MAPA
Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas
http://revistamapa.org/index.php/es
ISSN: 2602-8441

2

Fecha de presentación: abril, 2025 Fecha de aceptación: junio, 2025 Fecha de publicación: agosto, 2025

La comunicación en la gestión empresarial y el Balanced Scorecard: Estrategias de comunicación y evaluación en un Instituto Superior Tecnológico

Communication in business management and the Balanced Scorecard: Communication and evaluation strategies in a Higher Technological Institute

Mag. Marlene Solís Sierra[1]
marlene.soliss@ug.edu.ec
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1726-2467



Ing. Carlos Geovanny Espinoza Bermeo[2]
carlos.espinozabe@ug.edu.ec
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-5257-9197



Mag. John Emmanuel Tobar Litardo[3]
john.tobarl@ug.edu.ec
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7762-073X



Mag. Blanca Estefanía Enríquez Prado[4]
blanca.enriquez@ces.gob.ec
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-5701-7166



Cita sugerida (APA, séptima edición)

Solís, M., Espinoza, C.G., Tobar, J.E., y Enríquez, B.E. (2025). La comunicación en la gestión empresarial y el Balanced Scorecard: Estrategias de comunicación y evaluación en un Instituto Superior Tecnológico. *Revista Mapa, 2*(40), 28 – 44.

http://revistamapa.org/index.php/es

1 Docente investigador de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador
2 Docente investigador de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador
3 Docente investigador de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador
4 Docente investigador de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador

MAPA
Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas
http://revistamapa.org/index.php/es
ISSN: 2602-8441

RESUMEN

Este estudio se enfoca en optimizar la gestión empresarial y balance scorcard mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI), dando especial atención a las perspectivas estratégicas, comunicación y evaluación. El problema abordado radica en las barreras comunicativas y de evaluación que podrían obstaculizar el desarrollo organizacional, a pesar de tener productos o servicios prometedores. El objetivo es proponer estrategias específicas para cada perspectiva del CMI, considerando la comunicación y evaluación como elementos fundamentales. La metodología, de enfoque cualitativo y cuantitativo, no experimental y descriptivo, utiliza técnicas documentales y bibliográficas para recopilar información. Los resultados resaltan la importancia de integrar una comunicación efectiva y evaluación en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, subrayando la necesidad de considerar aspectos socioemocionales. Se presenta un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar la implementación de estrategias, junto con un marco de gestión integral.

Palabras claves: estrategias, evaluación, comunicación, cuadro de mando integral, optimización

ABSTRACT

This study focuses on optimizing business management through the Balanced Scorecard (BSC), giving special attention to strategic perspectives, communication and evaluation. The problem addressed lies in the communication and evaluation barriers that could hinder organizational development, despite having promising products or services. The objective is to propose specific strategies for each perspective of the WCC, considering communication and evaluation as fundamental elements. The methodology, with a qualitative, non-experimental and descriptive approach, uses documentary and bibliographic techniques to collect information. The results highlight the importance of integrating effective communication and evaluation into financial, customer, internal processes and learning perspectives, underscoring the need to consider socio-emotional aspects. A set of qualitative and quantitative indicators is presented to evaluate the implementation of strategies, along with a comprehensive management framework.

Keywords: strategies, evaluation, communication, balanced scorecard, optimization

Marlene Solís Sierra
Carlos Geovanny Espinoza Bermeo
John Emmanuel Tobar Litardo
Blanca Estefanía Enríquez Prado

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

MAPA
Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas
http://revistamapa.org/index.php/es
ISSN: 2602-8441

INTRODUCCIÓN

Este estudio aborda el análisis de la optimización de la gestión, centrándose en las barreras generadas por la comunicación y la evaluación de la gestión. Se sostiene que estas barreras podrían actuar como obstáculos para el desarrollo organizacional, independientemente de la prometedora naturaleza del producto o servicio que se pretenda ofrecer. Asimismo, en primera instancia el análisis se concentra en la ambigüedad conceptual inherente a la comunicación estratégica y relaciones públicas, originada por la diversidad léxica y la falta de consenso en su ámbito de estudio formal. Las investigaciones pioneras y los debates sobre la adaptación universitaria han esbozado el panorama, abordando la definición de roles y competencias profesionales. A pesar de su expansión global, la disciplina conserva una marcada influencia occidental y anglosajona (Gutiérrez y Sadi, 2020).

La interrogante central persiste en la definición de las características de una profesión global como las relaciones públicas y la comunicación estratégica, así como en la capacitación de los profesionales para afrontar los desafíos futuros en un entorno dinámico. Históricamente, la investigación se ha centrado en las competencias actuales, pero el reciente Global Body of Knowledge (GBOK) (Manley y Valin, 2017), han abordado esta brecha, identificando conocimientos, habilidades y comportamientos para diversos niveles de experiencia.

Por tanto, desde un enfoque individualista de los actores y de la comunicación que generan en la organización la problemática actual radica en la necesidad de definir competencias futuras en un contexto global en constante cambio como también, el expresar una perspectiva sobre el potencial de sus profesionales, enfocándose en aspectos estratégicos y sociales para contribuir al éxito de sus organizaciones.

Por otro lado, desde el punto de vista organizacional Castillo y Castaño (2014): “En los últimos años, la eficacia de las técnicas de comunicación tradicionales ha ido disminuyendo y los profesionales del mercadeo han usado las prácticas más creativas para atraer a los consumidores” (p.755). Por tanto, se destaca la decreciente eficacia de las técnicas de comunicación tradicionales en marketing, impulsando a los profesionales a adoptar enfoques más creativos para cautivar a los consumidores. Este cambio evidencia la necesidad imperante de innovación y resalta la importancia crucial de la creatividad en las estrategias de comunicación para mantener la efectividad en un entorno competitivo y en constante cambio. En síntesis, la cita subraya la adaptación continua necesaria en el ámbito del marketing, donde la creatividad emerge como un recurso

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

esencial para enfrentar los desafíos y mantener conexiones efectivas con las audiencias contemporáneas.

En cambio, desde una perspectiva tecnológica en la era de la Web 2.0, la gestión de la comunicación enfrenta desafíos significativos, destacándose la pérdida de control sobre las conversaciones entre usuarios que afecta a las empresas. Aunque las herramientas digitales y las redes sociales ofrecen ventajas, algunas organizaciones las interpretan como amenazas (Paladines et al., 2020). Por tanto, desde un enfoque estratégico, la interacción personal facilitada por la tecnología puede fortalecer la lealtad a la marca y mejorar la comprensión del entorno empresarial. Es crucial reconocer la diversidad en la forma en que los individuos utilizan las redes sociales para lograr una gestión efectiva, adaptándose y fomentando un intercambio de valor beneficioso.

Asimismo, se resalta la importancia estratégica de las plataformas sociales líderes, como Facebook, Twitter e Instagram, al reconocerlas no solo como medios de entretenimiento, sino también como herramientas eficaces para la realización de negocios. Se destaca la necesidad de precaución al emplear medios sociales con el objetivo de incrementar los ingresos, haciendo hincapié en que las entidades deben cultivar un elevado nivel de compromiso o "engagement" con sus seguidores (Flores, 2023). Desde un enfoque estratégico, se sugiere que las empresas se enfoquen en construir relaciones significativas con la audiencia, subrayando que la participación de los seguidores mediante reacciones y comentarios es clave para lograr una auténtica comunicación 2.0. En resumen, el análisis enfatiza la integración estratégica de las plataformas sociales en la gestión empresarial, no solo como canales de comunicación, sino como impulsores efectivos de objetivos comerciales y la construcción de relaciones sólidas con la audiencia.

Otro aspecto relevante para este estudio se orienta en el análisis de la gestión a nivel organizacional, en contraste con la evaluación de la gestión, enfatiza la importancia del plan estratégico como un proceso sistemático y organizado. Este plan actúa como una interfaz dinámica que orienta la toma de decisiones y la implementación de acciones para avanzar hacia un destino deseado. La gestión efectiva implica mantener una conducta confiable y consistente a lo largo del tiempo, lo que refleja la adopción y ejecución de una estrategia coherente (Quiroz et al., 2020).

Por tanto, el plan estratégico se posiciona como una herramienta esencial para analizar, diagnosticar, decidir y reflexionar colectivamente sobre el presente y futuro de las organizaciones. Durante este proceso de planificación, se realiza un análisis exhaustivo de la situación interna y externa, evaluando el estado

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

actual y delineando el nivel de competencia deseado, proponiendo alternativas ante posibles escenarios futuros.

Adicionalmente, el plan estratégico se conceptualiza como una secuencia ordenada de pasos a lo largo del tiempo, permitiendo la consecución de metas y objetivos. En este contexto, la gestión del enfoque empresarial, la toma de decisiones y la función se convierten en guías fundamentales para adaptarse a nuevas circunstancias y lograr eficiencia y eficacia. En resumen, el análisis destaca la integralidad del plan estratégico como un proceso reflexivo que capacita a la alta dirección para determinar los recursos necesarios, tomar decisiones globales y establecer medidas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

La integración de diversas fuentes resalta la centralidad de la dirección estratégica en la administración organizacional. Se abordan dimensiones históricas fundamentales y se propone un enfoque en tres fases esenciales: formulación, implementación y evaluación de estrategias (Panta, 2023). Estas etapas comprenden desde la alineación con la misión hasta la toma de decisiones basada en factores internos y externos. Se destaca la importancia de sistemas de gestión y evaluación de planes estratégicos para lograr resultados positivos (Barasa, 2019). La práctica común de la formulación de Planes Estratégicos en empresas y la relevancia de instrumentos para estructurar estrategias son resaltadas. La planificación estratégica, aunque exige conocimientos formales, análisis profundo y objetivos claros, es crucial para alcanzar metas y obtener resultados positivos (Dutra, 2022). En conjunto, estos estudios subrayan la complejidad y necesidad de una gestión estratégica integral para el desarrollo organizacional.

Por otro lado, Plasencia et al. (2023), describen que el análisis de la gestión desde una perspectiva estratégica, centrado en la evaluación para el desarrollo sostenible, pone de manifiesto múltiples deficiencias y desafíos. Se resalta la carencia de sistemas de dirección que aborden de manera integral las dimensiones económica, social y ecológica, evidenciando una atención limitada a los aspectos sociales en las propuestas existentes. La falta de integración entre los sistemas de dirección y los instrumentos de evaluación para la sostenibilidad también se observa, señalando una brecha en la implementación práctica.

La sostenibilidad, con su componente ético y normativo, no recibe la atención adecuada en las propuestas de gestión y evaluación, evidenciando una falta de consideración hacia la dimensión ética (Subercaseaux et al. 2021). La revisión de propuestas de sistemas de dirección muestra la ausencia de elementos éticos empresariales, como códigos y prácticas éticos. Para

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

implementar los principios de sostenibilidad, se destaca la necesidad de abordar aspectos normativos, estratégicos y operativos en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de los modelos propuestos se enfocan en el nivel estratégico, necesitando una mejor traducción operativa.

La dirección estratégica, como un proceso iterativo y holístico, se enfoca en la formulación, implementación y monitoreo de la estrategia, respondiendo a las fuerzas del entorno y coordinando recursos internos para generar ventajas a largo plazo. No obstante, la evaluación estratégica, una etapa crucial, requiere una atención más detallada para lograr una implementación efectiva y sostenible de las estrategias organizacionales.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Norton y Kaplan (2009), ha sido crucial para evaluar el rendimiento empresarial, abordando dimensiones financieras, de clientes, operativas y de personal. No obstante, carece de aspectos esenciales para las organizaciones, como la preservación de la riqueza socioemocional. La dimensión "Satisfacción", propuesta por Gimeno (2009), y el concepto de "Cohesión" de Barber y Buehler (1996), atienden estas limitaciones, focalizándose en las relaciones familia-empresa y el afecto compartido en la familia.

Asimismo, la planificación estratégica y la gestión eficiente son cruciales para diversas organizaciones, destacándose el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta clave para convertir la estrategia en indicadores de desempeño coherentes, equilibrando aspectos financieros y no financieros. Dentro de estas entidades, la planificación estratégica aborda áreas críticas como gestión de la cadena de suministro, calidad, seguridad alimentaria, diseño de menús y satisfacción del cliente.

Según las hipótesis basadas en el Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick et al., (1997), las etapas evolutivas de las organizaciones influyen en el desarrollo de la Gestión de Desempeño (GD), adaptando prácticas a las demandas de cada fase. En organizaciones con relaciones comunitarias, confianza y visión a largo plazo, las actividades de GD centradas en mejorar competencias cobran importancia, mientras que las orientadas al control del rendimiento pierden relevancia.

La gestión efectiva de organizaciones se ve afectada por objetivos que trascienden los beneficios económicos, incluyendo la preservación de la riqueza socioemocional. La satisfacción de los empleados con la GD está vinculada a la imparcialidad de los líderes y el control que los empleados ejercen sobre estas actividades (García, 2023). En resumen, se subraya la necesidad de expandir el CMI en organizaciones, incorporando dimensiones como "Satisfacción" y

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

"Cohesión", y las hipótesis ofrecen un marco para entender cómo las etapas evolutivas, relaciones comunitarias y objetivos ampliados influyen en la GD y la satisfacción de los empleados en este contexto.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este estudio se basará en un enfoque cualitativo que permita explorar, comprender y contextualizar las dinámicas complejas de la gestión empresarial, específicamente enfocado en la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) y su relación con las estrategias integradas de comunicación y evaluación. El diseño de la investigación adoptará una modalidad no experimental, ya que no se manipularán variables, sino que se observarán y analizarán fenómenos existentes en su entorno natural.

El alcance de la investigación será descriptivo, buscando detallar las características, factores y relaciones que conforman la implementación del CMI y las estrategias de comunicación y evaluación en el ámbito empresarial. Se emplearán técnicas documentales y bibliográficas para recopilar información relevante de fuentes académicas, investigaciones previas y literatura especializada. Este enfoque permitirá un análisis profundo de las teorías, modelos y casos prácticos relacionados con el tema, proporcionando una base sólida para el desarrollo de la propuesta.

La metodología cualitativa se centrará en la interpretación y comprensión de las percepciones, experiencias y prácticas de las organizaciones en relación con la implementación del CMI y las estrategias de comunicación y evaluación. Se realizarán análisis detallados de informes financieros, documentos internos y cualquier material que ofrezca una visión completa de la gestión empresarial. Este enfoque integral proporcionará una comprensión profunda de la interconexión entre las perspectivas estratégicas, la comunicación organizacional y la evaluación del desempeño en el contexto del CMI.

Por tanto, este estudio se enfoca en optimizar la gestión empresarial mediante la integración del Cuadro de Mando Integral (CMI), destacando los desafíos de comunicación y evaluación. Se reconoce la importancia de superar barreras para el desarrollo organizacional, especialmente en un entorno global dinámico. La investigación aborda la ambigüedad en la comunicación estratégica y relaciones públicas, destacando la necesidad de definir competencias futuras en un contexto global. Desde una perspectiva tecnológica, se analiza la gestión de la comunicación en la era de la Web 2.0, resaltando la importancia de las redes sociales y su papel estratégico.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Gestión Empresarial desde Diferentes Perspectivas:

Desde el punto de vista organizacional, se destaca la disminución de la eficacia de las técnicas de comunicación tradicionales en marketing, impulsando la creatividad como respuesta. Además, se aborda la pérdida de control en la era digital y la necesidad de adaptarse a la interacción personal facilitada por la tecnología para fortalecer la lealtad a la marca.

Enfoque Estratégico de las Plataformas Sociales:

Se subraya la importancia estratégica de plataformas sociales líderes, proponiendo una gestión centrada en construir relaciones significativas con la audiencia. Se enfatiza la necesidad de cautela y alto "engagement" para utilizar medios sociales con fines comerciales, posicionándolos como canales efectivos de comunicación y construcción de relaciones sólidas.

Planificación Estratégica como Pilar Fundamental:

Desde una perspectiva organizacional, se enfatiza la importancia del plan estratégico como una herramienta esencial para analizar, diagnosticar, decidir y reflexionar colectivamente sobre el presente y futuro. La gestión efectiva se posiciona como guía para la toma de decisiones coherentes y confiables en el tiempo.

Dirección Estratégica y Evaluación para el Desarrollo Sostenible:

Se resalta la complejidad de la dirección estratégica, describiéndola como un proceso holístico que abarca formulación, implementación y evaluación de estrategias. Se identifica una brecha en la atención a dimensiones económicas, sociales y ecológicas en las propuestas actuales, sugiriendo una falta de consideración hacia la dimensión ética.

Integración del CMI y Desarrollo Organizacional:

Se propone la integración del CMI como un marco para optimizar la gestión empresarial, destacando la necesidad de considerar dimensiones como "Satisfacción" y "Cohesión". Se enfatiza la relevancia de comprender cómo las etapas evolutivas, relaciones comunitarias y objetivos ampliados influyen en la gestión del desempeño y la satisfacción de los empleados en organizaciones.

Esta propuesta sugiere un enfoque integral para optimizar la gestión empresarial, considerando la comunicación estratégica, evaluación, planificación estratégica y dirección estratégica como pilares fundamentales. La integración del CMI emerge como un componente esencial para abordar estas áreas críticas, promoviendo la adaptabilidad y eficacia en un entorno empresarial dinámico.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Por otro lado, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se revela como un instrumento crucial para la optimización estratégica de la gestión, enriqueciendo las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque integral se orienta hacia la comunicación efectiva y una evaluación estratégica robusta.

1. Perspectiva Financiera:

En el contexto del CMI, la perspectiva financiera va más allá de las métricas tradicionales. No solo se trata de evaluar el rendimiento económico, sino también de comunicar de manera transparente las metas financieras a todos los niveles de la organización. La eficiente comunicación de los objetivos financieros impulsa la alineación y el compromiso, elementos cruciales para el éxito financiero a largo plazo.

2. Perspectiva de Clientes:

La optimización de la gestión desde la perspectiva de clientes implica una comunicación proactiva con los stakeholders. La comprensión de sus necesidades cambiantes y la retroalimentación constante se integran en la evaluación estratégica para adaptar las estrategias de manera ágil. La comunicación efectiva con los clientes es esencial para mantener relaciones sólidas, mientras que la evaluación estratégica identifica oportunidades de mejora continua.

3. Perspectiva de Procesos Internos:

La gestión eficiente de procesos internos se logra mediante una comunicación clara de los objetivos y roles. La comunicación transparente fomenta la colaboración y el entendimiento de los procesos, mientras que la evaluación estratégica se centra en la eficacia operativa. La identificación de ineficiencias y áreas de mejora se traduce en acciones concretas para optimizar la gestión interna.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

La comunicación interna efectiva es esencial para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La transmisión clara de las oportunidades de desarrollo y la importancia del aprendizaje continuo fomenta un ambiente propicio para la innovación. La evaluación estratégica en esta perspectiva se enfoca en medir la eficacia de los programas de desarrollo y su impacto en el crecimiento organizacional a largo plazo.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Integración de Comunicación y Evaluación:

La comunicación estratégica se convierte en el hilo conductor que vincula estas perspectivas, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan las metas estratégicas y su contribución individual. La evaluación estratégica, basada en información clara y precisa, permite una toma de decisiones informada y la identificación de áreas de mejora en cada perspectiva.

La optimización de la gestión, a través de la integración de estas perspectivas, se reflejará en un rendimiento financiero mejorado, relaciones sólidas con los clientes, procesos internos más eficientes y un ambiente organizacional propicio para el aprendizaje y el crecimiento. La alineación estratégica se logra a través de una comunicación efectiva, y la evaluación constante garantiza la adaptabilidad y la mejora continua.

Asimismo, la combinación de comunicación y evaluación estratégicas en todas las perspectivas del CMI establece un marco sólido para la optimización de la gestión. La coherencia en la comunicación y la atención estratégica en la evaluación promueven la eficiencia y eficacia en cada aspecto de la organización, asegurando un camino hacia el éxito a largo plazo.

Estrategias Integradas para la Gestión a través del Cuadro de Mando Integral (CMI): Comunicación y Evaluación en Todas las Perspectivas

Perspectiva Financiera:

Comunicación: Establecer reuniones periódicas de revisión financiera para compartir de manera transparente los objetivos financieros, desafíos y logros con todos los niveles de la organización. Utilizar informes financieros claros y accesibles para comunicar el rendimiento.

Evaluación: Implementar indicadores clave de rendimiento financiero (KPI) que permitan evaluar la rentabilidad, eficiencia y liquidez. Realizar análisis comparativos regulares con metas establecidas y proporcionar retroalimentación específica.

Perspectiva de Clientes:

Comunicación: Mantener canales abiertos de retroalimentación con los clientes a través de encuestas, redes sociales y eventos. Comunicar de manera proactiva las mejoras basadas en comentarios y destacar casos de éxito. Establecer un sistema de atención al cliente eficiente y personalizado.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Evaluación: Medir la satisfacción del cliente mediante indicadores como la retención, la lealtad y la participación en programas. Evaluar la percepción de la marca y la eficacia de las estrategias de adquisición de clientes.

Perspectiva de Procesos Internos:

Comunicación: Facilitar la comunicación entre los equipos mediante plataformas colaborativas y reuniones regulares. Comunicar claramente los roles y responsabilidades en los procesos internos y destacar los éxitos del equipo. Fomentar la cultura de retroalimentación y mejora continua.

Evaluación: Implementar métricas de eficiencia operativa, como tiempos de ciclo y reducción de errores. Utilizar encuestas internas y sesiones de retroalimentación para evaluar la percepción de los empleados sobre la eficacia de los procesos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Comunicación: Promover una cultura de aprendizaje mediante la comunicación clara de oportunidades de desarrollo. Utilizar boletines, seminarios web y sesiones informativas para compartir conocimientos y logros. Fomentar la apertura a nuevas ideas y la experimentación.

Evaluación: Implementar evaluaciones de desempeño que incluyan metas de desarrollo profesional. Medir la participación en programas de capacitación y evaluar el impacto en el crecimiento individual y organizacional.

Integración de Comunicación y Evaluación:

Comunicación: Establecer un tablero de comunicación centralizado que refleje los objetivos estratégicos y los avances en todas las perspectivas. Utilizar informes visuales y narrativos para explicar el rendimiento y las áreas de mejora.

Evaluación: Desarrollar un sistema de evaluación integrado que considere todas las perspectivas del CMI. Realizar revisiones periódicas y utilizar datos cuantitativos y cualitativos para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Ajustar estrategias según las lecciones aprendidas.

Por consiguiente, la implementación de estas estrategias permitirá una gestión óptima, mejorando la eficiencia financiera, la satisfacción del cliente, la eficacia de los procesos internos y el desarrollo del capital humano. La comunicación efectiva y la evaluación constante se convertirán en pilares para la toma de decisiones informada y la mejora continua, fortaleciendo la posición competitiva de la organización a largo plazo.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Indicadores para Estrategias Integradas de Comunicación y Evaluación en el Cuadro de Mando Integral (CMI):

A continuación, se presenta una tabla que describe los indicadores para Estrategias Integradas de Comunicación y Evaluación en el Cuadro de Mando Integral (CMI):

Tabla 1

Indicadores

Perspectivas CMI	***Enfoque***	**Tipo de indicadores**	**Descripción**
Perspectiva Financiera	Comunicación	Indicadores Cualitativos	Nivel de comprensión de los informes financieros por parte de los empleados.
		Indicadores Cuantitativos	Frecuencia de las reuniones financieras y participación de empleados.
	Evaluación	Indicadores Cualitativos	Percepción de la transparencia financiera según encuestas internas.
		Indicadores Cuantitativos	Rentabilidad (ROA, ROE), liquidez y eficiencia operativa.
Perspectiva de Clientes	Comunicación	Indicadores Cualitativos	Número de sugerencias/ideas compartidas por clientes.
		Indicadores Cuantitativos	Tiempo de respuesta a consultas y solicitudes de clientes.
	Evaluación	Indicadores Cualitativos	Calificación de satisfacción del cliente a través de encuestas.
		Indicadores Cuantitativos	Tasa de retención de clientes, Net Promoter Score (NPS).
Perspectiva de Procesos Internos	Comunicación	Indicadores Cualitativos	Percepción del flujo de comunicación en encuestas internas.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Evaluación	Indicadores Cuantitativos	Frecuencia de reuniones de equipo y uso de plataformas colaborativas.
		Indicadores Cualitativos	Opiniones sobre eficiencia operativa en sesiones de retroalimentación.
	Comunicación	Indicadores Cuantitativos	Tiempo de ciclo de procesos, tasa de errores.
		Indicadores Cualitativos	Participación en programas de aprendizaje y desarrollo.
	Evaluación	Indicadores Cuantitativos	Número de sesiones informativas y seminarios web.
		Indicadores Cualitativos	Percepción del impacto de la capacitación en encuestas de desempeño.
Indicadores de Integración de Comunicación y Evaluación	Comunicación	Indicadores Cuantitativos	Crecimiento en habilidades y competencias, participación en proyectos innovadores.
		Indicadores Cualitativos	Nivel de conciencia sobre objetivos estratégicos según encuestas internas.
	Evaluación	Indicadores Cuantitativos	Uso y participación en el tablero de comunicación centralizado.
		Indicadores Cualitativos	Evaluación de la efectividad del sistema de evaluación en encuestas internas.
		Indicadores Cuantitativos	Frecuencia y calidad de las revisiones periódicas del CMI.

Estos indicadores proporcionan un marco completo para evaluar la efectividad de las estrategias integradas de comunicación y evaluación en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

MAPA
Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas
http://revistamapa.org/index.php/es
ISSN: 2602-8441

Asimismo, se presenta una matriz de riesgos basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se han identificado posibles riesgos asociados a cada perspectiva del CMI y se ha asignado un nivel de impacto y probabilidad a cada uno. Los niveles de impacto y probabilidad se clasifican como bajo, medio y alto.

Tabla 2

Matriz de riesgo

Perspectiva	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo
Financiera	Falta de Transparencia Financiera	Alto	Medio	Alto
	Inconsistencia en Informes	Medio	Bajo	Medio
Clientes	Insatisfacción del Cliente	Alto	Medio	Alto
	Pérdida de Clientes	Medio	Medio	Medio
Procesos Internos	Ineficiencia Operativa	Alto	Alto	Alto
	Errores en Procesos	Medio	Medio	Medio
Aprendizaje y Crecimiento	Falta de Desarrollo de Habilidades	Medio	Bajo	Medio
	Resistencia al Cambio	Alto	Medio	Alto
Integración Comunicación y Evaluación	Desconexión con Objetivos Estratégicos	Alto	Alto	Alto

Impacto:

Alto: Puede tener un impacto significativo en el logro de los objetivos estratégicos.

Medio: Tiene un impacto moderado y podría afectar parcialmente el logro de los objetivos.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Bajo: Tiene un impacto limitado y probablemente no afectará gravemente los objetivos.

Probabilidad*:*

Alta: Es probable que ocurra con frecuencia.

Media: Tiene una probabilidad moderada de ocurrir.

Baja: Tiene una probabilidad baja de ocurrir.

Nivel de Riesgo:

Alto: Requiere atención inmediata y acciones correctivas.

Medio: Necesita supervisión continua y posiblemente acciones preventivas.

Bajo: Puede manejarse con seguimiento regular.

CONCLUSIONES

En conclusión, el estudio resalta la importancia crítica de la planificación estratégica y la gestión eficiente en las organizaciones, especialmente en el sector de servicio de alimentación. La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) emerge como una herramienta esencial para traducir la estrategia en indicadores coherentes de desempeño, equilibrando medidas financieras y no financieras.

Desde la perspectiva financiera, se enfatiza la necesidad de una comunicación efectiva, medida por el nivel de comprensión de los informes financieros y la participación en reuniones financieras. La evaluación se centra en indicadores clave como rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa. La perspectiva de clientes destaca la importancia de la comunicación a través del tiempo de respuesta a consultas y la cantidad de sugerencias compartidas por los clientes. La evaluación se centra en la satisfacción del cliente, medido por la tasa de retención y el Net Promoter Score (NPS).

En cuanto a los procesos internos, la comunicación se evalúa mediante la percepción del flujo comunicativo y la frecuencia de reuniones de equipo. La evaluación incluye indicadores como el tiempo de ciclo de procesos y la tasa de errores. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento destaca la importancia de la comunicación a través de la participación en programas de desarrollo. La evaluación se mide mediante la percepción del impacto de la capacitación y el crecimiento en habilidades.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

La integración de estas perspectivas en un enfoque estratégico implica la necesidad de una comunicación coherente y una evaluación precisa. La implementación de estrategias de comunicación y evaluación en cada perspectiva contribuirá al éxito general de la organización. El análisis integral concluye subrayando que la gestión empresarial debe adaptarse a un entorno dinámico y global. La capacidad de integrar la comunicación efectiva y una evaluación precisa en cada aspecto de la operación empresarial se vuelve crucial para la toma de decisiones informada y el desarrollo sostenible. En resumen, el enfoque estratégico a través del CMI, respaldado por estrategias integradas de comunicación y evaluación, ofrece un marco robusto para optimizar la gestión y alcanzar el éxito organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barasa Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. 5(6), 27-32.

Barber, B. y Buehler, C. (1996). Family cohesion and enmeshment: different constructs, different effects. Journal of marriage and family, 58(2), 433-441.

Castillo, M., & Castaño, V. (2015). La promoción turística a través de técnicas tradicionales y nuevas. Una revisión de 2009 a 2014. Estudios y perspectivas en turismo, 24, 755-775. Recuperado de: https://www.redalyc.org/pdf/1807/180739769017.pdf.

Dutra da Costa, D. (2022). Propuesta de un nuevo modelo de alineamiento estrat´egico personal para profesionales de recursos humanos en posiciones estrat´egicos. Revista Cient´ıfica ”Visi´on de Futuro”, 27(1).

Flores, E. M. (2023). La influencia de empresas multinacionales en las redes sociales Meta, regulación y el Metaverso de Facebook. Revista Perspectivas, 8(23), 20-38.

García Aráoz, Rodolfo, Lucero Bringas, María de los Angeles, & Ribbert, Elsa Erica. (2023). La gestión del desempeño en la empresa familiar. Ciencias administrativas, (21), 1. Https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e109

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Empresas familiares: generación a generación. México: McGraw-Hill.

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

Gimeno Sandig, A. (2009). El desempeño de la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas [Tesis de Doctorado]. ESADE, España.

Gutiérrez-García, Elena, & Sadi, Gabriel. (2020). Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina. Revista de Comunicación, 19(1), 125-148. https://dx.doi.org/10.26441/rc19.1-2020-a8

Manley, D. y Valin, J. (2017). Laying the foundation for a global body of knowledge in public relations and communications management. Public Relations Review, 43(1), 56-70. https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2016.10.018

Norton, D. y Kaplan, R. (2009). El cuadro de mando integral. Grupo Planeta.

Paladines, F., Valarezo, K., Velásquez, A., & Torres, S. (2020). Gestión de la comunicación estratégica digital de las principales empresas del sector turístico y gastronómico del Ecuador. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, (E35), 586-599.

Panta, E. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. Revista de Climatologıa Edición Especial Ciencias Sociales, 23, 425.

Plasencia Soler, Juan Antonio, Marrero Delgado, Fernando, & Nicado García, Miriam. (2023). Metodología para contribuir a la sostenibilidad desde el proceso de dirección estratégica. Ciencias administrativas, (21), 4. Recuperado en 22 de enero de 2024, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382023000100004&lng=es&tlng=es.

Quiroz, H. O., López, E. J. O., & Yactayo, D. P. (2020). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. Revista Científica Pakamuros, 8(4).

Subercaseaux, D., Moreno-Calles, A. I., Astier, M. y de Jesús Hernández, L. J. (2021). Emerging Agro-Rural Complexities in Occident Mexico: Approach from Sustainability Science and Transdisciplinarity. Sustainability, 13(6), 3257. https://doi.org/10.3390/su13063257

Esta obra está bajo una licencia https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES