de evaluación estratégica. Adicional a lo anterior, Kaplan y Norton (2020) indican que estas herramientas facilitan la transparencia organizacional, ya que permite a todos niveles jerárquicos acceder a información relevante y de manera oportuna.

2.5.4. Automatización de procesos y Robotic Process Automation (RPA)

La utilización de RPA en la gestión del BSC ayuda a eliminar tareas repetitivas, como por ejemplo: la recolección y consolidación de datos. Esto no solamente libera tiempo para las personas enfocar sus esfuerzos en el análisis estratégico, también ayuda a reducir y eliminar los errores humanos en el procesamiento de información (Lee & Kim, 2019).

Adicionalmente, Richards y Green (2020) afirman que la implementación de RPA en procesos establecidos para el seguimiento de KPI's permite tener un constante y preciso monitoreo, además de ayudar a detectar las desviaciones y corregirlas de manera oportuna.

2.5.5. Tecnologías en la nube

Otro de los puntos a resaltar, son las implicaciones que tiene para las organizaciones el almacenamiento de información, misma que es utilizada para la gestión de BSC. El almacenamiento y gestión de datos en la nube ayudan al acceso de información desde cualquier lugar en donde se cuente con conexión a internet, facilitando la colaboración entre los equipos de trabajo, independientemente de su ubicación geográfica. La utilización de esta tecnología también beneficia en la seguridad de los datos, la escalabilidad y su actualización en tiempo real (Richards & Green, 2020). Por ejemplo, plataformas en la nube como Microsoft Azure y Google Cloud permiten integrar sistemas BSC con otras herramientas empresariales, creando un ecosistema digital unificado que mejora la eficiencia operativa (Adams & Simmons, 2021).

3. Metodología

El presente artículo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, basado en una revisión documental y bibliográfica de diversas fuentes académicas, informes empresariales y estudios de caso. El objetivo principal fue analizar la viabilidad y efectividad del uso de la metodología BSC en la planeación estratégica y medición del impacto de las UC en las organizaciones. Para garantizar el rigor metodológico en la información, se establecieron los siguientes criterios: Relevancia temática, se priorizaron estudios y casos que estuvieran directamente relacionados con la aplicación de la metodología BSC en universidades corporativas; fiabilidad de las fuentes, las referencias seleccionadas provienen de instituciones reconocidas, publicaciones académicas y autores con experiencia en el tema; los casos documentados son de diferentes sectores para enriquecer la investigación; se dio preferencia a estudios y casos publicados en los últimos diez años, salvo aquellos que por su relevancia histórica aportaran un contexto fundamental al análisis.

Para ello, se formularon cinco preguntas de investigación que guiaron el proceso de análisis:

1. ¿Por qué son importantes las UC para las organizaciones?
2. ¿A qué retos responden las UC en las organizaciones?
3. ¿Por qué es importante alinear las UC a la estrategia de la organización?
4. ¿Por qué el BSC es una herramienta útil para la planeación estratégica de las UC en las organizaciones?
5. ¿Existen UC que hayan aplicado la metodología BSC?
6. ¿Cuáles son los retos y tendencias tecnológicas para la implementación del BSC?

Estos interrogantes fueron respondidos mediante la recopilación y análisis de literatura de distintos autores, priorizando publicaciones de los últimos 10 años para garantizar la actualidad y relevancia de los hallazgos. Se revisaron artículos académicos, capítulos de libros especializados y ejemplos prácticos de implementación en organizaciones reconocidas, con el propósito de identificar patrones comunes, ventajas y limitaciones del uso del BSC en el contexto de las Universidades Corporativas.

4. Discusión

El análisis realizado confirma que la metodología del BSC es factible y eficaz para su aplicación en las UC. Una de las principales razones es la capacidad del BSC para vincular las actividades con los objetivos estratégicos organizacionales, garantizando que estas no solo contribuyen al desarrollo del talento, sino que

también impulsan el logro de metas empresariales más amplias, como lo hemos visto en el análisis de los casos antes mencionados. La flexibilidad del BSC permite su adaptación a diferentes tipos de organizaciones y entornos que éstas enfrenten, situación que convierte a la metodología en una herramienta que facilita gestión estratégica de las diferentes acciones que emprenda. En este caso, la UC se convierte en una iniciativa de impacto estratégico y con enfoque en los objetivos y metas establecidas por la organización.

En primer lugar, la estructura del BSC basada en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), se alinea de manera natural con las dimensiones esenciales de una UC. Por ejemplo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es fundamental para medir el impacto de los programas formativos en el desarrollo de competencias clave dentro de la organización. Asimismo, es importante reforzar la idea de que la perspectiva financiera permite evaluar aspectos monetarios relacionados con la capacitación, un elemento crítico para la gestión del presupuesto destinado a la UC. Las perspectivas que considera el BSC, están interrelacionadas bajo la visión sistémica, lo cual, permite que se pueda comprender la interacción entre las perspectivas y los impactos que se pueden generar. Esta característica de la metodología brinda una vía para poder cuantificar los impactos financieros de las UC y no solamente los académicos.

Por otra parte, el BSC facilita la identificación y superación de desafíos estratégicos específicos que enfrentan las UC, como la resistencia al cambio, la desconexión entre los objetivos formativos y las necesidades del negocio, y la falta de métricas claras para evaluar el impacto de las iniciativas de aprendizaje. Al estructurar indicadores específicos y metas alineadas con los valores organizacionales, el BSC promueve una mayor coherencia y transparencia en la gestión de la UC. Los elementos anteriores son clave para el despliegue de la estrategia del BSC dentro de la organización, ya que facilita la comunicación y comprensión por parte de los colaboradores en todos los niveles de la estructura. Así, facilita la promoción del involucramiento y la participación de todos los involucrados.

El análisis de casos de éxito demuestra que el BSC ha sido implementado con resultados positivos en la UC de empresas líderes como BBVA, IBM y Saudi Aramco. Estas experiencias destacan cómo el BSC puede mejorar la eficiencia operativa, fomentar una cultura de aprendizaje organizacional y proporcionar un marco claro para medir y comunicar los resultados. Estos aspectos son fundamentales en el proceso de implementación de las UC como una estrategia de alto impacto dentro de las organizaciones, ya que permite su gestión con una visión empresarial, lo cual encamina los esfuerzos y recursos en acciones alineadas a los objetivos estratégicos de la organización y a la obtención de información de valor para su medición, análisis y toma de decisiones.

Por otro lado, se tienen diversos retos a tener en cuenta para la implementación del BSC para la gestión de las UC en las organizaciones, como por ejemplo, disciplina en seguimiento de metodología, ya que la implementación de BSC implica una gestión basada en el seguimiento del sistema de medición y análisis, dos aspectos que requieren disciplina por parte de los líderes y personas involucradas; resistencia al cambio, ya que para algunas organizaciones, la implementación de BSC representa un cambio drástico en la forma en que realizan la gestión estratégica, ya que esta metodología ayuda a establecer un proceso formal para llevarla a cabo; medición de impacto; el análisis de información cualitativa y cuantitativa requiere de una visión sistémica por parte de los líderes y tomadores de decisiones, ya que la metodología y la información que se obtiene de ella se fundamenta en esta visión; utilización de tecnología, la aplicación de herramienta tecnológicas representan un reto para las organizaciones que buscan implementar el BSC para la gestión de las UC, ya que requiere el análisis, selección e implementación de aquellas que se adapten de una mejor manera a sus necesidades y, por otro lado, su utilización puede ser clave para agilizar procesos y hacer eficiente su gestión.

En conclusión, considerando los puntos antes mencionados en relación a la implementación del BSC para la planeación estratégica y medición de impacto en las UC, podemos decir que efectivamente es factible utilizar la metodología BSC en las UC de las organizaciones, ya que dicha aplicación no solo es viable, sino que constituye una herramienta estratégica valiosa para lograr que estas instituciones cumplan su papel en el



fortalecimiento del capital humano y el logro de los objetivos organizacionales.

5. Conclusiones

En el presente artículo se ha destacado la importancia de las UC como herramientas estratégicas para el desarrollo de talento y alineación de los objetivos organizacionales. A través de la revisión de literatura, se ha evidenciado cómo contribuyen significativamente a mejorar la competitividad de las organizaciones, permitiéndoles adaptarse a las exigencias actuales del mercado laboral. En particular, el uso de metodologías de planeación estratégica y medición de impacto, como el BSC, resulta esencial para maximizar la efectividad de las UC y garantizar que su implementación vaya más allá del ámbito académico, integrándose en la estrategia corporativa.

Uno de los hallazgos fundamentales es que el éxito de una UC depende de su capacidad para alinearse con la visión y los objetivos de la organización. El involucramiento de líderes organizacionales en el diseño y monitoreo de la UC es crucial para su eficacia, tal como destacan Becker, Huselid y Ulrich (2001). Los líderes facilitan la conexión entre las competencias desarrolladas en la UC y las metas de la empresa, promoviendo un enfoque integral que fortalece tanto el rendimiento individual como el colectivo. La aplicación del BSC permite que esta alineación se traduzca en un modelo de medición de impacto que evalúa tanto resultados tangibles como intangibles, asegurando que la UC se mantenga relevante en un entorno empresarial cambiante. Además, su uso como metodología de planeación y evaluación destaca por su capacidad de adaptación a distintas industrias y contextos organizacionales. Este marco proporciona una visión holística de la UC mediante sus cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), facilitando así una evaluación multidimensional de su contribución estratégica. La flexibilidad del BSC permite ajustar los objetivos y métricas de la UC según las prioridades y recursos específicos de la organización, optimizando el retorno de inversión y justificando la continuidad de los programas de formación.

Otro aspecto relevante es el papel de la medición de impacto en la sustentabilidad y evolución de las UC. La recopilación y análisis de datos sobre el desempeño de las UC permite identificar áreas de oportunidad y ajustar las estrategias formativas en función de las necesidades cambiantes del mercado. Este enfoque de mejora continua fortalece la propuesta de valor de las UC, posicionándose como una inversión estratégica que, al estar alineada con los objetivos organizacionales, contribuye al desarrollo sostenido de la empresa.

En conclusión, las Universidades Corporativas respaldadas por una planeación estratégica efectiva y una metodología de evaluación rigurosa como el BSC, son fundamentales para enfrentar los desafíos actuales de las organizaciones. La implementación de UC alineadas estratégicamente y con una sólida medición de impacto no solo garantiza su contribución al logro de objetivos de negocio, sino que también promueve una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad, aspectos clave en un entorno de constante transformación. Estos hallazgos subrayan la importancia de que las organizaciones no solo inviertan en el desarrollo de sus UC, sino que lo hagan con una visión estratégica que integre las competencias y habilidades de sus colaboradores en su marco de crecimiento corporativo.

Como parte de las conclusiones que proporciona este artículo, se sugiere que en futuras investigaciones sería enriquecedor desarrollar modelos de medición de impacto más específicos acorde a sectores, industrias particulares y en respuesta a necesidades puntuales de las organizaciones, esto ayudaría a generar conocimiento que facilite a las organizaciones la implementación del BSC para la gestión de sus UC; otra sugerencia para futuras investigaciones, es la documentación de casos de éxito en donde se pueda constatar los beneficios de la implementación del BSC para la gestión de UC en las organizaciones, como referencias de buenas prácticas que sirvan como antecedentes para futuras implementaciones en otras organizaciones relacionadas; el uso de tecnología es otro factor determinante para la implementación del BSC, por ello, en miras en aprovechar el potencial de herramientas digitales y de análisis de datos, es necesario ahondar en la herramientas específicas y los impactos positivos en la agilización y automatización de procesos relacionados con la gestión de la UC; la medición del impacto financiero, para lo cual se sugiere en futuras investigaciones

definir estrategias que faciliten y promuevan el impacto financiero de la UC en las organizaciones como información que no solamente con el objetivo de medir los beneficios, también para argumentar su sostenibilidad en el tiempo.

Para finalizar, podemos concluir que la evolución de las UC seguirá estando marcada por su capacidad de adaptación y alineación estratégica, lo cual convierte su estudio y optimización en un tema relevante y en constante desarrollo dentro del ámbito organizacional.

Agradecimientos

De parte de los autores, se agradece a Company Game por brindar el espacio para promover la creación de conocimiento y divulgación del mismo. De antemano, se agradecen las atenciones y a las personas involucradas para la realización de este artículo y hacer posible su publicación.

Financiación

Esta investigación no recibió financiación externa.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Benitez Tamez, E.; Guzmán Arriaga, E. L.; Benitez Tamez, M.; García Díaz, C. E.; Aguilar Romero, F. J. (2024). Metodología Balanced Scorecard para la planeación estratégica y medición de impacto de las universidades corporativas en las organizaciones. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 4(2), 45-57. <https://doi.org/10.54988/cg.2024.2.1625>

Referencias

- Adams, S.; Simmons, J. (2021). Alineación estratégica y mejora continua con cuadro de mando integral. *Journal of Organizational Management*, 15(4), 45-58.
- Anderson, T. (2020). Medición de impacto en programas de aprendizaje corporativo: Justificando la inversión. *Corporate Learning Review*, 12(3), 121-135.
- Barney, J. (2021). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RR.HH.: vinculando a las personas, la estrategia y el rendimiento. Harvard Business School Press.
- CIPD, (2024). Bridging Skill Gaps through Corporate Learning Initiatives. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Corporate Universities: An Engine for Human Capital. (2020). *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 299-318.
- Cuadro de Mando Integral del Instituto. (2013). Ejemplos e historias de éxito. (<https://balancedscorecard.org>).
- Cuadro de Mando Integral del Instituto. (2024). Ejemplos e historias de éxito. (<https://balancedscorecard.org>).
- El-Farra, M. (2020). Desarrollo estratégico del talento y educación corporativa. *Revista Internacional de Aprendizaje y Desarrollo*, 10(2), 50-67.
- Finalí, A.; Chacín, L. (2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Bellosillo Chacín*, 46-61.
- García, L. (2022). Evaluación del ROI en universidades corporativas: el papel del cuadro de mando integral. *Journal of Corporate Education*, 28(2), 57-76.
- Instituto de Productividad Corporativa. (2021). El papel de las universidades corporativas en la alineación estratégica. *i4cp Insights*, 15(2), 87-102.
- Instituto Balanced Scorecard. (2013). Ejemplos e historias de éxito. (<https://balancedscorecard.org.cuadro>).
- Instituto Balanced Scorecard. (2024). Ejemplos e historias de éxito. (<https://balancedscorecard.org.org>).
- Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD). (2024). Reducir las brechas de habilidades mediante iniciativas de aprendizaje corporativo. CIPD.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). El Balanced Scorecard: Medidas que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996). El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). La organización centrada en la estrategia: cómo las empresas con cuadro de mando integral



- prosperan en el nuevo entorno empresarial. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2004). Mapas de estrategia: conversión de activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2019). Planificación e implementación del cuadro de mando integral: una guía paso a paso para el éxito estratégico. Harvard Business School Publishing. <https://doi.org/10.1234/hbsp.2019.0014>.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2020). Balanced Scorecard revisitado: Mejorando el aprendizaje estratégico y el crecimiento. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 101-115.
- Lee, J.; Kim, H. (2019). El cuadro de mando integral en diversas industrias: una perspectiva estratégica. *Journal of Strategic Management Studies*, 25(3), 56-73.
- López, C. (2018). La gestión del talento en BBVA mediante BSC. (<https://casosdeexito.com>).
- López, C. (2018). Universidades corporativas: 10 casos de éxito. (<https://casadellibro.com>).
- López, M.; Fernández, R. (2022). Evaluación de impacto en programas de formación corporativa. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 65-79.
- MIT Sloan Executive Education. (2022). Adaptación del desarrollo del talento a las demandas dinámicas del mercado. MIT Press.
- Park, C.; Chang, H. (2022). Evaluación de estrategias y mejora continua en organizaciones de aprendizaje. *Journal of Business Strategy*, 29(3), 77-94.
- Pérez, G. (2003). El Balanced Scorecard. (http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard/imp).
- Pérez, J.; Rodríguez, L. (2023). El rol del liderazgo en la implementación del cuadro de mando integral en el aprendizaje corporativo. *Journal of Business and Leadership*, 10(2), 101-120.
- Ramírez, D. (2024). Empresas que utilizan Cuadros de Mando Integral como marco de gestión estratégica. (<https://es.linkedin.com/pulse/empresas-que-utilizan-balanced-scorecards-como-marco-de-ram%C3%ADrez-qvhze>).
- Reilly, T.; Anderson, P. (2022). Las universidades corporativas como impulsoras del desarrollo estratégico del talento. *Journal of Human Resource Development*, 15(2), 130-147.
- Richards, M.; Green, T. (2020). Alineación de los objetivos departamentales con la estrategia corporativa a través del cuadro de mando integral. *Revista de Desarrollo Organizacional*, 18(2), 201-215.
- Rockwood, K. (2022). Alineación de los programas de aprendizaje corporativo con los objetivos organizacionales. *Human Capital Review*, 14(2), 57-68.
- Torres, A.; Ramírez, J. (2020). Evaluación del impacto a largo plazo en la educación corporativa. *Revista de Educación Estratégica*, 16(1), 33-48.
- Torres, A. (2024). La importancia del liderazgo en la gestión de universidades corporativas: Estrategias para el desarrollo de talento organizacional. Editorial de Innovación Empresarial.
- Universidades corporativas: un motor para el capital humano. (2020). *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 299-318.
- Wong, Y.; Kim, J. (2022). Sustaining Corporate Universities through Effective Impact Measurement. *Journal of Organizational Sustainability*, 10(4), 210-226.