



LA MATRIZ DEL MMGO[®], UNA HERRAMIENTA QUE ESTIMULA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.

María del Pilar Ramirez Salazar*

RESUMEN

En la formación de los estudiantes de la Universidad EAN se plantea un Modelo Educativo basado en el desarrollo de tres tipos de competencias: las competencias básicas, correspondientes al fortalecimiento de lo comunicativo y cognitivo; las competencias nucleares, referentes a las temáticas disciplinares de cada programa; y por último, las competencias transversales, consideradas como el sello integral de un profesional Eanista por el desarrollo de las dimensiones referente a lo emprendedor, humanístico, investigativo y tecnológico que todo egresado de la Universidad EAN debe asimilar y aplicar en un contexto empresarial.

En razón a lo anterior, en este artículo se muestra la experiencia de un grupo de estudiantes de la Universidad EAN en la cual a partir del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO[®]) han desarrollado competencias tecnológicas en el contexto empresarial.

Palabras clave: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO[®]), Universidad EAN, negocios.

*Candidata a Doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija- España y Doctorado en Gestión de la Universidad EAN.



Inicio



Menu



MMGO[®] MATRIX, A TOOL TO STIMULATE THE DEVELOPMENT OF TECHNOLOGICAL SKILLS IN THE BUSINESS CONTEXT

ABSTRACT

For the training of its students, the EAN University proposes an educational model based on the development of three types of competences: the basic competences, relevant to the communicative and cognitive strengthening; the nuclear competences, concerning the disciplinary themes of each program; and the transversal competences, considered the integral seal of the EAN professional due to the development of the dimensions concerning the entrepreneurial, humanistic, investigative and technological facts that every EAN University graduate must assimilate and apply in a business context.

In view of the foregoing, this article presents the experience of a group of students of the EAN University who have developed these technological competences in the business context from the Modernization Model for the Management of Organizations (MMGO[®]).

Key words: Modernization Model for the Management of Organizations (MMGO[®]), EAN University, business.



Inicio



Menu



LA MATRICE MMGO®: UN OUTIL TECHNOLOGIQUE QUI STIMULE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES DANS UN CONTEXTE ENTREPRENEURIAL.

RESUMÉ

La formation des étudiants de l'Université EAN est basée sur un modèle éducatif fondé sur la mise en place de trois types de compétences : les compétences de base devant renforcer le pans du communicatif et du cognitif, les compétences disciplinaires relatives aux thèmes de chaque programme, et enfin, les compétences transversales, considérées comme le socle commun des diplômés de l'Université EAN et qui relèvent de l'entrepreneuriat, des sciences humaines, de la recherche et de la technologie que tous diplômés Eaniste doit maîtriser et pouvoir appliquer en contexte entrepreneurial.

Cet article décrit l'expérience d'un groupe d'étudiants de l'Université EAN qui, d'après le Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations (MMGO®), a développé des compétences technologiques dans un contexte entrepreneurial.

Mots clés : Modèle de Modernisation de la Gestion des Organisations (MMGO®), Université EAN, Affaires.



Inicio



Menu



A MATRIZ MMGO® UMA FERRAMENTA TECNOLÓGICA QUE INCENTIVA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS NO CONTEXTO DE NEGÓCIOS.

RESUMO

A formação dos estudantes da Universidade EAN propõe um Modelo Educativo baseado no desenvolvimento de três competências: 1. As Competências Básicas que correspondem ao fortalecimento comunicativo e cognitivo; 2- As Competências Nucleares relativas a temas disciplinares de cada programa; 3. As Competências Transversais que são consideradas o selo integral de um profissional Eanista por desenvolverem dimensões relativas ao ser empreendedor, humanístico e tecnológico que demonstra todo o profissional graduado na Universidade EAN e que devem ser aplicadas em um contexto empresarial.

Dessa forma, neste artigo se busca demonstrar a experiência de um grupo de estudantes da Universidade EAN os quais a partir do Modelo de Modernização para a Gestão das Organizações (MMGO®) desenvolveram competências tecnológicas no contexto empresarial.

Palavras-chave: Modelo de Modernização para a Gestão das Organizações, Universidade EAN, negócio.



Início



Menu

1. INTRODUCCIÓN

Con el ánimo de fomentar en los estudiantes competencias tecnológicas en el campo de la Gerencia, se ha desarrollado dentro del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones² una herramienta tecnológica compuesta por una serie de matrices en Excel que miden el desempeño de las empresas (Perez, 2009).

El presente artículo muestra la aplicación del Modelo por estudiantes de la Universidad EAN en diferentes empresas Pymes Colombianas; la intención es poder conocer que tan útil ha sido esta herramienta, que ventajas y desventajas se observan y poder proponer mejoras a la matriz actual.

Esta investigación tiene tres partes primero la experiencia de los investigadores en la aplicación de la herramienta a una empresa del sector financiero, de esta aplicación se muestran las ventajas y desventajas encontradas; segundo la revisión y reflexión de trabajos de grado de los estudiantes de la EAN que han aplicado la herramienta a diferentes empresas en Colombia y por último se presenta una propuesta de mejora para la herramienta en el campo de la innovación.

2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ MODELO MMGO® INNOVACIÓN

A una empresa del sector bancario (Banca inn).

Debido a que este es un ejercicio netamente académico se denominará a la empresa del sector bancario con un nombre ficticio, para este caso lo denominaremos Banca INN. El modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones está compuesto por el análisis de 16 componentes que son; Análisis del Entorno, Direccionamiento Estratégico, Mercadeo, Cultura Organizacional, Estructura, Producción, Finanzas, Gestión Humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación, Innovación y Conocimiento, Responsabilidad Social y Gestión Ambiental. Para Cada componente existe una matriz que detalla una serie de descriptores y niveles. A continuación se muestra la tabla resumen de una de las la gráficas que se extrae de la matriz del componente de Innovación y conocimiento de la dimensión que se abordará en el estudio de este artículo.

² MMGO®, Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, desarrollado por el Grupo G3Pymes de la Universidad EAN, compilado por el Dr. Rafael Perez Uribe Ph.D, Este Modelo contiene una herramienta tecnológica compuesta por matrices en Excel que miden el nivel de modernización de las empresas. Los estudiantes por medio de la capacitación sobre la utilización del modelo se acercan al sector empresarial con una herramienta práctica que les hace competentes en la medición de los factores clave de desarrollo de una empresa.

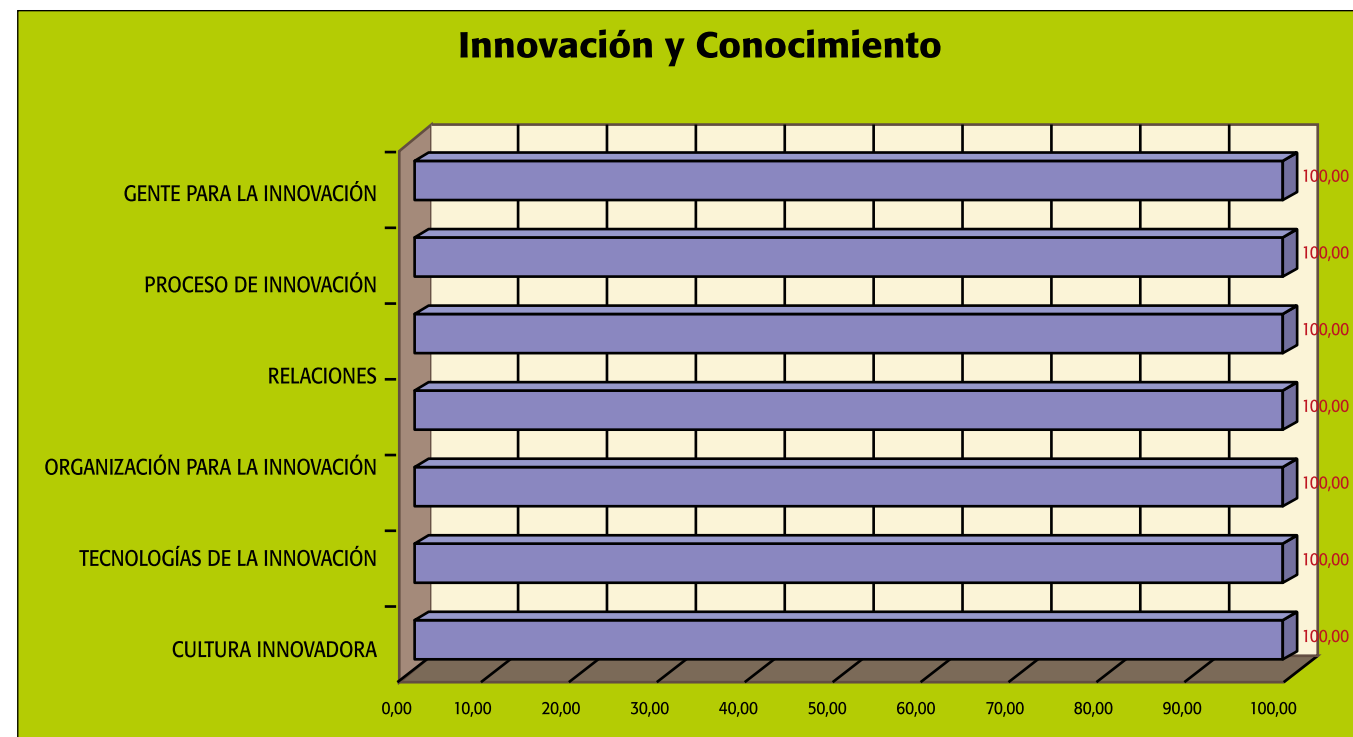


Inicio



Menu

Figura1. Matriz de innovación y conocimiento.



Fuente. Elaboración propia, a partir de la herramienta Excel del MMGO®.

La anterior figura muestra los siete factores que actualmente se miden en componente de la innovación y conocimiento. Cada factor contiene una serie de descriptores, en el caso de gente para la innovación se evalúa el conocimiento y experiencia de las personas, los expertos que trabajan en la empresa, la participación de los empleados en procesos de innovación y la obtención de la información.

En el factor de proceso de la innovación sus descriptores son las fuentes que se tienen del proceso, el alcance y protección de las innovaciones y el manejo o forma de involucrarse en procesos de innovación.



Inicio



Menu

Con el factor de relaciones, sus descriptores son acerca de los mecanismos de desarrollo que existen y las fuentes de conocimiento interno y externo, es decir conocer que tanto se relaciona con el entorno y los expertos del sector que tanto participan en redes y alianzas para la innovación.

En relación al factor de organización para la innovación se miden los roles y la estructura y tipo de organización que se tiene para evidenciar que tan flexibles o rígidos son en sus procesos.

Con el factor de tecnologías para la innovación se mide que tipo de tecnología se tiene, si existe un banco de proyectos, si se tienen conexiones para transferencia y adquisición de tecnologías. Si se hace vigilancia tecnológica etc.

En el factor de medición se tiene en cuenta la manera de evaluar y los resultados al interior de la empresa. Y por último en el factor de cultura se evalúa si realmente la empresa considera que la innovación es importante y actúa de manera coherente con políticas que impulsan a todos los colaboradores a relacionarse con los clientes para evidenciar sus necesidades y así promover proyectos de innovación para satisfacer sus demandas.

Con base en la presentación anterior de los factores y descriptores que componen la matriz de innovación y conocimiento se muestra a continuación la aplicación y respuestas de la empresa BANCA INN a la cual se le aplicó la herramienta tecnológica.

La metodología para aplicar la encuesta es; elaborar un cuestionario de acuerdo a los factores y descriptores, colocar un 1 en el descriptor que más se asimila a lo respondido por la empresa, solo se puede colocar un 1 en cada fila de la matriz.

2.1 Resultados de la aplicación de la matriz del Componente de Innovación y Conocimiento a la empresa BANCA INN

• Primer Factor Gente para la Innovación

Dentro del Descriptor Conocimiento y Experiencia se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN tiene en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.



Inicio



Menu

Gracias a que banca INN es una compañía multinacional hace que dentro de su estructura organizacional exista independencia en cada uno de los departamentos creados; a cada Regional- "País" le es entregado y llevado el control de su gestión en busca del crecimiento del negocio quien a su vez le baja dichos requerimientos a los gerentes de los departamentos creados. Por ejemplo, en el departamento de Operaciones "Caja", le exigen al Gerente de operaciones la satisfacción al cliente, la captación y retención de los mismos, el mejoramiento en los procesos, la disminución de la cartera, mejora en los tiempos en fila; ente otros. Lo que se hace es generar un banco de ideas donde todo el personal a cargo puede participar. Normalmente los que participan son asistentes de cuenta y cajeros ya que son las personas que interactúan a diario con los clientes. Los Cajeros son los que más conocimiento de las necesidades presentadas por cliente tienen puesto que los clientes llegan en primer lugar a ellos a manifestar su inconformidad, necesidad o sugerencia.

Dentro del Descriptor de Expertos se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN favorece a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa

En Banca INN existe un proyecto llamado Liderando mi carrera, el cual consiste en permitirle al empleado crecer dentro del mismo negocio en el campo de su mayor interés, para ello la persona puede participar en la mejora de proyectos, ir a los diferentes departamentos de su interés en busca de ampliar su conocimiento, generar ideas, etc.

Dentro del Descriptor de Obtención de Información para diseño se encuentra en el estadio 4, porque la gente de BANCA INN de diseño o ingeniería está relacionada con los clientes

La gente de diseño e ingeniería "Departamento Imagen Corporativa" se relaciona más con el cliente interno que con el externo, pues el cliente externo está representado con los clientes portafoliados y con las diferentes empresas que prestan un servicio.

El departamento de operaciones y ventas, son los departamentos que tienen comunicación directa con el cliente, es aquí donde se vela por que el cliente externo tenga la mejor atención y/o servicio que se le pueda prestar.



Inicio



Menu

Por un lado está Distribución “Departamento de Caja” y por el otro está Comercial “Departamento de Ventas”, juntos son los encargados de recibir y transmitir al banco las propuestas de los clientes junto con las ideas propias de mejora en procesos con el fin de dar cumplimiento al indicador de servicio.

Dentro del Descriptor Participación de Trabajadores se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN identifica y hace participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.

Cada gerente de departamento es libre de tomar las decisiones necesarias que garanticen el funcionamiento, crecimiento y desarrollo del mismo lo cual indica que el banco realiza periódicamente (una vez al mes) *Feed-Back* a sus gerentes, quien a su vez las realiza con su personal a cargo suministrándole retroalimentación a su equipo de trabajo. Por ejemplo, el departamento de Recurso Humano cuenta con un programa llamado VOE “Voz del Empleado”, el cual consiste en velar por la satisfacción del mismo, el correcto desempeño de las actividades, así como también maneja y atiende las sugerencias del empleado que permitan elevar su motivación y compromiso con la compañía.

• Segundo Factor Proceso de Innovación

Dentro de los Descriptores Fuentes del proceso, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN negocia licencias.

Se han negociado licencias de tecnología (franquicias, patentes, *Know-How*). Por tratarse de una compañía multinacional que ya ha adquirido un reconocimiento dentro y fuera del país, la BANCA INN no puede darse el gusto de otorgar franquicias, patentes y *Know-How*, puesto que dentro de su filosofía está dado en el cuidado de los mismos, de esta manera se puede decir que el Banco crea sus propias patentes las cuales han de contar con la licencia de la casa matriz del banco “BANCA INN - New York.

Dentro de los Descriptores Alcance y Protección, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN sabe proteger legalmente los desarrollos.



Inicio



Menu

Por años la BANCA INN ha sido considerada como una compañilíder en innovación, por ejemplo, ha sido el primero (El Tiempo, 1999):

- Lanzar el servicio de banca electrónica para los clientes empresariales y de banca corporativa.
- Realizar pagos con tarjeta puramente virtual, sin necesidad de exigirle al beneficiario el tener una cuenta en ninguna entidad financiera.
- Primer banco corresponsal y de cuentas de compensación en el extranjero en servicios de *Cash Management*, tanto en las instituciones financieras como en el mercado corporativo de los mayores importadores y exportadores del país.
- Otorgar préstamos personales sin ser cliente, sin codeudor, sin hipotecas, sin pignoraciones y sin promedios mantenidos en cuentas.
- Utilizar sistemas de mercadeo y ventas como tele mercadeo, tele venta y fuerza externa de ventas.
- Ofrecer a sus clientes pagar con cheque (Credicheque) a establecimientos, mientras que paga al banco a crédito mediante un sistema previamente aprobado y diferido.
- Ofrecer tarjeta de crédito internacional como parte del producto financiero integrado.
- Ofrecer a sus clientes servicio domiciliario para entrega de chequeras, tarjetas de crédito o débito.
- Lanzar tarjetas de crédito con foto y firma digitalizada del cliente incorporada en el plástico.
- Ofrecer alianzas para canales innovadores; supermercados, almacenes de grandes superficies.

Dentro de los Descriptores de Manejo de la Innovación, se encuentra en el estadio 3, porque BANCA INN elabora prototipos y muestras rápidamente en grupo.

La Comunicación de las nuevas tecnologías del Banco, los nuevos productos y servicios deben seguir mejorando en la fase de bajar y asimilar bien el funcionamiento de cada nueva implementación.



Inicio



Menu

• Tercer Factor Relaciones

Dentro de los Descriptores de Mecanismos de Desarrollo, se encuentra en el estadio 3, porque BANCA INN sabe que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.

Una vez presentada la propuesta o proyecto, la cual ha de reflejar que por cada peso que se invierta permitirá a la empresa obtener un rendimiento o beneficio; el departamento de proyectos e innovación toma el proyecto y evalúa la veracidad del mismo, para lo cual en algún momento ha de documentarse.

Dentro de los Descriptores de Fuentes de Conocimiento, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.

En BANCA INN siempre existe la necesidad de ampliar el conocimiento de las personas, y esta es la razón por la cual han firmado contrato con otras empresas. Como por ejemplo, se evidencio la necesidad en los funcionarios de brindarles información acerca del éxito en las personas entonces se firmó contrato con una empresa donde fue necesario citar todo un sábado y domingo a hacer el curso de Stephen Covey. “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”. En otra ocasión, se evidencio la carencia de imagen corporativa, al igual que en el caso anterior, las personas asistieron un fin de semana a recibir capacitación de etiqueta, protocolo e imagen corporativa.

• Cuarto Factor Organización para la Innovación

Dentro de los Descriptores de Tipo de Organización, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN permite que Una persona pueda participar en más de un proyecto.

El empleado realmente puede participar en más de un proyecto pero el negocio considera que lo puede hacer siempre y cuando estos sean Idóneos al área (genere valor al área para la cual trabaja) en la medida en que responde a las funciones para las cuales fue contratado; es decir, desde que el empleado pueda dar cumplimiento a sus actividades del día a día la decisión de participar en más de un proyecto está sujeta por él.



Inicio



Menu

Dentro de los Descriptores de Tipo de Roles, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN entiende y practica que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.

En realidad el conocimiento referente a las tecnologías requeridas para el funcionamiento del negocio ciertamente debe gestionarse de forma diferente puesto que esto conlleva mayor tiempo y dedicación por tratarse de un tema netamente tecnológico que suele convertirse en un tema monótono.

Se han incorporado en los diferentes departamentos máquinas inteligentes que permiten disminuir los costos por la multiplicidad de funciones como por ejemplo: Impresora que trae consigo la función de imprimir, fotocopiar, uso de fax, conexión de intranet, escanear. Como se puede ver en este caso se sustituyen 4 máquinas electrónicas por una sola multifuncional lo cual quiere decir que también disminuye los costos por consumo de energía permitiéndole al negocio generar conciencia y contribuir también a través de dicha máquina por la preservación del medio ambiente.

• Quinto Factor Tecnologías de Soporte

Dentro de los Descriptores de Tipo de Tecnologías, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN posee laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.

Ningún proyecto es puesto en marcha sin antes habersele aplicado una serie de pruebas en práctica, aún después de lanzado se le seguirá haciendo pruebas en busca de aplicar las adaptaciones necesarias para el buen desempeño y funcionamiento del negocio. Se cuenta con un laboratorio de pruebas tanto para las diferentes tecnologías incorporadas como para los sistemas tecnológicos involucrados.

Dentro de los Descriptores de Reservorios, se encuentra en el estadio 3, porque BANCA INN aplica métodos formales de gerencia de proyectos.

Los sistemas de información que se utilizan generalmente son el dot project. OCU- PMP, etc., cada empresa tiene un *Software* al que más se acomoda.



Inicio



Menu

Dentro de los Descriptores de Conexión, se encuentra en el estadio 2, porque BANCA INN utiliza tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.

Ya sea por red interna o externa, toda conversación o negocio pactado con proveedores, clientes y entidades es transmitida en clave con el fin de evitar que un correo llegue a manos inescrupulosas y pueda significar un riesgo para el negocio.

• Sexto Factor Medición de la Innovación

Dentro de los Descriptores de Tipo de Evaluación, se encuentra en el estadio 3, porque BANCA INN reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.

Cada proyecto es gestionado por el laboratorio y sus líderes, esto se hace con el fin de evaluar el impacto que este puede causar en su etapa de inicio y de esta manera reflejar con indicadores la evolución del mismo, las consecuencias, el valor agregado, las fallas y aspectos positivos.

Dentro de los Descriptores de Resultados de la Evaluación, se encuentra en el estadio 3, porque BANCA INN compara soluciones que se han dado en distintos puntos de la empresa al mismo problema.

BANCA INN es una empresa organizada que evalúa y lleva estadística de los resultados del proyecto.

• Séptimo Factor Cultura Innovadora

Dentro de los Descriptores de Importancia, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN sabe por experiencia que la innovación otorga ventajas.

BANCA INN es consciente de su reconocimiento como pioneros en innovación y sabe muy bien que la competencia está pendiente de sus proyectos por lanzar, es reconocida por el mercado y la competencia y no se puede dar



Inicio



Menu

el lujo de quedarse atrás. Gracias a su experiencia en innovación es como ha logrado entrar a nuevos mercados como es el caso de América Latina convirtiéndose éste en la actualidad como la principal fuente de ingresos para la marca.

Dentro de los Descriptores de Relación con el Cliente, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN reconoce que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.

El cliente es lo primero desde cualquier punto de vista y es gracias a él que el banco ha obtenido el reconocimiento de líderes en innovación considerando que sus necesidades son la primera fuente de información para generar ideas en busca de satisfacer dicha necesidad. De esta manera para el banco las necesidades del cliente se convierten en una oportunidad futura por explotar.

Dentro de los Descriptores de Clima, se encuentra en el estadio 4, porque BANCA INN busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento.

Dentro del banco son los Líderes de cada departamento los encargados de transmitir la cultura y necesidad de generar ideas nuevas para el negocio, puesto que son ellos los encargados de gestionar y transmitir al departamento de innovación y desarrollo cualquier idea tentativa como una oportunidad de negocio generando espacios para la creación de conocimiento.

Con base en las respuestas anteriores la gráfica de síntesis de los factores del componente de Innovación es la que se muestra a continuación:

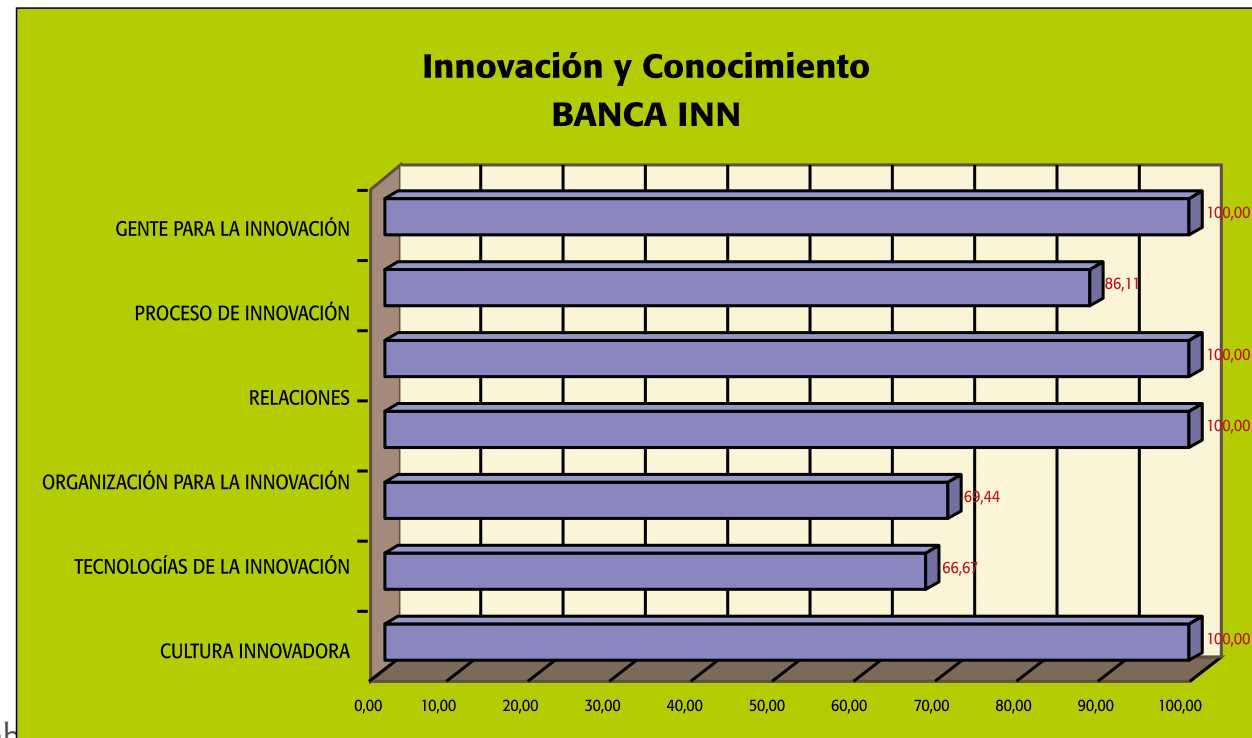


Inicio



Menu

Figura 2. Componente de innovación y conocimiento de la Empresa Banca INN



Fuente. Elaboración propia de la autora, a partir de la herramienta tecnológica del MMGO®.

Conclusiones de la aplicación de esta matriz del Componente de Innovación y Conocimiento:

Como herramienta Tecnológica la matriz del MMGO® utilizada en el ejercicio académico en la empresa BANCA INN empresa del sector Bancario se puede decir que la herramienta es fácil de utilizar, está programado el Excel para arrojar la gráfica final de síntesis de la evaluación de la empresa y el estudiante o investigador puede deducir a simple vista que actividades debe desarrollar e implementar para que la empresa mejore en los aspectos más débiles.

La Herramienta tecnológica es apropiada para que el estudiante pueda orientar en forma práctica a un empresario con argumentos sólidos, esta matriz arroja los factores en donde la empresa debe mejorar y el estudiante puede hacer una ruta que mejore y modernice a la empresa.



Inicio



Menu

De esta misma manera se encuentran los otros 15 componentes, el estudiante al utilizar todas ellas podrá hacer un diagnóstico de la empresa con lineamientos claros lo que le da un valor agregado al modelo y fortalece en el estudiante competencias tecnológicas en contextos empresariales.

3. ANÁLISIS DE UN GRUPO DE TRABAJOS DE GRADO EN DONDE SE HA APLICADO EL MMGO®

Para el desarrollo de la investigación fue necesario recurrir a la Biblioteca de la Universidad EAN con el fin de buscar las tesis de estudiantes de años anteriores en las cuales aplicaron el modelo MMGO®. Una vez obtenida la base de datos como segundo plan de acción fue necesario depurar la información transportando los datos a un archivo en Excel para su fácil manejo e interpretación. Durante este proceso se descubrió que la base de datos arroja un total de 50 tesis de las cuales 37 corresponde a programas de Administración de empresas presencial y a distancia; las 13 restantes son tesis correspondientes a los diferentes programas de Postgrados, Maestrías y Lenguas Modernas.

Luego de obtener la base de datos se establecieron criterios a evaluar en cada una de las tesis:

- Interpretación del modelo MMGO®, donde lo que se hace es contemplar.
- Si el estudiante tiene claridad de lo que hay que hacer, claridad de conceptos, objetivo del modelo, sistema de valoración, funcionamiento de la matriz, interpretación de datos, etc.
- Situación ámbito Innovación, a través de éste indicador lo que se quiere hacer es determinar en qué situación se encuentra la empresa actualmente, si su puntuación permite al estudiante encontrar ideas de propuesta de mejora a la compañía.
- Problemática, con la ayuda de este indicador se quiere determinar cuántas empresas presentan una problemática específica, la diferencia entre el criterio anterior y éste, radica en que en la Problemática el estudiante revela la debilidad puntual de la empresa junto con sus principales actores del hecho; mientras que en la Situación Innovación, el estudiante simplemente plasma los datos arrojados por la matriz.



Inicio



Menu

- Sugerencias Ámbito Innovación, a través de este indicador se evalúa en cuántas empresas una vez encontrada una situación y problemática, el estudiante suministra a la empresa sugerencias de mejora.
- Plan Implementación, es aquí donde se mide si el documento presenta un plan de implementación estratégico como propuesta de mejora, dicho plan debe contemplar actividades específicas, indicadores, presupuestos, responsables.

Durante el proceso de investigación se detectó que para la tabulación no entran siete tesis de grado debido a que en cuatro de estas, los estudiantes eligieron desde un principio los aspectos en los cuales iban a centrar su proyecto de grado, los cuales excluían el componente de innovación, las otras tres tesis se encuentran en proceso de digitalización por lo tanto no estaban disponibles en la biblioteca. A continuación se muestra la tabla con los resultados.

Tabla 1. Resultados de las tesis de grado analizadas

MATRIZ INVESTIGACIÓN APLICADA A TESIS BAJO EL MMGO® ÁMBITO INNOVACIÓN

REGISTRO	TESIS		DOMINIO DEL TEMA		PROBLEMÁTICA		SUGERENCIAS		PLAN IMPLEMENTACIÓN	
	TIPO	CÓDIGO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Ad.Emp.	T2471	1		1		1		1	
2	Ad.Emp.	T2483		1	1		1			1
3	Ad.Emp.	T2624	1		1		1		1	
4	Ad.Emp.	T2508	1		1		1		1	
5	Ad.Emp.	T2499	1		1		1			1
6	Ad.Emp.	T2601	1		1		1		1	
7	Ad.Emp.	T2518	1		1			1		1
8	Ad.Emp.	T2626	1			1		1		1
9	Ad.Emp.	T2588	1		1		1			1
10	Ad.Emp.	T2627	1		1		1		1	
11	Ad.Emp.	T2620		1	1		1			1
12	Ad.Emp.	T2507	1		1		1		1	
13	Ad.Emp.	T2606	1		1		1			1
14	Ad.Emp.	T2577	1		1			1		1
15	Ad.Emp.	T2582	1		1		1		1	
16	Ad.Emp.	T2506	1		1		1			1



Inicio



Menu

Tabla 1. Resultados de las tesis de grado analizadas (Continuación)

17	Ad.Dist.	T2544	1		1		1			1
18	Ad.Emp.	T0181	1		1		1			
19	Ad.Emp.	T2565	1		1		1		1	
20	Ad.Emp.	T2574	1			1		1		1
21	Ad.Emp.	T2542	1		1		1			1
22	Ad.Emp.	T2537	1		1		1			1
23	Ad.Emp.	T2520	1		1			1	1	
24	Ad.Emp.	T2461	1		1		1		1	
25	Ad.Emp.	T2476	1			1		1		1
26	Ad.Emp.	T2528	1		1		1			1
27	Ad.Emp.	T2549	1		1		1		1	
28	Ad.Emp.	T2545	1		1		1		1	
29	Ad.Emp.	T2546	1		1		1		1	
30	Ad.Emp.	T2432	1		1		1			1
31	Ad.Emp.	T2451	1		1		1			1
32	Ad.Emp.	T2364	1		1		1			1
33	Ad.Emp.	T2453	1		1			1		1
34	Ad.Emp.	2355	1		1		1			1
35	Ad.Emp.	T2394		1	1		1			1
36	Ad.Emp.	T2555	1			1		1		1
37	Ad.Dist.	T0165	1		1		1			1
38	PAF.	T0477	1			1		1		1
39	PGM.	T0266	1		1		1			1
40	PGM.	T0126	1			1		1		1
41	PAF.	T0468	1		1		1			1
42	PANNI	T0119	1		1		1		1	
43	PDGS	T0031	1		1		1			1
TOTAL			40	3	37	6	33	10	14	28
PARTICIPACIÓN			93%	7%	86%	14%	77%	23%	33%	65%

Fuente. Elaboración propia de la autora.



Inicio



Menu

3.1 APROXIMACIÓN A CONCEPTOS APLICADOS

El plan de desarrollo se llevó a cabo tras la manipulación directa de las 50 tesis existentes hasta la fecha en la biblioteca donde lo que se hizo fue evaluar cada una de las cuatro variables inicialmente expuestas en el presente documento. Con la base suministrada se puede determinar:

Tabla 2. Resultados generales del análisis.

REGISTRO	MATRIZ INVESTIGACIÓN APLICADA A TESIS BAJO EL MMGO ÁMBITO INNOVACIÓN									
	TESIS		DOMINIO DEL TEMA		PROBLEMÁTICA		SUGERENCIAS		PLAN IMPLEMENTACIÓN	
	TIPO	CÓDIGO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
TOTAL			40	3	37	6	33	10	14	28
PARTICIPACIÓN			93%	7%	86%	14%	77%	23%	33%	65%

Fuente. Elaboración propia de la autora.

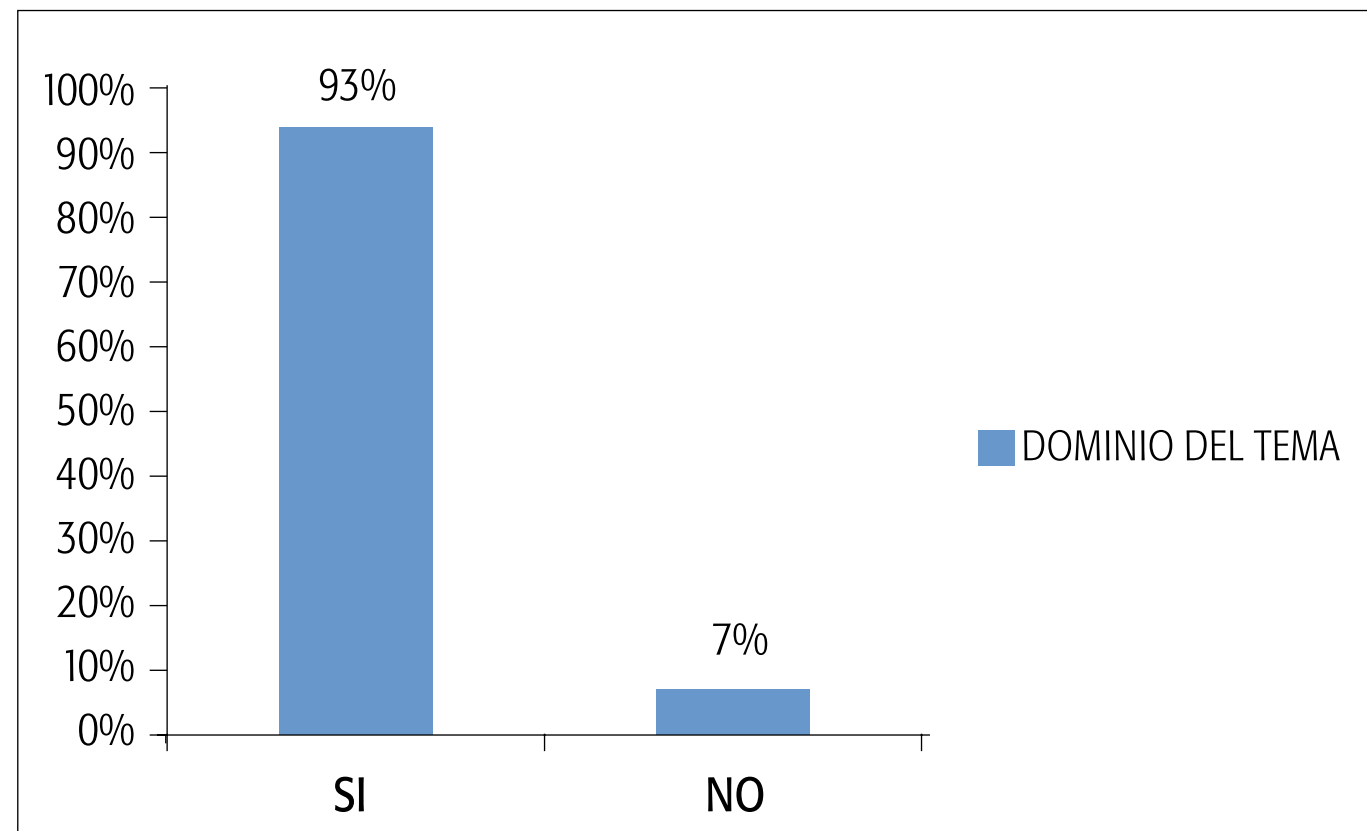


Inicio



Menu

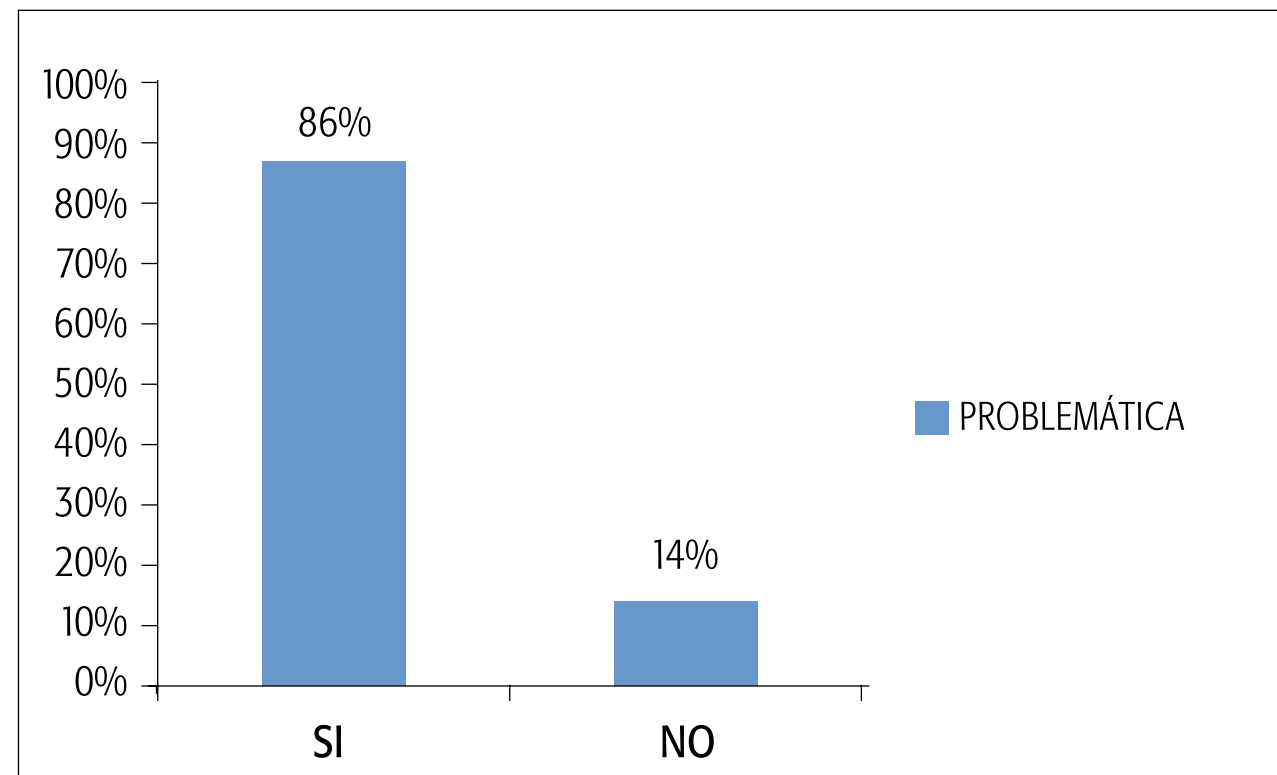
Figura 3. Dominio del tema



Fuente. Elaboración propia de la autora.

Este indicador arroja que del 100% de las tesis estudiadas, el 93% (40 casos de tesis), tienen conocimiento de cómo funciona el Modelo MMGO® y conoce la finalidad del mismo ya sea porque previa mente hicieron la respectiva lectura del libro o porque recibieron la adecuada tutoría para el desarrollo de la misma.

Figura 4. Problemática



Fuente. Elaboración propia de la autora

Para la investigación este indicador se considera de suma importancia ya que con base en éste se puede determinar a cuántos de estos casos se le ha de implementar un plan estratégico de mejora ya que esta es la idea principal del MMGO®. Oportunidad en la cual se puede aplicar todo lo aprendido durante el periodo académico. En este caso vemos que el 86% de las tesis estudiadas cuentan en términos de innovación una problemática por solucionar e implementar.

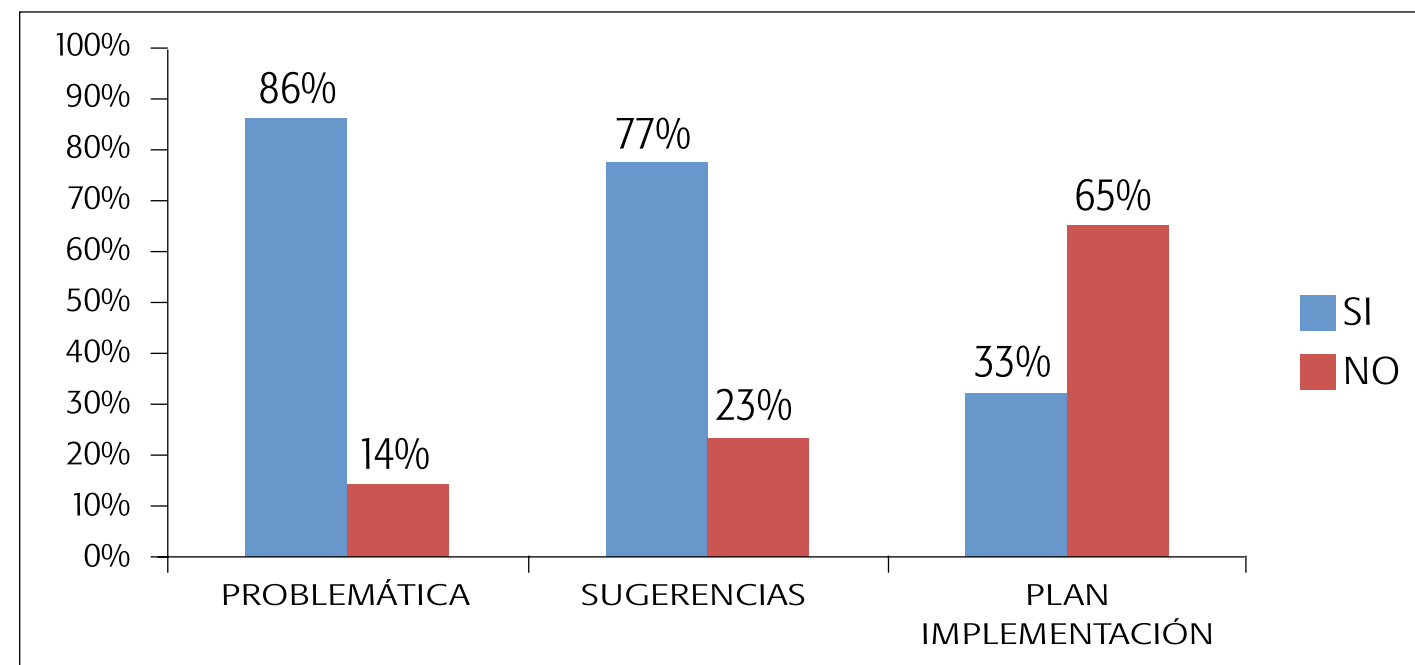


Inicio



Menu

Figura 5. Sugerencias y plan de implementación



Fuente. Elaboración propia de la autora.

A través del gráfico se puede llegar a establecer la relación que hay respecto a los casos donde las tesis reflejan que existe una problemática por solucionar; por ejemplo, de las 43 tesis estudiadas, vemos que en 37 de estas (86%) presentan una problemática en términos de innovación, y solo a 33 casos (77%) el estudiante les ofrece sugerencias de acción, lo que significa que la empresa pueda o no tenerlas en cuenta. Ahora bien, al hablar en términos de planes de acción vemos que de los 37 casos donde es evidente que existe un problema de innovación vemos que solo al 33% (14 casos) se les llega a cabo toda una gestión de plan de implementación, dicho en otras palabras al 65% no se les ha suministrado un plan de implementación teniendo en cuenta que al 23 % estas tan poco se les suministró sugerencia alguna respecto a la problemática que se presentó inicialmente.



Inicio



Menu

Lo que resalta la atención en ésta parte del informe radica en porqué los estudiantes aun sabiendo que la empresa presentaba problemas en términos de innovación y que en la actualidad la innovación es uno de los grandes pasos que permiten al negocio marcar la diferencia en la medida en que se consigue la permanencia en el mercado, no suministraron medidas de acción.

Las razones a dicho interrogante suelen ser diferentes en muchos de los casos entre las que están:

- Al aplicar el modelo MMGO® en la empresa se detectaron varias problemáticas en los diferentes aspectos por evaluar.
- El factor tiempo, se convierte en una limitante por lo que se centró el plan de acción en uno o dos factores.
- Hablar de innovación no es fácil para todos. Se requiere de investigación y de una asignatura que provea herramientas prácticas de aplicación.
- El factor innovación no ha sido patrocinado por los tutores asignados, simplemente dejan la decisión de qué acción tomar en manos del estudiante.
- En los casos de especializaciones y maestrías, el plan de implementación se desarrolla según el título al cual apuntan para su carrera profesional. Así como también, se detecta para éste tipo de tesis el aplicar el modelo de manera diferente, puesto que no solo se utiliza esta herramienta para el desarrollo de sus tesis sino que también utilizan otras como matriz MEFE, MEFI, MPC perfil competitivo, cinco fuerzas de Porter análisis FODA, etc.
- La mala interpretación del MMGO® debido a que no se leyó el libro y no se hizo uso del libro de casos del MMGO®, lo cual hace que no se tenga claridad en los objetivos de lo que hay que hacer con precisión ni conocimiento en cuanto a la forma en que funciona la matriz.



Inicio



Menu

4. PROPUESTA DE MEJORA MATRIZ MMGO® INNOVACIÓN

Tras los resultados obtenidos con la investigación de las 50 tesis de grado y luego de haberse aplicado la matriz del modelo MMGO® Innovación a la empresa BANCA INN fue fácil determinar la forma como se quiere hacer de la matriz innovación un modelo más dinámico y fácil de utilizar.

Uno de los datos obtenidos en la investigación radica en el 7% de tesis donde se muestra evidentemente que el estudiante no dominaba el tema, esto puede ser debido a las condiciones en que debe entregar su trabajo, o la falta de un tutor que ayudara a despejar dudas o a su falta de documentarse respecto al tema.

Una vez detectadas tanto las fallas de la matriz como los inconvenientes de los estudiantes al realizar su tesis, se dio paso a la implementación de la matriz de Innovación. La idea consiste en insertar una hoja con el nombre de Dinámica Matriz Innovación. Para ello se crearan enlaces entre la hoja innovación y conocimiento y la hoja Dinámica innovación de forma mutua.

En primer lugar, se crea el enlace “Vocabulario para empezar” en la hoja innovación y conocimiento, donde se puntualizan términos como:

- Definición del modelo MMGO®
- Definición de estadios
- Sistema de calificación
- Interpretación de resultados

Posteriormente se aclara al estudiante la idea de la matriz de Innovación, seguido de una especificación de lo que hay que entrar a evaluar en cada uno de los aspectos requeridos en la matriz. Cada uno de éstos cuenta además de su definición, un enlace entre la hoja innovación y la hoja de dinámica; permitiéndole al estudiante ir y volver o más bien navegar entre estas dos páginas cuantas veces sea necesario a través de hipervínculos, optimizándole tiempo debido al desplazamiento que se pueda presentar al recurrir a éste recurso.



Inicio



Menu

Luego de suministrar el vocabulario clave se suministra bajo el mismo sistema la especificación para cada uno de los aspectos a evaluar en la matriz innovación.

Por último se coloca en cada temática un enlace de páginas *Web* que inducen al estudiante a leer documentos y casos para cada factor, de esta manera podrá orientar al empresario con acciones pertinentes para modernizar su empresa.

5. CONCLUSIONES

Esta Herramienta Tecnológica facilita al estudiante y usuarios desarrollar competencias tecnológicas que mejoran las capacidades gerenciales. Por lo tanto se sugiere que en todos los programas de la Universidad EAN se provea de este instrumento que es desarrollado por investigadores del grupo G3PyMEs y que uno de los roles de este grupo es mantener actualizado este modelo para los servicios empresariales y de formación.

- Existe para el estudiante el libro de los Modelos de Modernización para las Organizaciones en la Biblioteca de la Universidad de tal manera que puede tenerlo por 24 días y comprender muy bien su manera de aplicar el modelo y el uso de la herramienta tecnológica.
- Básicamente la propuesta de mejora consiste en insertarle una hoja a la matriz MMGO® llamada Dinámica Innovación, donde lo que se hace es plasmar una breve reseña de lo que se debe hacer en cada uno de los aspectos a evaluar los cuales están correlacionados con la hoja de innovación a través de hipervínculos formulados en cada uno de los ítems que el estudiante esté valorando junto con un botón retorno diseñado que devuelve al estudiante al inicio de la hoja de innovación o al tema en que actualmente el estudiante se encuentre valorando.
- Hay preguntas que se repiten una y otra vez por lo tanto en una segunda revisión del instrumento se presentará la eliminación de algunos ítems.
- Se sugiere presentar la herramienta en diferentes versiones según sea el tipo de empresa.
- Por último el colocar sonido a la matriz le permitiría a la persona diligenciar la matriz de manera individual y podría hacerse más interactivo y menos denso.



Inicio



Menu

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J., Chamorro, J. (2010), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para acentuar el cambio cultural y la gestión del talento humano en la empresa Demadrid Ltda., Tesis de grado, Director, Hugo Vargas. Universidad EAN.
- Arévalo, A., Sánchez, I., Sánchez, M. (2010), Direccionamiento estratégico para Factores y Mercadeo S.A., Tesis de grado, Director, Edgar Ibarra, código. Universidad EAN.
- Arteaga, D. (2010), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento Priserco Ltda., Tesis de grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.
- Ávila, I., Chacón, N. (2009), Propuesta de direccionamiento estratégico para deposito dental Nader, Tesis de grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.
- Bahamon, I., Bahamon, R. (2010), Aplicación del modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO®) y propuesta de mejora a un segmento del Grupo Empresarial Tecnifil Ltda. La Compañía Filtros y Lubricantes de Colombia Ltda., Tesis de grado, Director, Álvaro Rojas. Universidad EAN.
- Ballestas, P. (2009), Aplicación de modelo de modernización para la gestión de organizaciones en la empresa "Frutos de la Sabana", Tesis de grado, Director, Andrés Velázquez. Universidad EAN.
- Barrera, S., Pinzón D. (2008), Análisis situacional y propuesta de plan de mejoramiento para la empresa Imperseg Ltda., utilizando el modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO, Tesis de grado, Director, Luís Sánchez. Universidad EAN.
- Beleno, F., Hernández, W. (2009), Estrategias de comunicación externa basadas en el modelo MMGO para optimizar el servicio al cliente en la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.A.A.B., Tesis de grado, Director, Luz Cerón. Universidad EAN.
- Bergano, L., Plaza, C., Rosas, C. (2010), Direccionamiento estratégico para la línea de negocio de consultoría, Tesis de grado, Director, Edgar Ibarra. Universidad EAN.



Inicio



Menu

- Bermúdez, R. (2009), Aplicación del modelo para la modernización empresarial del Hotel Majayura, Riohacha, La Guajira, Tesis de grado, Director, Nelson Díaz. Universidad EAN.
- Bolívar, J., Velázquez, W. (2009), Propuesta de descriptores de responsabilidad social empresarial (RSE) para la implementación en el modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO®), Tesis de grado, Director, Martha Vidal. Universidad EAN.
- Botero, A. (2010), Ortho Health Ltda., Tesis de grado, Director, Álvaro Rojas. Universidad EAN.
- Calderón V., Espinosa, L., Ortiz, M. (2008), Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el bilingüismo: ventajas competitivas para las pymes bogotanas, Tesis de grado, Director, Luz Cerón. Universidad EAN.
- Ceron, N., Duarte, A. (2011), Diseño de Plan Estratégico para la Ferretería Tuercas y Tornillos, Tesis de grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.
- Cuellar, D., Hernández, L. (2011), Análisis situacional y propuesta de ruta mejoramiento para la empresa Representaciones Dimaber Ltda., Tesis de grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.
- Cuevas, L., Martínez, M. (2009), Análisis empresarial y plan estratégico Espum latex, Tesis de grado, Director, Edgar Ibarra. Universidad EAN.
- De la Hoz, R. (2010), Direccionamiento estratégico para la empresa La Sucursal, Tesis de grado, Director, Edgar Ibarra. Universidad EAN.
- Durán, F. (2010), Intervención empresarial en P.C.I. Ltda., Tesis de grado, Director, Edgar Mendoza. Universidad EAN.
- El tiempo.com (1999). Archivo, mayo 26. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-883990>
- Flórez, N. (2006), Aplicación de un modelo de modernización empresarial a la empresa Ases Ltda., Tesis de grado, Luis Porras. Universidad EAN.



Inicio



Menu

- Gómez, A., Hernández, C., Torres, S. (2008), Diagnóstico y plan de mejoramiento para la empresa Adictos Jeans, Tesis de grado, Director, Lulio Lora. Universidad EAN.
- Guasca, M., Peña, G. (2008), Aplicación del modelo para la modernización de la gestión de organizaciones para la pyme Microscopios y Equipos Especiales E.U., Tesis de grado, Director, Nancy Calixto. Universidad EAN.
- Gutiérrez, A. (2010), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para M&G Sistemas Ltda., Tesis de Grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.
- Guzmán, C., Rodríguez K. (2009), Comprensión teórica y sistemática del capítulo: Gestión de mercados del MMGO mediante el análisis y correlación aplicado a las 113 empresas diagnosticadas actualmente incluidas en su base de datos, Tesis de grado, Director, José Botero. Universidad EAN.
- Hidalgo, G. (2010), Construcción del sistema de finalidades, políticas y valores corporativos para la empresa inversiones Franquiher Ltda., Tesis de grado, Director, Javier Ospina. Universidad EAN.
- Jiménez, A., Manrique, J. (2010), Plan maestro de logística para la empresa Lili-Plast Ltda., Tesis de grado, Director, Andrés Velásquez. Universidad EAN.
- Lizarazo, S., Fino, M., Hernández, M. (2009), Aplicación del Modelo de Modernización en la empresa Atmosferas y propuesta de mejoramiento, Tesis de grado, Director, Luz Lozano. Universidad EAN.
- López, A., Castaño, E. (2009), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para la compañía IGM (Ingeniería Eléctrica y Comunicaciones), basado en la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO, Tesis de grado, Director, Janeth Lozano, Universidad EAN.
- López, S. (2010), Análisis situacional y propuesta plan de gestión de los recursos humanos en la empresa comercial "Tao Solo Detalles", Tesis de grado, Director, Luz Lozano. Universidad EAN.
- Martínez, C. (2011), Polen Records: Una empresa que le apuesta a los nuevos sonidos Colombianos, Tesis de grado, Edgar Ibarra. Universidad EAN.



Inicio



Menu

- Martínez, I., Torres, S. (2008), Diagnóstico y propuesta de mejoramiento para la empresa FCT Energy Group S.A. aplicado al modelo de modernización empresarial (MMGO®), Tesis de grado, Director, Fabio Velasco. Universidad EAN.
- Martínez, K., Vega, C. (2009), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento en la empresa Martin Kas Ltda., Tesis de grado, Director, Raúl Cortes. Universidad EAN.
- Mateus, E., Gómez, M. (2009), Aplicación del modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones en la empresa Anillo Doble O Ltda., Tesis de grado, Director, Carlos Diagama. Universidad EAN.
- Mateus, J. (2009), Propuesta de mejoramiento para Skema Decoración Ltda., tomando como base el modelo para la modernización de la gestión organizacional – MMGO® de la Universidad EAN, Tesis de grado, Director, Raúl Cortes.
- Mateus, P., Martínez, S., Maldonado, M. (2010), Análisis situacional y mejoramiento hacia la innovación en la empresa de servicios de distribución, almacenamiento y logística Sedial S.A., Tesis de grado, Director, Andrés Velásquez. Universidad EAN.
- Millán, C., Luna, D. (2009), Propuesta de mejoramiento en la gestión de Transportes Flota Blanca S.A., Tesis de grado, Director, Nancy Calixto. Universidad EAN.
- Moreno, A. (2010), Direccionamiento estratégico – El contraste entre la teoría y práctica en una organización de empresas, Tesis de grado, Director, Hugo Vargas. Universidad EAN.
- Nieva, R., Patiño, J. (2009), Diseño de un plan estratégico corporativo para la empresa C.I. Ramitex S.A. mediante la línea de estudio de investigación modernización de organizaciones, Tesis de grado, Director, Alfonso Manrique. Universidad EAN.
- Núñez, M., Ospina, J. (2010), Propuesta de mejoramiento para multiventas San Victorino, Tesis de grado, Director, José Vecino. Universidad EAN.
- Pabón, J. (2010), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para Química Cosmos S.A., Tesis de grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.
- Palacios, J., Giraldo, M. (2008), Análisis de la aplicación del modelo de modernización de pymes en Ladrillera Santander Díaz Muñoz S.C., Tesis de grado, Director, Andrés Velásquez. Universidad EAN.



Inicio



Menu

Perez, R. (2009) Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, Universidad EAN.

Quintero, L., Labastidas, D., Montufar, S. (2008), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento en la empresa Sofland S.A., Tesis de grado, Director, Janeth Lozano. Universidad EAN.

Rey, E. (2011), MMGO®, Agrominera QUICA S.A.S., Tesis de grado, Director, Héctor Díaz. Universidad EAN.

Rodríguez, J. (2008), Propuesta de mejoramiento del área de gestión humana con la aplicación del MMGO® (Modelo de Modernización de Gestión Organizacional), Tesis de grado, Universidad EAN.

Rodríguez, F. (2007), Procesos de formulación del futuro y de alineamiento organizacional de Maizcol Ltda., Tesis de grado, Director, Jaime Chaparro. Universidad EAN.

Romero, N., Diana, S. (2009), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento hacia la innovación de la empresa Tintorería Textibest. Tesis de grado, Director, Luz Lozano. Universidad EAN.

Sarmiento, M., Saavedra, C. (2010), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para la empresa Prodeseg S.A., Tesis de grado, Director, Rafael Uribe. Universidad EAN.

Soto, L. (2010), Propuesta de mejoramiento para la gestión logística de la empresa P&M Yamaha, Tesis de grado, Director, Héctor Tavera. Universidad EAN.

Tapia, E., Lozano, J., Quevedo, E., Pedraza, E. (2011), Diagnóstico y formulación de un diseño de modelo de planeación y control estratégico para Almaviva Global Cargo, Tesis Grado, Director, Martín Fisco. Universidad EAN.

Triana, A. (2010), Análisis situacional y propuesta de mejoramiento para Bluemarketing Ltda., Tesis de Grado, Director, Nelson Moreno. Universidad EAN.

Vanegas, V., Huertas, J. (2009), Diseño y estructuración del departamento comercial para Ferreconstruye Ltda., Tesis de grado, Orlando Martínez. Universidad EAN.



Inicio



Menu