

## Artículos de investigación

**Balance scorecard como herramienta de apoyo para la gestión de universidades corporativas**<sup>1</sup>Eduardo Benítez Tamez

<sup>1</sup>Universidad Virtual CNCI, Secretario General del Cuerpo Colegiado de la Universidad Virtual CNCI, [investigacioneducativa@cncivirtual.mx](mailto:investigacioneducativa@cncivirtual.mx)

**Resumen**

La brecha entre los perfiles de egreso del estudiantado de instituciones educativas y las necesidades que presentan las organizaciones es una realidad que afrontan como parte de sus retos cotidianos. El desarrollo de talento humano es clave para el logro de objetivos y estrategias. Las universidades corporativas surgen en respuesta a esta necesidad, como una iniciativa de impacto estratégico para alinear el desarrollo de competencias de los colaboradores a la misión, visión, valores, estrategias y objetivos de la organización.

Unas de las problemáticas más comunes en las organizaciones que deciden implementarla, es la medición del impacto de los resultados, dificultades en la gestión, toma de decisiones y responder a cambios. El *balance scorecard* es una metodología de planeación estratégica que permite la gestión de las Universidades corporativas con una perspectiva empresarial y enfoque estratégico.

Se lleva a cabo una investigación de corte teórico, con el objetivo de mostrar las ventajas de la implementación del *balance scorecard* para la gestión de las Universidades corporativas con relación a la medición del impacto de los resultados obtenidos, la toma de decisiones y flexibilidad a los cambios organizacionales.

**Palabras clave:** universidades corporativas, balance scorecard, planeación estratégica

## **Scorecard balance as a support tool for the management of corporate universities**

### **Abstract**

The gap between the graduation profiles of the student body of educational institutions and the needs presented by organizations is a reality that they confront as part of their daily challenges. The development of human talent is key to the achievement of objectives and strategies. Corporate universities arise in response to this need, as a strategic impact initiative to align the development of competencies of those who collaborate in the mission, vision, values, strategies and objectives of the organization.

One of the most common problems in organizations that decide to implement it is the measurement of the impact of the results, management difficulties, taking decisions and respond to changes. The balance scorecard is a strategic planning methodology that allows the management of corporate universities with a business vision and strategic approach.

A theoretical research is carried out, with the objective of showing the advantages of the implementation of the balance scorecard for the management of the corporate universities in relation to the measurement of the impact of the obtained results, the decision-making and flexibility to the organizational changes.

### **Key words: corporate universities, balance scorecard, strategic planning**

La educación se encuentra en constante trabajo con miras en responder a los cambios culturales y paradigmas que prevalecen en la sociedad, factores como el comportamiento del consumidor, tendencias del mercado, avances tecnológicos, innovaciones, entre otros que lo convierten en un reto complejo.

Una de las problemáticas más comunes en los departamentos de talento humano de las organizaciones es cubrir los perfiles de puesto de acuerdo con sus necesidades. Hoy en día es usual encontrar puestos que requieren conocimientos y habilidades diversas que una carrera profesional por sí misma no contempla.

El talento humano se convierte en el eje central del accionar de la organización, diferenciador con respecto a sus competidores y crucial para el logro de la estrategia.

En respuesta a la diferencia entre los perfiles de egreso del estudiantado y las exigencias del ámbito laboral, surgen las universidades corporativas con el fin de identificar y desarrollar las habilidades y conocimientos de colaboradores acorde a sus expectativas y requerimientos.

Las universidades corporativas además de identificar conocimientos y desarrollar competencias, facilitan la proliferación de la cultura organizacional en cada uno de sus integrantes, permite asumir una postura proactiva ante los cambios, sistematiza el proceso formativo y pretende focalizar sus acciones en lo concerniente al talento humano. Estos factores hacen que cada vez sean más las organizaciones que emprenden esfuerzos para implementarla.

La finitud de recursos es una de las preocupaciones que prevalecen en cualquier empresa y las universidades corporativas no escapan de ello, si bien las inversiones monetarias para implementarlas pueden variar de manera particular, también es cierto que la medición de su impacto es sumamente importante para evitar problemáticas con su administración, flexibilidad ante los cambios y la cuantificación de los beneficios obtenidos.

Si las universidades corporativas se originan con una visión empresarial, enfoque a estrategias y logro de objetivos, su éxito dependerá de los resultados obtenidos en relación con estos elementos. Se debe evitar la polarización de criterios y requiere abordarse con una orientación que considere diversos aspectos, no sólo académicos y financieros.

Por lo anterior, las universidades corporativas necesitan herramientas que faciliten la medición y provean información de valor para el análisis y toma de decisiones de acuerdo con las demandas del ambiente corporativo. El *balance scorecard* es una metodología de planeación estratégica que tiene la finalidad de coadyuvar en la gestión de las empresas, que además de la perspectiva financiera, considera otras como: cliente, procesos internos, innovación y aprendizaje. En el presente artículo se plantea un análisis de corte teórico que aborda a las universidades corporativas en el contexto actual, sus problemáticas en la medición de resultados, gestión, toma de decisiones y respuesta a cambios en el entorno corporativo. Se mostrará la utilidad del *balance scorecard* como una herramienta que facilite la gestión

de las universidades corporativas con un enfoque estratégico y empresarial.

## **Objetivo**

El objetivo de este artículo es mostrar cómo el *balance scorecard* ayuda a las universidades corporativas en su medición de resultados, gestión, toma de decisiones y respuesta a cambios en el entorno corporativo en que se desenvuelve.

## **Metodología**

El presente trabajo presenta una investigación cualitativa basada en un diseño descriptivo de tipo documental, que responde a la pregunta ¿cómo el *balance scorecard* influye en la gestión de las universidades corporativas en relación con las problemáticas de medición del impacto de los resultados, la toma de decisiones y flexibilidad a los cambios organizacionales?

Primero se realizó una consulta teórica sobre las problemáticas que se presentan en las universidades corporativas para la medición del impacto de los resultados, la toma de decisiones y la flexibilidad a los cambios; se ahondó en la importancia de éstas para el éxito de su gestión; posteriormente se realizó una investigación teórica sobre el *balance scorecard* y las ventajas de su implementación.

Una vez realizado lo anterior, se hizo una relación entre los resultados obtenidos de ambos aspectos para definir de qué manera el *balance scorecard* ayuda a la gestión de las universidades corporativas y facilita la medición de resultados, toma de decisiones y flexibilidad ante los cambios en la organización.

## **Las universidades corporativas en el contexto actual**

La universidad se encuentra en constante interacción con diversas líneas en la sociedad, es eje central para la culturización de las personas, tiene la responsabilidad de responder a los paradigmas vigentes, propone otros nuevos y busca anticiparse a los requerimientos del entorno productivo.

Una de las problemáticas más recurrentes que expresan las organizaciones en el ámbito laboral es la diferencia entre los perfiles de egreso del estudiantado y los perfiles que éstas requieren para cubrir sus puestos laborales. Este es uno de los retos

más sensibles que afronta la universidad hoy en día: “entre otros aspectos, debe plantearse la necesidad de desarrollar acciones más coherentes entre la educación superior, la sociedad civil y el sector empresarial tanto público como privado” (Hernández, Alvarado y Luna, 2015, p. 105).

La coherencia a la que se apela corresponde a la interrelación que se mantiene entre sociedad, educación y el sector empresarial. Se establece un lazo estrecho entre ellas, la educación es mediadora y condiciona su intervención con un alcance reactivo y no proactivo. De aquí se desprende el propósito de realizar esfuerzos focalizados de acuerdo con situaciones puntuales de cada empresa y ratificando con esto el propósito de las universidades.

Las universidades corporativas son una estrategia para compensar las diferencias entre el perfil de egreso del estudiantado y el perfil de puesto requerido. Hay otro motivo esencial: las empresas dependen del conocimiento e inevitablemente se encuentran inmersas en ambientes donde éste confluye de manera dinámica. Las universidades corporativas tienen el propósito de abrir caminos que faciliten el acceso del conocimiento con una óptica moderada entre lo académico y lo corporativo. Postura que requiere de un trabajo constante en dirección al logro de las estrategias y objetivos:

Las universidades corporativas son entidades educativas que se constituyen como una herramienta estratégica diseñada para ayudar a sus organizaciones en la consecución de sus objetivos a través de actividades que fomenten el aprendizaje y el conocimiento a nivel individual y organizacional (Vives, Hugas y Llie-Cardoza, 2015, p.66).

Se plantea el desarrollo del colaborador para que éste aplique el conocimiento en su contexto laboral, genere resultados positivos y promueva el desarrollo personal-profesional de acuerdo con el paradigma que se persiga. Facilita la gestión de conocimiento como un bien que requiere administración y mejora continua.

Las alianzas con universidades propician la retroalimentación constante para la actualización de los programas formativos, implementación de estrategias educativas que ayuden a mejorar el proceso de aprendizaje mediante el uso eficiente de recursos financieros, tecnológicos, físicos y potencializando su talento interno y externo.

Baladrón y Correyero (2013), mencionan que uno de los desafíos de las Universidades corporativas es su consolidación dentro de las organizaciones para que se adapten y sean capaces de formarse y reformarse conforme a sus propias necesidades, objetivos y propósitos. Requieren seguir el ritmo acelerado que marca el entorno laboral sin perder de vista los intereses que persigue. A diferencia de las universidades tradicionales, éstas nacen en la organización, se desarrollan en ella y en su dinámica particular. Su gestión no es tarea sencilla, sobre todo si consideramos la complejidad del proceso formativo y el efecto que pueda generar en los resultados de la compañía.

### **La medición de resultados en las Universidades corporativas**

Las Universidades corporativas son una estrategia benéfica tanto para la empresa como para los colaboradores; poco se cuestionaría su importancia para el logro de objetivos, desarrollo de competencias, gestión del conocimiento, alianzas con universidades, su mediación entre el medio académico y la actualización de conocimientos. Se pueden enlistar otros aspectos que la hacen una herramienta sumamente atractiva, pero como cualquier metodología y sistema requieren una gestión adecuada.

Uno de los elementos que dificultan su éxito es la flexibilidad que requieren para adaptarse a los cambios organizacionales que impactan en la reconfiguración de su planeación estratégica. Si consideramos que uno de sus principios es la alineación a la estrategia; su diseño y gestión debe responder a la incertidumbre que enfrente “cuando existe un grado de complejidad alto en una organización (tanto de presente como de futuro) o cuando se quiere trabajar en la integración de la cultura corporativa” (Vives et al; 2015, p. 68).

Para lograrlo se requiere una evaluación constante y oportuna para tomar decisiones que faciliten el direccionamiento de acciones, si bien las universidades corporativas han evolucionado gracias a los avances educativos que se han presentado en los últimos años, también es cierto que la medición es un tema por discutir.

Existen diferentes herramientas que pueden servir de apoyo para realizar la medición de resultados y el reto consiste en elegir aquellas factibles en la práctica y que facilite la alineación de la universidad corporativa a la estrategia.

## El *balance scorecard* como herramienta para la planeación estratégica

El *balance scorecard* es una herramienta de apoyo en el ejercicio de la planeación estratégica y su despliegue. De acuerdo con sus autores (Kaplan y Norton, 1992, p.72), la comunicación es fundamental para comunicar sus estrategias, procesos y sistemas. Se necesita una labor en conjunto, sobre todo cuando las organizaciones tienden a estructurarse en departamentos con responsabilidades y actividades en específico, situación que la hace una tarea ardua.

En tiempos de incertidumbre la integración se vuelve esencial en la organización y se requiere enlazar los elementos que contribuyen al logro de metas y objetivos. Cada uno de los colaboradores debe tener claridad sobre cuál es el valor agregado que genera para el cliente y de qué manera sus actividades impactan en la estrategia. Esta herramienta nos invita a preguntarnos sobre cómo nos perciben nuestros clientes, cómo podemos mejorar y generar valor y qué procesos internos necesitamos medir. De manera concreta busca integrar, comunicar y gestionar.

Para realizar mejoras requiere de recursos, por ello la priorización es importante al definir acciones. El *balance scorecard* “es un sistema de gestión basado en la estrategia, cuyo objetivo es traducir esta estrategia en acción, operacionalizándola hasta el nivel de las acciones con el fin de encaminar la empresa hacia el éxito en ambientes de alta incertidumbre” (Morales y Pinilla, 2007, p. 84).

La traducción de la estrategia en acciones orienta a los colaboradores de manera oportuna a través de la toma de decisiones con enfoque estratégico. Kaplan y Norton (2000) consideran las siguientes perspectivas:

1. **Cliente.** Es lo que perciben los clientes respecto a la organización en términos de calidad, precio, tiempo, servicio, desempeño y costos.
2. **Procesos internos.** Se enfoca en las competencias clave del negocio, procesos, decisiones y acciones que tengan un impacto relevante en la satisfacción de nuestros clientes.
3. **Innovación y aprendizaje.** Mide las mejoras a productos y procesos existentes y la introducción de otros nuevos.
4. **Financiero.** Son el resultado financiero de los tres elementos anteriores, ayuda a identificar si se definieron correctamente las mediciones y, de no ser así, redefinirlas.

En el mapa estratégico se plasma la integración de las perspectivas y su relación con los objetivos. Kaplan y Norton (1992) lo consideran una representación visual de los objetivos críticos y de las relaciones cruciales que impulsan el desempeño de la organización.

Una de las fortalezas que brinda el *balance scorecard* es la incorporación de factores intangibles como la cultura y el conocimiento, logrando su medición en variables cuantificables. La combinación de elementos tangibles e intangibles amplía el análisis de las problemáticas y enriquecen la información para la toma de decisiones. La herramienta se potencializa al unir todos los elementos en el mapa estratégico, plasmar las relaciones entre ellos y establecer indicadores para medir su impacto en los resultados de la estrategia.

## Resultados

Después de analizar la viabilidad del uso del *balance scorecard* en las universidades corporativas, se comprueba que ambas apoyan el logro de objetivos y estrategias; ésta última se centra en el desarrollo de sus colaboradores de acuerdo a objetivos puntuales, mientras que el *balance scorecard* en la planeación y gestión estratégica, convirtiéndose en dos herramientas de apoyo para el éxito de las organizaciones.

A continuación, se mencionan algunos puntos que fundamentan cómo el *balance scorecard* puede apoyar en la gestión de las universidades corporativas:

**1. Alineación a la estrategia de la organización.** El enfoque estratégico que brinda el *balance scorecard* sirve como referente para la concepción y el diseño de la universidad corporativa y garantizar su alineación a la estrategia organizacional.

**2. Medición con enfoque empresarial.** Las universidades corporativas son un ente que forma parte de las organizaciones y esto exige una medición de la misma naturaleza, con apoyo en las perspectivas que plantea el *balance scorecard* se pueden adecuar a su planeación estratégica y brindar guías para traducirla en acciones, iniciativas e indicadores que contemplen elementos tangibles e intangibles que impactan en la ejecución de la estrategia desde su alcance particular. Se tiene la posibilidad de definir o complementar con otras perspectivas que se ajusten a las necesidades y expectativas organizacionales.

3. **Gestión y toma de decisiones.** Las universidades corporativas al igual que las organizaciones requieren de información que les muestre su avance. El *balance scorecard* provee una radiografía a través de indicadores que miden el desempeño de los elementos críticos. Información de esta índole proporciona argumentos que respaldan y facilitan la toma de decisiones en vías de mejorar.

4. **Flexibilidad ante cambios organizacionales.** Uno de los retos que afrontan las universidades corporativas es dar respuesta al dinamismo predominante en que se desenvuelve y asumir una postura proactiva y no reactiva. Esto puede marcar la diferencia entre el fracaso o el éxito. El *balance scorecard* ofrece información de valor y oportuna para predecir, anticiparse a los hechos, hacer ajustes necesarios y tener flexibilidad para adaptarse a los cambios.

## Conclusiones

Las universidades corporativas son una herramienta que potencializa el desarrollo de los colaboradores y se adecua a las necesidades específicas. Su alineación estratégica es fundamental para orientar los esfuerzos hacia el logro de objetivos y la generación de valor hacia sus clientes, convirtiéndose en un aliado importante para el éxito de la organización.

En momentos de incertidumbre y complejidad, la toma de decisiones se convierte en un ejercicio relevante para responder de manera proactiva a problemáticas. Asumir una postura pasiva ante las variaciones del entorno puede conducir al fracaso de la organización. Se vuelve crucial la necesidad de contar con herramientas que faciliten la generación de información confiable, oportuna, de valor y con una perspectiva integral.

Se confirma cómo el *balance scorecard* es una herramienta de soporte para las Universidades corporativas, con el objetivo de garantizar su alineación estratégica, diseño acorde a las necesidades de la organización, definición de perspectivas del negocio, traducción de estrategia en acciones y establecimiento de indicadores clave que impacten en la estrategia.

Se concluye que el *balance scorecard* permite a las universidades corporativas el análisis de las relaciones entre perspectivas del negocio, la medición y seguimiento oportuno del comportamiento de sus elementos claves a través de una radiografía que

muestra su estado actual para mejorar su gestión, toma de decisiones y flexibilidad a cambios.

## **Referencias**

- Alveiro Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15 (2). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Baladrón, A. y Correyero, B. (2013). Universidades corporativas: ¿un actor emergente en la educación superior en España? *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 10(2), 20-36. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/780/78028681003/>
- Hernández-Arteaga, R., Alvarado-Pérez, J., y Luna, J. (2015). Responsabilidad social en la relación universidad-empresa-Estado. *Educación y Educadores*, 18 (1), 95-110. Recuperado de: [http://www.redalyc.org/pdf/834/Resumenes/Resumen\\_834391940061.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/834/Resumenes/Resumen_834391940061.pdf)
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70: 71 – 79. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/6c5c/54be1af510a0a3b3f977b0a9d6651f3d7663.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy. En: *Harvard Business Review*. 1–11. Recuperado de: <http://www.dii.uchile.cl/~eolquin/G%20del%20C/docs/Dise%F1o%20estrategico/mapa%20estrategia.pdf>
- Morales, C. y Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Visión Gerencial*, (1), 82-92. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545875012.pdf>
- Vives, L., Hugas, J. y Ilie, C. (2015). Universidades corporativas: alineando personas y estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, (247), pp. 64-75. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/universidades-corporativas-alineando-personas-y-estrategia>