

# El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones

## The Balanced Scorecard and its Effect on the Performance of Organizations

MÉNDEZ, Julio C.<sup>1</sup>  
MÉNDEZ, Manuel, A.<sup>2</sup>

### Resumen

La presente investigación analiza al Balanced Scorecard como herramienta en la medición del desempeño en las organizaciones, para lo cual se realizó una revisión literaria, en fuentes de alto impacto donde se analiza al Balanced Scorecard desde diferentes perspectivas; se concluye que el Balanced Scorecard tiene un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones gracias a su adaptabilidad y flexibilidad al permitir un monitoreo constante sobre implementación de las estrategias planificadas.

**Palabras clave:** balanced scorecard, desempeño, eficiencia, indicadores

### Abstract

This research analyzes the Balanced Scorecard as a tool in the measurement of performance in organizations, for which a literary review was carried out, in high impact sources where the Balanced Scorecard is analyzed from different perspectives; it concludes that the Balanced Scorecard has an effect positive in the performance of organizations thanks to its adaptability and flexibility by allowing constant monitoring of the implementation of planned strategies.

**Key words:** balanced scorecard, performance, efficiency, indicators

---

## 1. Introducción

El objetivo principal al medir el desempeño de una empresa es saber si esta va por el camino indicado para alcanzar las metas estratégicamente establecidas y con ello conocer si el desempeño de las actividades y tareas en la organización se están realizando de manera correcta y eficiente, y si con ello es posible lograr los objetivos trazados. Como mencionaron Montejano et al. (2021) el desempeño de una organización hace referencia al éxito o fracaso de la empresa asumiendo que una gestión eficiente y disciplinada en la aplicación de sus estrategias le permitirá ampliar su mercado mediante una mejora en su competitividad, producción y beneficios económicos. Por consiguiente el desempeño organizacional implica establecer los estándares para el desarrollo de las

---

<sup>1</sup> Docente Investigador. Ingeniería de la Producción. Universidad de Guayaquil. Ecuador. julio.mendezb@ug.edu.ec

<sup>1</sup> Docente Investigador. Escuela de Administración. Universidad Internacional del Ecuador. Ecuador. jumendezbr@uide.edu.ec

<sup>2</sup> Docente Investigador. Carrera de Educación Básica. Universidad de Guayaquil. Ecuador. manuel.mendezb@ug.edu.ec

diferentes actividades en pro de la consecución de los objetivos estratégicos en una continua medición del desempeño de los colaboradores a partir de la ejecución de sus labores (Tamayo, Del Río, & García, 2014).

La necesidad de medir el desempeño en una organización es determinar si la empresa cumple con las metas propuestas y objetivos establecidos, por lo cual se opta por utilizar herramientas para la gestión organizacional, entre las cuales se encuentra el Balanced Scorecard (BSC) también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI). Para sus creadores, Kaplan & Norton (1992) el BSC es la representación de la estrategia del negocio en una estructura coherente, a través de objetivos claramente encadenados entre sí; parte de la visión y de los objetivos estratégicos de la empresa donde miden el desempeño de la misma desde cuatro perspectivas: (a) perspectiva desarrollo y aprendizaje, ¿podemos continuar mejorando y creando valor?; (b) perspectiva interna del negocio, ¿en qué debemos sobresalir?; (c) perspectiva del cliente, ¿cómo nos ven los clientes?; y (d) perspectiva financiera, ¿cómo nos ven nuestros accionistas? Sin embargo, debe recalcar que el BSC fue enfocado para empresas grandes y complejas, pero ha sido fácilmente adaptado a diferentes contextos y condiciones de funcionamiento de pequeñas y medianas empresas (PYMES) así como emprendimientos (Suarez & González, 2017). Por lo tanto para una adecuada medición del desempeño organizacional el BSC debe estar acompañado de una serie de indicadores que monitoreen y evalúen las diferentes actividades y tareas enmarcadas en las estrategias organizacionales para alcanzar los objetivos de la organización y con ello convertir los recursos intangibles en resultados positivos para la organización. Con lo cual el presente trabajo plantea la interrogante de ¿cómo influye el BSC en el desempeño de las organizaciones?

## 2. Metodología

Para la presente investigación se utilizó la metodología de revisión literaria, la cual consiste en “detectar, consultar y obtener fuentes que serán utilizadas para los propósitos de estudio, de donde se extraerá y recopilará la información relevante y necesaria para la investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 61). La revisión literaria brinda la oportunidad de enriquecer el problema y analizarlo desde diferentes perspectivas con lo cual se podrá generar un nuevo conocimiento (Tantaleán, 2020). Esta metodología se puede aplicar en cualquier tema de investigación para determinar la relevancia de un tema en particular. Además, permite a otros investigadores consultar las fuentes bibliográficas citadas, pudiendo entender, ampliar o continuar el trabajo realizado.

La revisión literaria se debe realizar desde una perspectiva estructurada y profesional; como mencionaron Blanco, García & Tejedor (2019) la revisión literaria permite tener conocimiento actualizado sobre un tema determinado con lo cual se proporciona a la comunidad científica nuevas líneas de investigación para continuar explorando, ya que una revisión literaria es estructurada y sistematizada proporciona un marco de trabajo riguroso.

**Tabla 1**  
Indexación de fuentes literarias

<b>Indexación</b>	<b>Cantidad</b>
Scopus	17
Elsevier - Mendeley	3
Scielo	2
Redalyc	2
Latindex - Dialnet	13
<b>Total</b>	<b>37</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis del tema se consideraron fuentes bibliográficas de revistas de alto impacto con una antigüedad no mayor a cinco años, sin embargo, el único artículo con fecha de 1992 es donde se publicó la investigación y

se dio a conocer el BSC. Adicional a artículos se utilizaron otras fuentes como libros de alta relevancia en su área de aplicación. En la Tabla 1 se presenta una clasificación de los artículos utilizados y la indexación a la que pertenecen y en la Tabla 2 se muestra el cuartil al que pertenecen las revistas indexadas en Scopus así como su país de procedencia y año en el que el artículo fue publicado, lo cual evidencia la relevancia de las fuentes consultadas en el trabajo de investigación además de su carácter de ser las fuentes actualizadas.

**Tabla 2**  
Análisis de revistas indexadas en Scopus

Revista	Cuartil	País de Origen	Año publicación
Harvard Business Review	Q1	Estados Unidos	1992
Journal of Librarianship and Information Science	Q1	Reino Unido	2014
Revista de Investigación Educativa	Q1	España	2018
Historia y Comunicación Social	Q1	España	2019
Sustainability	Q2	Suiza	2020
International Journal of Education Management	Q2	Reino Unido	2018
REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos	Q2	España	2018
Educación Médica	Q3	España	2016
Espacios	Q3	Venezuela	2018
Intangible Capital	Q3	España	2018
Interciencia	Q3	Venezuela	2017
Problems and Perspectives in Management	Q3	Ucrania	2017
Revista de Ciencias Sociales (Ve)	Q3	Venezuela	2021
Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review	Q3	Reino Unido	2017
Bordón	Q3	España	2017
INNOVAR	Q4	Colombia	2020
Revista de Administração de Empresas	Q4	Brasil	2019

Fuente: Elaboración propia

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1. Balanced Scorecard

El BSC es una herramienta que busca la manera de movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión y visión de la empresa, a través de habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores que integran la organización, de esta manera se asegura el logro de metas estratégicas a largo plazo. Esta herramienta tiene gran importancia, al permitir conseguir un equilibrio en el funcionamiento de la empresa, proporcionando mecanismos necesarios para enrumbar a la organización hacia su estrategia. Con lo cual se logra mejorar los procesos internos y con ellos se maximizan los beneficios y satisfacción de los clientes internos y externos.

Para Kaplan & Norton (1992) el BSC es un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Afirmando que “el BSC es una herramienta capaz de ofrecer a los responsables de las organizaciones una visión completa de cómo a través de la integración de medidas financieras y no financieras se ejecuta la estrategia” (Pérez, Guillén, & Bañon-Gomis, 2017, pág. 82). Además permite entender el funcionamiento de las áreas donde es difícil examinar en términos de datos cuantitativos, ya que contribuye a una revisión permanente y redefinición de la estrategia, tomando en cuenta que de la planeación a la implementación se pueden presentar situaciones que afecten lo planificado (Quesado, Aibar, & Lima, 2018). Por lo tanto la aplicación del BSC permitirá una mejora en las comunicaciones principalmente en áreas encargadas de la recolección de datos, así como permitiendo reestructurar las estrategias en situaciones muy sensibles debido a las tendencias de mercado que hacen más exigentes las operaciones en las organizaciones.

El BSC como herramienta de gestión estratégica se utiliza en varias organizaciones para crear simetría para un control efectivo y para considerar todas las perspectivas relevantes para el éxito sostenible (Alani, Khan, & Manuel, 2018); para Rafiq et al. (2020) el éxito del BSC se evidencia al considerar el beneficio a corto y largo plazo que han obtenido países desarrollados como Estados Unidos, Canada, España, China y muchos países más, un ejemplo de ello es Reino Unido que lo utiliza como sistema de gestión estratégico para potenciar el desempeño de sus empresas. Esto ubica al BSC como la mejor herramienta para mejorar el desempeño organizacional en todos los aspectos, lo cual puede lograrse gracias al desarrollo de indicadores que son necesarios para un correcto funcionamiento de la organización, a través del uso de la tecnología y todos los materiales necesarios para su desempeño. “Un indicador es la unidad de medida donde una escala procede a homologar la percepción, con el fin de establecer y ejecutar medidas correctivas” (Solís-Morejón & Llamuca-Pérez, 2020, pág. 190), por lo tanto los indicadores de las perspectivas del BSC describe el nivel de logro de los objetivos estratégicos mediante la entrega de información cuantitativa del desempeño alcanzado. De esta forma se mantendrá una correcta administración laboral y a su vez las empresas lograrán mantener un ritmo constante en sus niveles de producción y estabilidad laboral, aprovechando las capacidades tecnológicas que posea cada organización. Con lo cual se podría afirmar que el BSC permite controlar el desempeño de la organización mediante la aplicación de indicadores.

### **3.2. BSC como herramienta de medición de desempeño en las organizaciones**

La medición de desempeño es aplicable a todo tipo de organización que busca mejorar sus resultados, por lo que una empresa debe optar por un sistema, método, metodología o herramienta que permita evaluar el desempeño de los procesos de la institución, a la vez que permita desarrollar e implementar estrategias de mejoras para la organización. Para Marin-Idárraga & Cuartas-Marín (2019) la medición del desempeño organizacional es un tema controversial debido a su condición de multidimensional, transformándose el desempeño en una valoración que sobrepasa el ámbito financiero y no financiero.

Para Sánchez & Calderón (2012) la evaluación de desempeño mide el aporte de cada trabajador en relación al cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo que es importante socializar las estrategias del BSC con todo el personal de la empresa a fin de garantizar un eficiente desempeño organizacional. Kopecka (2015) destaca el enfoque del BSC así como su implementación en las organizaciones al haber sido foco de muchas investigaciones y estudios exhaustivos que han determinado sus ventajas y desventajas en relación a comunicación, integración y medición de indicadores, concluyendo que es una herramienta viable para el desarrollo del desempeño organizacional. A continuación se analizan diferentes casos de implementación del BSC en diferentes sectores para evaluar el desempeño organizacional.

Para Morocho et al. (2017) la aplicación del BSC en instituciones de educación superior contribuye a mejorar el desempeño institucional en un corto y mediano plazo. Se debe considerar que en la actualidad y de cara a la nueva realidad forzada por el COVID 19 existe un importante interés por la mejora continua de los procesos en las instituciones educativas lo que les permitirá generar una verdadera educación de calidad, ya que una institución de calidad será la que logre alinear sus recursos, procesos y resultados a su modelo organizacional (Gento, Gonzáles, Palomares, & Orden, 2017).

El BSC aporta no solo en el desarrollo de estrategias organizacionales que mejoran el desempeño de las instituciones educativas sino que permite vincular y empoderar al personal de la organización con sus objetivos y visión institucional, lo cual permite que todos los procesos como el de democratización se desarrolle de forma eficiente teniendo en cuenta la diversidad y su manejo efectivo (Moliner, Moliner, & Sanahuja, 2018). En la investigación desarrollada por Santisteban et al. (2020) determinaron que el BSC permitió generar una mejora en el desempeño de una institución de educación superior permitiendo alinear la misión y visión institucional con las perspectivas, logrando mejorar la gestión estratégica.

Desde el enfoque de las organizaciones públicas se debe considerar que para Vera-Álava, Navas-Bayona, & Amén-Chinga (2017) la administración es un instrumento encaminado a realizar tareas para conseguir objetivos propuestos en el manejo de los bienes de los gobiernos, empresas y sociedad. La gestión administrativa debe analizar la información de la organización y con base en ello redefinir los procesos para alcanzar los objetivos planteados. La administración es una disciplina que ayuda al desarrollo y crecimiento de las organizaciones públicas mediante la búsqueda de un desempeño eficiente para el beneficio de la sociedad quienes se favorecen de las instituciones del estado.

Para Bolaños, Méndez & Méndez (2020) el BSC permite el progreso óptimo de la empresa que lo utiliza al facilitar la comunicación entre los que forman la organización. Por lo cual, para que exista una buena organización en las empresas deben definir de forma clara su estructura institucional facilitando el flujo de la información de manera horizontal y vertical. Para Leyton & Gil (2018) aunque una institución pública no tenga bien definida su estructura organizacional interna, debe de conocer las normas dadas por el estado y con base en ello definir las. Por lo tanto el sector público debe incorporar en sus procesos controles que permitan realizar un monitoreo y evaluación de sus procesos, garantizando el cumplimiento de las tareas y actividades indicadas en la administración pública, lo cual se lo puede alcanzar con la implementación del BSC como instrumento de mejora.

Se puede inferir que la herramienta más acertada para pulir estrategias y objetivos en las entidades públicas es el BSC ya que permitirá una mejora en la eficiencia de su estructura organizacional. Para Guajardo (2017) el BSC aporta características como (a) es una herramienta que estructura la organización; (b) integra y balancea el corto y largo plazo de las áreas de la organización; (c) traduce las estrategias en acciones; (d) alinea a la organización con la estrategia; y (e) desarrolla un proceso sistemático y riguroso. Esto confirma que la buena gestión requiere de cimientos fuertes para sostener toda la estructura de las instituciones públicas. Es importante recalcar que la implementación del BSC no pretende ser la solución a determinados problemas que aquejan a la sociedad, si bien éste es un beneficio que trae consigo, lo que se espera es que el BSC sea el modelo organizativo en el que se desarrollen las gestiones administrativas en el sector público.

Quintero-Beltrán & Osorio-Morales (2018) mencionaron que el BSC puede ser aplicable a todo tipo de organización como una herramienta dirigida al éxito y a la medición del mismo, la cual se evidenciara con los resultados de la aplicación de las estrategias en sus procesos internos y externos. El BSC es una herramienta de medición del desempeño, especificando los conceptos desde sus cuatro perspectivas, las cuales trabajan entre sí para el debido control y mejora continua de las mismas. Tal medición del desempeño de los procesos se pone a disposición para ser implementado y utilizado dentro de las empresas para el logro de eficiencia y calidad organizacional. Lo que se conoce como desempeño laboral, no es más que la forma en la que los empleados de una organización desempeñan sus actividades, se basa en cómo las realiza y no cómo debe hacerla. Para Caisa, Guamán, & Miranda (2018) el término desempeño laboral se refiere a lo que el trabajador hace en realidad y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, es primordial la existencia de indicadores para medir su desempeño.

La implementación del BSC, permite la creación de mejoras mediante el desarrollo de estrategias que viabilicen alcanzar los objetivos en las cuatro perspectivas de la organización, ya que el BSC conecta el rendimiento de las personas a la estrategia, haciendo que cada miembro de la organización se comprometa y se obligue a alcanzar los resultados deseados (Iranzadeh, Hosseinzadeh, & Najafi, 2017). Permitiendo generar un vínculo entre cada persona que trabaja en la organización fomentando una comunicación constante en todos los niveles jerárquicos. Debe de considerarse que la comunicación es uno de los principales factores que influyen en los niveles de desempeño de las organizaciones ya que de esto depende que las estrategias se conviertan en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción en gestión (Kaplan & Norton, 1992).

Para Gutiérrez & Lagarta (2016) la mejora del desempeño se basa en el modelo de la tecnología del desempeño humano, el cual es una herramienta de diagnóstico y estrategia para incrementar la efectividad organizacional

en el sitio de trabajo. Los modelos de procesos de desempeño van más allá del descubrimiento de dónde buscar problemas y en las actividades de analizar los problemas desde la óptica del desempeño.

Mientras que para Ynzunza & Izar (2020) la gestión estratégica, la tecnología y la innovación inciden en el desempeño organizacional, por lo tanto el lograr mejorar los resultados organizacionales permitirá desarrollar una ventaja competitiva lo cual se podrá lograr implementando una herramienta que mida el desempeño de una forma eficiente y que permita alcanzar una mejora continua. El BSC y la Medición de Desempeño trabajan conjuntamente para crear una mejora en las organizaciones, garantizando productos y servicios de calidad, generando altos niveles de satisfacción en sus clientes internos y externos, transformando al BSC en una de las herramientas más eficientes al momento de medir el desempeño buscando la mejora continua en las empresas. Loiza (2021) considera al BSC como un instrumento que permite la gestión estratégica de las organizaciones, facilitando a través de la comunicación en cascada el involucramiento, compromiso y alineación de los trabajos al diseño de objetivos e indicadores organizaciones y anticipa aquello por lo cual va a ser evaluado.

Considerando lo complejo e impredecible en que se pueden convertir los entornos, las organizaciones toman decisiones en relación al diseño empresarial buscando alinear su cultura organizacional, estructura y estrategia de negocio como medio que garantice su sostenibilidad en el mercado y un mejor desempeño (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019). Dentro de estas decisiones se encuentra el desarrollo de la innovación, ya que se la puede considerar como un factor clave en el desempeño organizacional.

Aponte (2016) recalca que la innovación se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de la sociedad actual, destacando al conocimiento como una factor clave para las organizaciones; dentro de estas innovaciones se destaca el BSC como herramienta para medir el desempeño. Los sistemas de medición deben ser capaces de generar datos que permitan el análisis del desempeño pasado y el planeamiento del desempeño futuro (Correa & Gutierrez, 2017), ya que el rápido y cambiante progreso tecnológico implica que el nivel de competitividad de las organizaciones dependerán en gran medida de su habilidad de innovar así como de su capacidad de captar y adoptar tecnologías (Rodríguez, 2016). De la misma manera en avance de la información se debe incorporar en las empresas un enfoque diferente al habitual para acceder al conocimiento, interactividad, economía, rapidez, comunicación y desarrollo (Cano-Pita & García-Mendoza, 2018).

La medición del desempeño en una institución es relevante al considerar que la nueva dinámica de tecnología se caracteriza por ser una actividad intensiva en capital humano, ya que son quienes implementan y ejecutan las actividades planificadas en las estrategias, pues los conocimientos y la información necesarios para llevar a cabo actividades de investigación, desarrollo e innovación se obtienen a partir del desempeño de los trabajadores. En consecuencia de un mercado competitivo donde las organizaciones reflexionan sobre la importancia del desempeño de los trabajadores como factor productivo clave por lo cual deben de identificar las oportunidades de mejoramiento, desarrollando la capacidad de innovación tecnológica organizacional (Leyva, Espejel, & Cavazos, 2020). Considerando el BSC como una herramienta de medición que permite monitorear el desempeño organización, se la considera un factor fundamental en una empresa tecnológica, ya que no solo permitirá controlar la implementación tecnológica, sino que favorecerá al desarrollo de nueva innovación tecnológica. Para Cano-Pita & García-Mendoza (2018) el uso de la tecnología se vuelve parte fundamental en la realización de cada procesos o paso que la organización realiza, proporcionando una ventaja competitiva que aporta con un cambio no solo en el aspecto técnico sino también en el institucional. Mientras que para Cuesta-Santos et, al. (2018) el diseño de una tecnología como evaluación del desempeño individual y organizacional permite solucionar la inexistencia de vínculos entre diversas áreas. Lo que implica que la implementación del BSC en conjunto con implementaciones tecnológicas hacen viable su aplicación y sobretodo el impacto positivo en menores plazos para la organización.



Como consecuencia las empresas toman diferentes decisiones respecto a la gestión de la innovación, diseñando estrategias que les permita consolidarse en un mercado determinado, o buscando ampliar su actual mercado mediante el trabajo con proveedores, competidores así como adoptando o transfiriendo tecnología (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2019)

Por consiguiente desempeño organizacional se puede lograr con la implementación del BSC, con lo cual no solo se garantiza un mejor desempeño, sino una mejora continua y sostenida en las organizaciones ya que el BSC no solo involucra al personal de la empresa, sino que alinea sus objetivos con el de la institución, logrando involucrarlos como miembros fundamentales en la mejora de la empresa.

### **3.3. BSC como herramienta en el desempeño de los emprendimientos**

No existe una organización que no presente algún tipo de error en alguna de sus áreas, lo cual tiende a afectar el desempeño de toda la empresa, cuando se presenta este tipo de problemas se generan imperfecciones en la estructura operacional y con ello dificultad para alcanzar las metas planteadas (Segrado, 2016). Esta afirmación incluye a los emprendimientos, quienes buscan un desarrollo eficaz y eficiente a niveles integradores y orientados al valor agregado, razón por la cual buscan incluyen estrategias para mejorar su rendimiento en los procesos, los cuales se pueden desarrollar con el BSC. Para Pérez, Guillén, & Bañon-Gomis (2017) con el BSC se alcanza la mejora de los procesos permitiéndole a las organizaciones incrementar su desempeño. Al implementar el BSC en un emprendimiento se vuelve indispensable logara el éxito, ya que al hacer un correcto uso de esta herramienta, intervienen factores aplicables para todo tipo de organización.

El BSC posibilita entender las oportunidades que se pueden presentar en momentos de crisis, lo cual demuestra su relevancia y efectividad, por consiguiente su implementación tiene un efecto positivo, volviéndolo indispensable para muchas empresas, lo que hace del BSC una herramienta adaptable a las organizaciones en esta nueva era de cambios (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales, 2018). Por lo cual se puede asegurar que la implementación del BSC en un emprendimiento es versátil al poderse adaptar en cualquier tipo de negocio, además debe de considerar la adaptabilidad con otras herramientas y procesos organizacionales, evidenciando su valor transversal al trabajar no solo de forma individual en sus cuatro perspectivas sino también en forma conjunta e integradora, lo que evidencia su utilidad e impacto positivo en el desempeño de una organización (Loaiza, 2021).

Para De la Mano & Creaser (2014) el BSC es una de las herramientas más exitosas que se utilizan en todo tipo de organización a nivel mundial. Lo cual se evidencia al analizar diferentes tipos de emprendimientos que implementan el BSC para su desarrollo y crecimiento. Sin embargo, si se considera que la mitad de las estrategias diseñadas por las empresas nunca se llevan a la práctica (Kaplan & Norton, 1992), se pone en evidencia que existe siempre un riesgo para el éxito de las organizaciones, sobre todo, de los emprendimientos.

La necesidad de crear emprendimientos que generen valor con productos o servicios innovadores que den respuestas a los problemas o necesidades que afectan a la sociedad, son retos que se imponen a los emprendedores (Sánchez, Martín, & Bel, 2018); esta problemática hace necesaria la implementación de una herramienta que facilite una aplicación ordenada y eficiente de estrategias que vayan acompañadas de indicadores que faciliten la medición de su desempeño, la herramienta que se alinea a esta necesidad es el BSC.

Debe de considerarse que para sostener el incremento sistemático de la actividad económica, las capacidades de innovación y emprendimiento son determinantes (Villarroel, Cabrales, & Godoy, 2017), sin embargo, una herramienta que ayude con el monitoreo y evaluación del desempeño de las organizaciones como el BSC garantiza que este incremento de emprendimientos sea sostenible y fuente de reactivación económica y de empleo.

Para Sánchez, Ward, Hernández, & Florez (2017) la incertidumbre y ambigüedad en el empleo es una realidad, situación que ha desembocado en el desarrollo de emprendimientos, no solo como necesidad sino como medio para innovar y mejorar la situación de la sociedad. Una respuesta a dicha incertidumbre es el desarrollo de la educación emprendedora, la misma que comenzó a conceptualizarse en las escuelas de negocios, entre cuyos elementos de desarrollo académico se encuentra el BSC.

Los emprendedores buscan crear valor en sus organizaciones explotando oportunidades que le permitan aumentar sus beneficios a largo plazo, con emprendimientos sostenibles y sustentables, la implementación del BSC evalúa con los indicadores las cuatro perspectivas que aseguran un monitoreo continuo que permita mejorar los procesos, orientando a la organización a resultados positivos a mediano y largo plazo (Fernández, Mejía, Llerena, & Albuja, 2018). La implementación del BSC en las organizaciones así como en los emprendimientos generarán el aprendizaje estratégico, haciendo rentable el sistema de información que se pueda implementar.

---

#### 4. Conclusiones

Como se aprecia en la revisión literaria realizada, el BSC es una herramienta que puede ser empleada en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o naturaleza, ya que pese haber sido desarrollada para empresas con estructuras y procesos complejos, es una herramienta que se puede adaptar a instituciones más simples y con estructuras sencillas sin perder su capacidad de potenciar su desempeño.

El BSC no solo es una herramienta que mejora los procesos y el rendimiento sino que su implementación permite y fuerza el involucramiento de todo el personal en su desarrollo, con lo cual se genera un efecto favorable al fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación a todo nivel jerárquico de la organización, transformando a la empresa en una institución solidaria, cooperativa y comunicativa, alineando los objetivos de los diferentes departamentos y colaboradores con el objetivo y visión de la organización. Con lo cual se puede concluir que el BSC tiene un efecto positivo en todo tipo de negocio, no solo potenciando su desempeño organizacional, sino también garantizando su sostenibilidad en el tiempo al generar datos constantes y continuos para medir el cumplimiento de las actividades y tareas de los diferentes procesos y con ellos saber si se alcanzan los objetivos estratégicos establecidos en los plazos determinados con lo que se garantiza el buen desempeño de la organización.

Aunque el BSC se ha adaptado a todo tipo de organización, surge la interrogante de saber ¿cómo varía o se adaptan las cuatro perspectivas del BSC en los emprendimientos para asegurar sus sostenibilidad? ya que en la actualidad, todas las economías se han visto afectadas por la pandemia del COVID 19, generando un aumento en el desempleo y cambiando las tendencias de consumo lo cual afectó a muchas organizaciones que tuvieron que cerrar sus operaciones, dando paso al desarrollo de nuevos emprendimientos como medio de dinamización económica y generadora de empleo, razón por la cual es necesaria una herramienta que potencialice el desempeño de los emprendimientos.

---

#### Referencias bibliográficas

- Alani, F., Khan, F., & Manuel, D. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 689-700. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-05-2017-0107/full/html>
- Aponte, G. (2016). Gestión de la innovación tecnológica mediante el análisis de la Información de patentes. *Negotium*, 11(33), 42-68. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78245566003.pdf>



- Blanco, I., García, C., & Tejedor, S. (2019). El impacto de las fake news en la investigación en Ciencias Sociales. Revisión bibliográfica sistematizada. *Historia y Comunicación Social*, 24(2), 449-469. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61502015/El\\_impacto\\_de\\_las\\_fake\\_news\\_en\\_la\\_investigacion\\_en\\_Ciencias\\_Sociales.\\_Revison\\_bibliografica\\_sistematizada20191213-45916-12xbnyx-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1628010283&Signature=UH-FywCE50kVW7F3RddO-WPq9FR](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61502015/El_impacto_de_las_fake_news_en_la_investigacion_en_Ciencias_Sociales._Revison_bibliografica_sistematizada20191213-45916-12xbnyx-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1628010283&Signature=UH-FywCE50kVW7F3RddO-WPq9FR)
- Bolaños, A., Méndez-Bravo, J., & Méndez-Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. Recuperado de: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Caisa, E., Guamán, M., & Miranda, R. (2018). El coaching y el desempeño laboral en el sector cooperativo de la provincia de Tungurahua. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 17-26. Recuperado de: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.305>
- Cano-Pita, G., & García-Mendoza, M. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i1.762>
- Correa, A., & Gutierrez, F. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. *Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática* (págs. 190-195). Orlando: Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de <http://www.iiis.org/cds2017/cd2017summer/papers/ca126di.pdf>
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García, V., Harnandez-Darias, I., Anchundia-Loor, L., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 24-35. Recuperado de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/861/823>
- De la Mano, M., & Creaser, C. (2014). The impact of the Balanced Scorecard in libraries: From performance measurement to strategic management. *Journal of Librarianship and Information Science*, 48(2), 191-218. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0961000614558078>
- Fernández, L., Mejía, S., Llerena, C., & Albuja, J. (2018). Diseño de un modelo de gestión empresarial para la microempresa medsakell, basado en la metodología balanced scorecard, radicada en la zona 8, cantón Guayaquil (Ecuador). *Espacios*, 39(6), 36-46. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p36.pdf>
- Gento, S., Gonzáles, R., Palomares, A., & Orden, V. (2017). Integración de perspectivas sobre el perfil metodológico de una educación de calidad. Bordón. *Revista De Pedagogía*, 70(1), 25-42. Recuperado de: <https://doi.org/10.13042/Bordon.2017.50833>
- Guajardo, J. (2017). *Aplicación modelo Balanced Scorecard en Superintendencia del Medio Ambiente optimización del modelo de gestión de fiscalización*. División de Fiscalización. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144739>
- Gutiérrez, J., & Lagarta, E. (2016). La tecnología del desempeño humano Y cómo influye en la mejora del desempeño de las organizaciones, una reflexión sobre los modelos de procesos. *European Scientific Journal*, 12(20), 60-68. Recuperado de: [10.19044/esj.2016.v12n20p60](https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n20p60)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta edición ed.)*. México D.F.: Mac Graw Hill Interamericana. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Iranzadeh, S., Hosseinzadeh, N., & Najafi, N. (2017). The Impact of the Implication of Balanced Scorecard Model (BSC) in Performance of the Post Company. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 188-196. Retrieved from:10.21511/ppm.15(4-1).2017.03
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70-79. Retrieved from: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/harvard-business-review-kaplan-norton-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance.pdf>
- Kopecka, N. (2015). The Balanced Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 59-69. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3)
- Leyton, C., & Gil, J. (2018). Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 3(2), 55-66. Recuperado de <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2995>
- Leyva, A., Espejel, J., & Cavazos, A. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. *INNOVAR*, 30(76), 25-36. Recuperado de: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>
- Loaiza, A. (2021). El Balanced Scorecard en la Gestión de Salud. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*, 5(1), 5-17. Recuperado de: <https://revistasaludybienestarcolectivo.com/index.php/resbic/article/view/117>
- Marin-Idárraga, D., & Cuartas-Marín, J. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el Slack organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59(2), 95-107. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>
- Moliner, O., Moliner, L., & Sanahuja, R. (2018). Percepciones sobre el concepto y la gestión de la diversidad en un centro en proceso de democratización escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 455-469. Recuperado de: <https://doi.org/10.6018/rie.36.2.293191>
- Montejano, S., López-Torres, G., Pérez, M., & Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(1), 1-13. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28065533010/28065533010.pdf>
- Morocho, Á., Andrade, D., Vinuesa, S., & Calderón, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC*, 1(4), 620-648. Recuperado de: <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>
- Pérez, L., Guillén, M., & Bañon-Gomis, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 20(1), 82-94. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Quesado, P., Aibar, B., & Lima, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quintero-Beltrán, L., & Osorio-Morales, L. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estados de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. Recuperado de: <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Rafiq, M., Zhang, X., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of

Organizational Performance through PLS-Smart. *Sustainability*, 12(4), 1365. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su12041365>

- Rodríguez, C. (2016). La tecnología como factor de competitividad – recientes indicadores internacionales de desempeño. *Entorno*(61), 68-75. Recuperado de [https://www.utec.edu.sv/Inicio/Publicaciones/Revista\\_Entorno/Revista-Entorno-N-61](https://www.utec.edu.sv/Inicio/Publicaciones/Revista_Entorno/Revista-Entorno-N-61)
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*(32), 54-82. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Sánchez, J., Martín, S., & Bel, P. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*(129), 16-38. Recuperado de: <https://doi.org/10.5209/REVE.62492>
- Sánchez, J., Ward, A., Hernández, B., & Florez, J. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- Santisteban, N., Santisteban, N., Arrasco, M., & Llashag, M. (2020). Evaluación del sistema de gestión y propuesta de Balanced Scorecard en una institución educativa superior. *UCV HACER Revista de Investigación y Cultura*, 9(4), 33-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946110>
- Segrado, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Solís-Morejón, V., & Llamuca-Pérez, S. (2020). Indicadores de Gestión del Balanced Score card en el Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 5(19), 186-209. Recuperado de: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.227>
- Suarez, F., & González, M. (2017). Análisis de la Aplicación del Balanced Scorecard como Herramienta de Diagnóstico Adaptada a Microempresas. *Revista de Economía & Administración*, 14(1), 99-110. Recuperado de: <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/33>
- Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(1), 70-77. Recuperado de: [10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
- Tantaleán, R. (2020). La revisión de literatura precedente en las investigaciones jurídicas. *Derecho y Cambio Social*, 9(10), 499-511. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7626211>
- Vera-Álava, C., Navas-Bayona, W., & Amén-Chinga, C. (2017). Algunas especificaciones acerca de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(esp.), 284-298. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946110>
- Villarroel, C., Cabrales, F., & Godoy, I. (2017). Indicadores de innovación y emprendimiento aplicados a la triple hélice en la región de Arica y Parinacota, Chile. *Interciencia*, 42(11), 719-726. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33953499003.pdf>
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2020). Factores que inciden en el desempeño de la MIPYME del estado de Querétaro. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 26(75), 139-156. Recuperado de: <https://doi.org/10.19136/hitos.a26n75.3979>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional