

Balanced Scorecard y desempeño organizacional: efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en una empresa pesquera de Chimbote, Perú

Angelith Thaiz Mantilla Sanchez* 

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard en el desempeño organizacional de una empresa pesquera de Chimbote, Perú. La investigación fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel explicativo y diseño preexperimental de un solo grupo con pretest y postest. La evaluación se realizó mediante cuestionarios, lista de cotejo y guía de análisis documental, considerando como indicadores principales la satisfacción de los trabajadores y el desarrollo de competencias laborales. Los resultados evidenciaron una mejora significativa en ambos indicadores: el índice de satisfacción laboral pasó de 40.58 % a 83.33 %, mientras que el índice de competencias laborales se incrementó de 40.28 % a 80.12 %. En conjunto, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento aumentó de 40.43 % a 81.73 %, lo que representa una variación de 41.30 puntos porcentuales. Se concluye que el fortalecimiento de esta perspectiva contribuyó favorablemente al desempeño organizacional, al consolidar capacidades internas relacionadas con el desarrollo del talento humano, la motivación, el aprendizaje continuo y la mejora organizacional en la empresa estudiada. **Palabras clave:** Balanced Scorecard; desempeño organizacional; aprendizaje y crecimiento; competencias laborales; satisfacción laboral.

Balanced Scorecard and organizational performance: effect of the learning and growth perspective in a fishing company in Chimbote, Peru

Abstract

The aim of this study was to determine the effect of the learning and growth perspective of the Balanced Scorecard on organizational

*Correspondencia: thaizmasa30@gmail.com

Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Attribution (CC BY)

performance in a fishing company in Chimbote, Peru. The research was applied in nature, with a quantitative approach, an explanatory level, and a pre-experimental one-group pretest-posttest design. Data were collected using questionnaires, a checklist, and a document analysis guide, considering worker satisfaction and the development of job competencies as the main indicators. The results showed a significant improvement in both indicators: the job satisfaction index increased from 40.58% to 83.33%, while the job competencies index rose from 40.28% to 80.12%. Overall, the learning and growth perspective increased from 40.43% to 81.73%, representing a change of 41.30 percentage points. It is concluded that strengthening this perspective contributed positively to organizational performance by consolidating internal capacities related to human talent development, motivation, continuous learning, and organizational improvement in the company studied.

Keywords: Balanced Scorecard; organizational performance; learning and growth; job competencies; job satisfaction.

Balanced Scorecard e desempenho organizacional: efeito da perspectiva de aprendizagem e crescimento em uma empresa pesqueira de Chimbote, Peru

Resumo

O presente estudo teve como objetivo determinar o efeito da perspectiva de aprendizagem e crescimento do Balanced Scorecard no desempenho organizacional de uma empresa pesqueira de Chimbote, Peru. A pesquisa foi de tipo aplicado, com enfoque quantitativo, nível explicativo e desenho pré-experimental de um único grupo com pré-teste e pós-teste. A avaliação foi realizada por meio de questionários, lista de verificação e guia de análise documental, considerando como principais indicadores a satisfação dos trabalhadores e o desenvolvimento de competências profissionais. Os resultados evidenciaram uma melhora significativa em ambos os indicadores: o índice de satisfação no trabalho passou de 40,58% para 83,33%, enquanto o índice de competências profissionais aumentou de 40,28% para 80,12%. Em conjunto, a perspectiva de aprendizagem e crescimento aumentou de 40,43% para 81,73%, o que representa uma variação de 41,30 pontos percentuais. Conclui-se que o fortalecimento dessa perspectiva contribuiu favoravelmente para o desempenho organizacional, ao consolidar capacidades internas relacionadas ao desenvolvimento do talento humano, à motivação, à aprendizagem contínua e à melhoria organizacional na empresa estudada.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; desempenho organizacional; aprendizagem e crescimento; competências profissionais; satisfação no trabalho.

1. Introducción

En el ámbito empresarial actual, el mismo que se encuentra marcado por una elevada competitividad, transformaciones tecnológicas permanentes y mayores exigencias del mercado, el desempeño organizacional se enfoca en gran medida de la capacidad de las empresas para fortalecer sus recursos internos y adaptarse de modo estratégico a su entorno. Asimismo, se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad, las empresas están enfrentando el desafío de mejorar su desempeño organizacional a fin de asegurar su sostenibilidad y su éxito a largo plazo (Dávila et al.). Estos hallazgos coinciden con lo señalado por los autores Méndez y Méndez (2021) señalan que los distintos avances tecnológicos, así como la modernización, las empresas de hoy en día se sujetan a distintas adaptaciones y cambios, las mismas que buscan contar con un desempeño organizacional que se fortalezca en términos de calidad, dado que, el mundo actual, refleja que ya no solo es suficiente el contar con misión, metas, visión, entre otros, para el cumplimiento eficiente de las funciones, sino se requieren de técnicas y herramientas que permitan de esta actividad un procedimiento capaz de cumplir con un desempeño organizacional eficiente.

Este desempeño no solo se mide en aspectos financieros, sino también se mide por la eficiencia de los procedimientos internos, la satisfacción del cliente, la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización (Hoque y James, 2000), dado que el desempeño de una organización se asocia con el nivel de éxito o fracaso que llega a obtener una empresa, en este sentido, resalta que una gestión eficiente y organizada en la implementación de sus estrategias permite asegurar su competitividad, aumentar su producción y lograr mayores beneficios económicos, lo que a su vez repercute en la expansión de su mercado (Montejano et al., 2021).

En este contexto, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard (BSC) adquiere una importancia estratégica, ya que se relaciona con el desarrollo de competencias, el fortalecimiento del capital humano, la disponibilidad de información necesaria para la gestión y la construcción de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Kaplan y Norton (2014) advierten que una de las principales debilidades de muchas organizaciones radica en su incapacidad para traducir la estrategia en acciones operativas concretas, situación que suele agravarse cuando el personal desconoce los objetivos institucionales o cuando no existe una articulación adecuada entre las distintas áreas de la empresa.

En este contexto, uno de los sistemas estratégicos más efectivos es el BSC, según un estudio realizado por Bain & Company, en el que se aplicaron 1268 encuestas a gerentes de empresas a nivel mundial sobre herramientas y tendencias de gestión, se identificó que el BSC se encuentra entre las 15 herramientas de gestión más utilizadas, con un nivel de uso del 38 %, en primer lugar se ubica la planificación estratégica, con un 48 % de utilización, asimismo, el BSC ocupa el tercer lugar dentro de las 25 herramientas de gestión más populares y registra un nivel de satisfacción de 3,93 en una escala de cinco puntos (Rigby & Bilodeau,

2018). Esta situación resulta especialmente significativa en el sector pesquero peruano, donde las empresas deben responder simultáneamente a exigencias de productividad, calidad, inocuidad y sostenibilidad.

A nivel nacional, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas - CONFIEP (2020), el sector empresarial concentra el 99.5 % del total de empresas formales en la economía del país. Se evidencia que el 95.6 % corresponde a microempresas, el 3.8 % a pequeñas empresas y el 0.1 % a medianas empresas. Además, los resultados muestran que el 85.2 % de estas empresas su actividad principal es de comercio y servicios, a diferencia que el 14.8 % restante tiene en actividades productivas como pesca, agropecuaria, manufactura, construcción y minería.

Frente a esta realidad, la implementación del Balanced Scorecard se ha incrementado progresivamente en las organizaciones, donde el mayor porcentaje de organizaciones están orientadas a fortalecer su competitividad y eficiencia operativa, esto se muestra como una herramienta eficaz para alinear los objetivos estratégicos y optimizar la gestión empresarial (Carire, 2023). En el Perú, diversas organizaciones han implementado el BSC con resultados positivos. Por ejemplo, una investigación realizada en una pequeña empresa peruana mostró mejoras en la eficiencia operativa y en la toma de decisiones estratégicas tras la implementación del BSC (Lindo, 2018).

A pesar de los beneficios, muchas empresas peruanas enfrentan desafíos en la implementación efectiva del BSC, como la falta de capacitación adecuada y la resistencia al cambio organizacional, donde estos obstáculos estarían limitando el potencial del BSC para mejorar el desempeño organizacional (Masías, 2020).

La región de Áncash destaca como una de las principales zonas de la industria pesquera, debido a que cuenta con el mayor número de plantas habilitadas por SANIPES. En total posee 69 plantas autorizadas, lo que representa el 100 % de las plantas registradas en la macro región norte, de estas, dos corresponden a plantas de tipo curado, especializadas en la elaboración de anchoveta en salazón (PNIPA, 2019), motivo por el cual se evidencia que dicha zona cuenta con una economía significativa basada en la pesca, sin embargo, las empresas locales enfrentan desafíos relacionados con la gestión eficiente de recursos y la sostenibilidad operativa, en este contexto, la implementación de herramientas como el BSC puede ser crucial para las empresas de Áncash, permitiéndoles mejorar su desempeño organizacional y adaptarse a las exigencias del mercado (Vilcarino, 2020).

En este contexto, se encuentra una empresa pesquera ubicada en la ciudad de Chimbote, región Áncash, dedicada a la elaboración de productos hidrobiológicos. Esta organización tiene como objetivo atender la demanda alimentaria tanto del mercado nacional como internacional, garantizando procesos que cumplen con altos estándares de calidad en la producción de anchoas en salazón y otros productos primarios derivados de recursos hidrobiológicos (Vergara, 2023). Asimismo, se evidencia una escasa articulación entre las áreas administrativas, operativas y comerciales, lo que provoca duplicidad de esfuerzos y baja eficiencia en los procesos. La comunicación interna

es limitada y poco estructurada, esto no permite una adecuada retroalimentación entre los niveles jerárquicos, donde según encuestas internas, los resultados muestran que el 67% del personal considera que la información no fluye oportunamente entre áreas (Informe de evaluación interna, 2023).

Sumado a ello, no existe un mapa estratégico integral que visualice claramente la misión, visión y objetivos a largo plazo, dificultando la gestión por resultados. La empresa enfrenta dificultades en el control de costos y margen operativo, lo que afecta su rentabilidad; además, presenta baja fidelización de clientes y desconocimiento de sus necesidades, debido a la falta de herramientas estratégicas (Vergara, 2023).

Asimismo, la ausencia de sistematización de procesos y mecanismos de mejora limita su innovación y capacidad de respuesta. La empresa presenta una capacitación insuficiente del personal, sin una estrategia clara para el desarrollo del talento, lo que genera brechas de competencia y desmotivación, lo que ha generado una rotación del 28% en el área operativa durante el 2024 y brechas de competencia técnica, además, no utiliza herramientas tecnológicas para monitorear el desempeño organizacional, afectando la eficiencia de sus sistemas y resultando en un desempeño organizacional irregular y poco sostenible, la empresa carece de una herramienta integral que articule las cuatro perspectivas clave lo que limita seriamente su capacidad para ejecutar la estrategia y medir su impacto, esta situación pone en riesgo su competitividad frente al crecimiento del sector pesquero y la demanda de estándares internacionales en la industria (Azaña y Mendoza, 2022).

Además de las deficiencias estratégicas y operativas ya mencionadas, la empresa por medio de la Resolución Directoral N.º 061-2022-SANIPES/DIGESA, ha sido observada por SANIPES por no mantener actualizado su Plan de Higiene y Saneamiento, lo cual compromete el cumplimiento normativo y pone en riesgo la inocuidad de los productos procesados (SANIPES, 2022), donde esta falta de control también refleja una debilidad en la gestión de procesos internos y en la implementación de mecanismos de mejora continua, aspectos que podrían abordarse de forma integral mediante el Balanced Scorecard. A ello se suma que la empresa por medio de la Resolución Directoral N.º 113-2022-SANIPES/DIGESA, ha sido sancionada por no cumplir con la adecuada segregación de residuos sólidos en su planta, lo que refleja debilidades en el control ambiental y en la gestión operativa, esta situación no solo implica riesgos ambientales, sino que también puede afectar la imagen institucional y la sostenibilidad del negocio en un sector cada vez más exigente con estándares internacionales (SANIPES, 2022).

2. Metodología

El presente estudio se basó en un enfoque cuantitativo. Según Sampieri (2018), este enfoque destaca por la recopilación y análisis de información numérica, organizada en tablas y gráficos estadísticos, lo que permite interpretar la información mediante el uso de métodos estadísticos para el proceso de los datos.

Asimismo, el estudio fue de tipo aplicada, ya que estuvo orientado a atender una problemática concreta dentro de un contexto organizacional real. En ese sentido, Lozada (2014) señala que la investigación aplicada se centra en la generación de conocimiento con aplicación directa a problemas específicos, buscando ofrecer respuestas útiles en una realidad determinada.

En cuanto al nivel de investigación, este fue explicativo, debido a que el fin del estudio consistió en la determinación del efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard en el desempeño organizacional de una empresa pesquera de Chimbote, Perú. En consecuencia, el análisis no se limitó únicamente a describir o relacionar variables, sino que buscó establecer cómo la aplicación de esta perspectiva incidió en el comportamiento del desempeño organizacional.

Respecto al diseño de investigación, se centró en un diseño preexperimental, de un solo grupo con pretest y postest. Hernández y Mendoza (2018) sostienen que este tipo de diseño consiste en realizar una medición inicial antes de la aplicación de una intervención, para posteriormente efectuar una medición final que permita comparar los cambios observados. En la presente investigación, este diseño permitió evaluar la variación en los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento antes y después de su implementación, así como su incidencia en el desempeño de la empresa estudiada. De este modo, el objetivo de la investigación es determinar el efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard en el desempeño organizacional de una empresa pesquera de Chimbote, Perú.

3. Resultados

Sobre los resultados, estos se organizan en tres apartados, desarrollados de la siguiente manera:

- Implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Presentación de resultados

Los mismos que a continuación se desarrollan:

Implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC en la pesquera de Chimbote se estructuró mediante un modelo de gestión centrado en optimizar el capital humano, potenciar las habilidades del personal y robustecer el soporte estructural de la empresa. A través de este enfoque, se coordinaron iniciativas de formación continua, alineación de competencias, clima laboral, flujos comunicativos y adopción de sistemas de información, vinculándolos directamente con las metas corporativas. Adicionalmente, esta metodología sirvió como marco de referencia para contrastar el rendimiento institucional antes y después de la intervención, empleando métricas específicas orientadas al talento.

Diagnóstico y Fase de Diseño

Durante la fase inicial, se realizó una evaluación situacional para determinar el estado de la organización en los componentes de esta perspectiva. Dicho diagnóstico reveló vulnerabilidades críticas, tales como:

- Programas de capacitación insuficientes.
- Brechas notorias en las competencias técnicas de los trabajadores.
- Difusión deficiente de la identidad estratégica (misión y visión).
- Canales de comunicación interna desarticulados entre las distintas dependencias.
- Bajo aprovechamiento de recursos tecnológicos para supervisar el desempeño.

Este mapeo inicial fue indispensable para ubicar los nudos críticos que limitaban el progreso del personal, estableciendo las pautas para las posteriores acciones correctivas.

Planificación y Estructuración Orgánica




En la fase organizativa, se formularon los objetivos estratégicos de la perspectiva, enfocándose en robustecer las aptitudes profesionales, elevar los índices de satisfacción en el puesto, fomentar el compromiso del equipo con las metas del negocio y consolidar una cultura de autoaprendizaje. Bajo estas premisas, se diseñaron los indicadores clave, las metas cuantitativas y los planes de acción idóneos para formalizar el modelo e integrarlo formalmente en la administración de la firma.

Consolidación y Monitoreo Estratégico

La ejecución de la propuesta se afianzó mediante el monitoreo constante de variables esenciales como la conformidad laboral, la evolución de destrezas técnicas, la curva de aprendizaje y la fluidez de la comunicación interna. Este seguimiento proveyó de datos objetivos y contrastables para examinar los avances, detectar desviaciones operativas y agilizar la toma de decisiones enfocada en la mejora constante. En consecuencia, la organización construyó una plataforma sólida para maximizar el potencial de su personal y elevar el estándar de su productividad global.




A continuación, se exponen los resultados de la evaluación diagnóstica previa a la ejecución del plan (tabla1).

Tabla 1. Medición CMI antes de implementación

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Rangos Semáforo			Valor
							
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = $(\sum \text{Puntajes de satisfacción} / \text{N}^\circ \text{ de encuestados}) \times 100$	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-79%	≥80%	40.58%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = $(\sum \text{Puntajes de competencias} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores encuestados}) \times 100$	Lograr 95% de competencias adecuadas	<60%	60-80%	≥80%	40.28%

Posteriormente, se presenta el CMI después de la Implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se evidencian mejoras en los indicadores y una mayor alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas. Esta segunda medición refleja el impacto positivo del BSC en el desempeño organizacional (tabla 2).

Tabla 2. Medición CMI después de implementación

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Rangos Semáforo			Valor
							
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = $(\sum \text{Puntajes de satisfacción} / \text{N}^\circ \text{ de encuestados}) \times 100$	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-79%	≥80%	83.33%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = $(\sum \text{Puntajes de competencias} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores encuestados}) \times 100$	Lograr 95% de competencias adecuadas	<60%	60-80%	≥80%	80.12%

Presentación de resultados**Indicador: Índice de satisfacción de trabajadores**

Tabla 3. Encuesta de satisfacción de trabajadores

Nivel	Pre test		Post test	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Baja	19	26.40	0	0.00
Moderada	52	72.20	6	8.30
Alta	1	1.40	66	91.70
Total	72	100.00	72	100.00

Respecto al indicador "índice de satisfacción de trabajadores", se tienen que antes de la aplicación del BSC, un 26.40% de encuestados percibe una baja satisfacción, un 72.20% una moderada satisfacción y un 1.40% una alta satisfacción. Por otro lado, luego de la Implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tuvo que un 8.30% de encuestados percibe una moderada satisfacción y un 91.70% una alta satisfacción (table 3).

Tabla 4. Satisfacción de trabajadores

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Total puntaje (A)	935	1920
Número de encuestados (B)	72	72
Índice de satisfacción (C=A/B)	12.99	26.67
Valor Mínimo (0) (D)	0	0
Valor Máximo (0) (E)	32	32
% de Cumplimiento (F=C/E)	40.58 %	83.33%

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de satisfacción de trabajadores antes de la Implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fue de un 40.58%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 83.33%, determinándose un incremento del 42.75% respecto a dicho indicador (table 4).

Indicador: Desarrollo de competencias laborales

Tabla 5. Encuesta de competencias laborales

Nivel	Pre test		Post test	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Baja	20	27.80	1	1.40
Moderada	51	70.80	6	8.30
Alta	1	1.40	65	90.30
Total	72	100.00	72	100.00

Respecto al indicador “índice de desarrollo de competencias laborales”, se tienen que antes de la Implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, un 27.80% de encuestados percibe un bajo desarrollo de competencias laborales, un 70.80% un moderado desarrollo y un 1.40% un alto desarrollo. Por otro lado, luego de la implementación del BSC se tuvo que un 1.40% de encuestados percibe un bajo desarrollo, un 8.30% perciben un moderado desarrollo y un 90.30% un alto Desarrollo (Tabla 5)

Tabla 6. Índice de desarrollo de competencias laborales

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Total puntaje (A)	928	1846
Número de encuestados (B)	72	72
Índice de satisfacción (C=A/B)	12.90	25.64
Valor Mínimo (0) (D)	0	0
Valor Máximo (0) (E)	32	32
% de Cumplimiento (F=C/E)	40.28%	80.12%

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de desarrollo de competencias laborales antes de la implementación del BSC fue de un 40.28%, y luego de haber implementado la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC se obtuvo un índice de 80.12%, determinándose un incremento del 39.84% respecto a dicho indicador (Tabla 6).

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Tabla 7. Cálculo de perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador	Medición		Incremento
	Pre test	Post test	
Índice de satisfacción de trabajadores	40.58 %	83.33%	42.75%
Índice de desarrollo de competencias laborales	40.28%	80.12%	39.85%
Promedio (Perspectiva aprendizaje y crecimiento)	40.43%	81.73%	41.30%

De acuerdo con los resultados encontrados, respecto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se tiene que antes de la implementación se tuvo un índice de 40.43%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 81.73%, determinándose un incremento del 41.30% respecto a dicha perspectiva (Tabla 7).

4. Discusión

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025”, y de acuerdo con los resultados encontrados, el índice de satisfacción de los trabajadores antes de la implementación del BSC fue de un 40.58%, y luego de haber implementado el BSC

se obtuvo un índice de 83.33%, determinándose un incremento del 42.75% respecto a dicho indicador. Asimismo, el índice de desarrollo de competencias laborales antes de la implementación del BSC fue de un 40.28%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 80.12%, determinándose un incremento del 39.84% respecto a dicho indicador.

De manera general, respecto a la perspectiva Aprendizaje y crecimiento, se tiene que antes de la implementación del BSC se obtuvo un índice de 40.43%, y luego de haber implementado el BSC se alcanzó un índice de 81.73%, lo que representa un incremento del 41.30% en dicha perspectiva. Asimismo, al aplicar la prueba Wilcoxon, podemos decir que, como el valor de p (Sig. asintótica) es menor que 0,05, entonces se da por rechazado la H_0 y concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%. La prueba de Levene confirmó la igualdad de varianzas ($p > 0.05$), validando plenamente la aplicación del ANOVA unidireccional. Los resultados del ANOVA evidenciaron diferencias estadísticamente altamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma la existencia de una relación estadísticamente significativa y de alta magnitud entre la perspectiva analizada y el factor considerado en la hipótesis 4.

Los resultados obtenidos coinciden con lo señalado por Vega y Lluglla (2019), quienes afirmaron que el BSC genera aprendizaje estratégico, fortalece las competencias del personal y fomenta la satisfacción laboral al alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Asimismo, Méndez et al. (2022) determinaron que el BSC es una técnica versátil y eficaz para el monitoreo de objetivos estratégicos y la mejora continua, buscando la promoción de una cultura de innovación y aprendizaje constante. Del mismo modo, Rafiq et al. (2020) sostuvieron que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC influye de manera positiva en el desempeño global de las organizaciones, al ser un aspecto importante del desarrollo sostenible. Por último, Yurivilca (2023) evidenció que la aplicación del BSC mejora significativamente el desempeño organizacional, demostrando mediante la prueba de Wilcoxon que la mejora se sustenta primordialmente en el fortalecimiento del aprendizaje y crecimiento del capital humano. En ese sentido, el incremento del 42.75% en esta perspectiva en la empresa pesquera de Chimbote confirma que el BSC promovió la capacitación, buscó el desarrollo de competencias y la motivación del recurso humano, consolidando una cultura organizacional de mejora continua y compromiso con los objetivos de la organización.

Los resultados guardan coincidencia con los referentes teóricos, tal como lo señalan Kaplan y Norton (2016), quienes consideran que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base del desarrollo de las demás dimensiones del BSC, al centrarse en los activos intangibles como el capital humano y la información. Este principio se ve reflejado en el incremento del 42.75% en esta perspectiva dentro de la empresa pesquera, lo que demuestra una mejora significativa en la capacitación y motivación del personal. Asimismo, Massingham et al. (2018) afirman que el aprendizaje organizacional y el

fortalecimiento de competencias del personal son factores esenciales para la sostenibilidad de la empresa, lo cual concuerda con los resultados de la presente investigación. De igual modo, Utomo et al. (2019) explican que la gestión del recurso humano, la estructura organizativa y los sistemas informativos, cuando son articulados mediante el BSC, fomentan la innovación y la mejora continua, hallazgos coherentes con la realidad observada. Finalmente, Asamoah y Mensah (2020) mencionan que el CMI facilita una administración proactiva basada en el seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos; por tanto, los resultados demuestran que la aplicación del BSC potenció el desarrollo de competencias, el compromiso institucional y la cultura de mejora continua.

El notable incremento del 41.30% en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento evidencia el papel fundamental del capital humano en la mejora del desempeño organizacional a través de la implementación del BSC, este resultado refleja que la alineación de los objetivos estratégicos con el desarrollo de competencias del personal genera una motivación intrínseca que impacta directamente en la productividad, la calidad del servicio y la cohesión organizacional. La aplicación del BSC busco la promoción de un entorno de aprendizaje continuo, donde la capacitación y la actualización de conocimientos se consolidaron como procesos motivadores que fortalecen la cultura institucional. El modelo permitió la vinculación del crecimiento individual con los objetivos estratégicos de la empresa, demostrando que el desempeño de cada colaborador incide de modo significativo en los resultados globales. Este enfoque genera un ciclo de retroalimentación positiva: al mejorar las competencias del personal, se optimizan los procesos internos y la atención al cliente, lo que produce un efecto multiplicador en todas las perspectivas del BSC, asimismo, la mejora en la satisfacción laboral evidencia que la gestión estratégica basada en indicadores tangibles y medibles contribuye a fortalecer el compromiso, la lealtad y la identificación de los trabajadores con la organización. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento no solo refleja el avance en la capacitación y las habilidades del personal, sino también el desarrollo de la motivación, la innovación y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno empresarial. La mejora alcanzada en esta perspectiva confirma que el BSC es una herramienta integral que facilita la planificación, el seguimiento y el desarrollo del talento humano como eje estratégico del desempeño organizacional. Los resultados que se obtuvieron demuestran que invertir en el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores es primordial para garantizar la sostenibilidad, eficiencia y competitividad a largo plazo. En consecuencia, la aplicación del Balanced Scorecard consolidó un modelo de gestión que potencia el desarrollo del capital humano, y asegure que el éxito de la organización se construya sobre el fortalecimiento de su recurso más valioso: las personas.

5. Conclusiones

Se concluye que la perspectiva aprendizaje y crecimiento fue una de las más impactadas por la implementación del Balanced Scorecard en la empresa pesquera de Chimbote, 2025. Antes de la implementación, esta perspectiva presentaba un índice de 40.43%, el cual se incrementó significativamente a 81.73% tras la aplicación del BSC, reflejando un aumento del 41.30%. Este resultado

evidencia una alta intensidad de resolución del problema relacionado con el capital humano, al fortalecerse las competencias, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, esta perspectiva se consolidó como un factor impulsor de las demás perspectivas, promoviendo una cultura de innovación, aprendizaje continuo y mejora sostenida dentro de la organización.

6. Referencias

- Azaña, L., & Mendoza, V. (2022). Aplicación estudio del trabajo para aumentar la productividad en empanizado y envasado, Procesadora Star Group S.A.C. - Nuevo Chimbote 2022 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112028>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2020). La realidad de la empresa familiar en el Perú. <https://www.confiep.org.pe/webinars/la-realidad-de-la-empresa-familiar-en-el-peru/>
- Dávila, R., Corzo, C., Quispe, J., & Díaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576–583. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tlng=es
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Educación.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Informe de evaluación interna. (2023). Informe de evaluación interna 2023 [Informe interno no publicado].
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión 2000*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (3rd ed.). Harvard Business School Press. https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e industria. *CienciaAmérica*, 3(1), 47–50. <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/30>
- Masías, Á. (2020). Balanced Score Card como herramienta de gestión y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Panificación Unión, 2018 [Tesis de posgrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2921>
- Méndez, J., & Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23), 66–77. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p06>

- Méndez, J., Méndez, M., & Bolaños, C. (2022). El Balanced Scorecard y la medición de desempeño en las instituciones de educación superior. *Industrial Engineering*, 26(113), 148-157. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i113.580>
- Montejano, S., López, G., Pérez, M., & Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 1-13. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28065533010/28065533010.pdf>
- Organismo Nacional de Sanidad Pesquera - SANIPES. (2022a). Resolución Directoral N.º 061-2022-SANIPES/DIGESA. https://direpro.regionancash.gob.pe/doc_normativas/rd/2022/061_2022_11b8514ca548bcba1e60041f1b8870c5.pdf
- Organismo Nacional de Sanidad Pesquera - SANIPES. (2022b). Resolución Directoral N.º 113-2022-SANIPES/DIGESA. https://direpro.regionancash.gob.pe/doc_normativas/rd/2022/113_2022_2c8a0cd060e2ac0b7cb1572c332ea10d.pdf
- Programa Nacional de Innovación de Pesca y Acuicultura. (2019). Innovación y futuro de la acuicultura y pesca. <https://www.pnipa.gob.pe/wpcontent/uploads/2020/01/MACRORREGION-CENTRO-NORTE-u.pdf>
- Rafiq, M., Zhang, X. P., 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), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su12041365>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). Management tools & trends. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/#>
- Vega, V., & Lluglla, D. (2019). The Balanced Scorecard as an organizational management tool. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 6(2). <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187/153>
- Vergara, V. (2023). Planeamiento y control de la producción para incrementar la productividad en la empresa Procesadora Star Group S.A.C., Chimbote - 2023 [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/145068>
- Yurivilca, M. (2023). Balanced Scorecard para mejorar el desempeño organizacional en la marisquería Sol Sabor & Mar S.R.L. Huancayo 2021 [Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/9195>

Cómo citar:

Mantilla Sanchez, A T. (2026). Balanced Scorecard y desempeño organizacional: efecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en una empresa pesquera Chimbote, Perú. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 4(3), e954. <https://doi.org/10.57188/RICSO.2026.954>