

Modelo de Madurez Sistémica para las Organizaciones

22.06.2020

Se trata de definir un **Modelo de Madurez** para medir el “*nivel de madurez*” de una Organización respecto a su grado de funcionalidad sistémica, para luego llevar a cabo un **Test de Madurez** más detallado y poder hacer un análisis posterior para consultorías de implantación, con el objetivo de llevar a una organización desde un modelo tradicional a un modelo sistémico.

Se ha tratado de adaptar otros modelos de madurez existentes, para no reinventar la rueda, pero creemos que no existe nada parecido para evaluar en un primer paso a una organización.

Una necesidad básica de toda empresa es entender el estado y la obsolescencia de sus propios sistemas y decidir qué nivel de gestión y control debe proporcionar, para que la organización sea sistémica.

Si las empresas y organizaciones requieren ser sistémicas, deben medir donde se encuentran y donde se deben efectuar mejoras, e implementar un juego de herramientas gerenciales para monitorear esta hoja de ruta de mejora.

La ventaja de un enfoque de **Modelo de Madurez** es, que es relativamente fácil para la administración ponerse en la escala y apreciar lo que está involucrado si necesita mejorar el desempeño. **La escala (Lickert) incluye 0 a 5** porque es bastante probable que no exista ningún proceso en absoluto.

La escala 0-5 se basa en una escala simple de madurez que muestra cómo evoluciona un proceso desde inexistente (0) hasta optimizado (5).

El funcionamiento de una organización desde el punto de vista sistémico va a depender en gran medida del nivel de “*madurez*” del sistema. Proponemos más abajo un **Modelo de Madurez Sistémica** para las organizaciones, con el objeto de poder identificar en qué lugar dentro de su ciclo de vida se encuentran, con relación a su evolución sistémica.

Puede ser útil un Modelo de Madurez genérico para estudiar con más detalle algún tema específico, tal como el Buen Gobierno, la Seguridad, la Gestión de Riesgos, el Cumplimiento, la adaptación a los ODS, etc. Existen muchos y muy variados Modelos de Madurez para las Organizaciones en el entorno empresarial, con distintos objetivos.

En el caso del enfoque sistémico, **la naturaleza dinámica de los sistemas es una de las características que se deben tener en cuenta cuando se estudia, diseña o utiliza un sistema. Y esto es independiente que el sistema sea un producto comercial, un sistema de apoyo administrativo o un sistema organizacional.**

La madurez de una organización es la posibilidad que esta tiene de adaptarse rápidamente, a unas nuevas circunstancias. Un modelo de madurez sería un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de inicio. Describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros de la organización. Permitiría evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, trazar claramente estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar.

Estos modelos de madurez constituyen así una evolución de las prácticas para en nuestro caso, llevar a la organización desde una organización clásica a una organización sistémica. Entendemos que no existen modelos para esto, por lo que el presente documento constituye una novedad sobre la cual la SESGE debe poder elaborar.

De acuerdo con Wikipedia, la madurez implica:

- ✓ La habilidad para responder adecuadamente al contexto
- ✓ Capacidad para decidir efectivamente, en determinado contexto
- ✓ Sofisticación en el uso flexible de los conocimientos y las conductas adecuadas
- ✓ Niveles apropiados de autosuficiencia y autonomía (en contraste con la dependencia de una “*autoridad*”);
- ✓ La capacidad de considerar opciones y buscar asesoramiento relevante, cuando sea conveniente; y
- ✓ La capacidad de tener templanza y disciplina, tomando riesgos calculados sin excesiva impulsividad.

Los Modelos de Madurez, a manera de resumen:

- Se refieren a los requerimientos del negocio y a los aspectos posibilitadores en los diferentes niveles de madurez, como palancas de cambio.
- Son una escala que se presta para la comparación pragmática.
- Son una escala en la que la diferencia puede hacerse mensurable de manera sencilla.
- Son reconocibles como un —perfil de la empresa relativo al gobierno y funcionamiento de la organización desde el punto de vista sistémico.
- Ayudan a fijar posiciones de —Como está y— Como debe estar en relación con el enfoque sistémico.
- Evitan, donde es posible, niveles discretos que crean umbrales que son difíciles de cruzar.
- Aplican cada vez más factores críticos de éxito.
- No son específicos de la industria ni son siempre aplicables, el tipo de negocio define lo que es apropiado.

En general los Modelos de Madurez están orientados a Procesos y Procedimientos, aunque eso está alejado del Concepto Sistémico de Organización. Sin embargo, debemos hacer un ejercicio para definir esos conceptos funcionales más sistémicos de una organización y utilizar los mismos niveles como ayuda para no inventar la rueda, pero se deberán adaptar a la Organización y al Negocio.

Este Modelo de Madurez propuesto también servirá de base para luego aplicar el **Test de Madurez Sistémica** que se detalla en otro documento aparte.

El diseño de un **Modelo de Madurez Sistémica** en las organizaciones puede ser algo así como lo siguiente:

0 – No Existente:

No se puede encontrar ninguna función o proceso en la Organización que sea reconocible como sistémico. Tampoco las personas de la Organización tienen conciencia de la importancia de la sistémica, ni han oído hablar de ella. La organización ni siquiera es consciente de los problemas, riesgos y amenazas que surgen ante la nueva situación de crisis globales y otras amenazas para la gestión empresarial, con un enfoque holístico.

1 – Inicial / Ad Hoc:

Existe alguna evidencia de que la Organización es capaz de solucionar algunos problemas de manera sistémica. Algunos individuos son sistémicos, pero no lo saben. Se toman algunas decisiones ad-hoc de manera intuitiva sin tener todos los puntos de vista en cuenta. No se tiene en cuenta el entorno, se toman las decisiones como si la Organización fuera un ente aislado y se aplican individualmente en base a cada caso específico. El foco de la Dirección está desorganizado y las decisiones que se toman son siempre a corto plazo y de forma reactiva.

2 – Repetible pero intuitivo:

Los procesos se han desarrollado de tal manera que procesos similares se llevan a cabo por distintas personas para las mismas tareas, pero sin coordinación. No existen canales formales para la formación y comunicación de procedimientos estándar y la responsabilidad se deja en manos de los individuos. Algunas evaluaciones sobre distintos temas (riesgos, amenazas, cambios en los mercados, crisis futuras, etc.) se llevan a cabo en distintos departamentos, pero sin coordinación centralizada y con distintas metodologías de evaluación.

Alta dependencia de los conocimientos y experiencia de los individuos y, por lo tanto, con posibilidad de errores debida a un análisis parcial de la situación. No existe el concepto de función orgánica.

3 – Definido:

Los Procedimientos son estándar y se han documentado y comunicado durante un proceso de formación y concienciación. Sin embargo, al individuo se le deja que siga los procedimientos sin mucha supervisión y no es probable que se detecten las desviaciones. Los mismos procedimientos no son sofisticados y realmente obedecen a la formalización de prácticas existentes (siempre se ha hecho así). No se plantea la posibilidad de una gestión de cambio y se reacciona mediante improvisaciones y en tiempo real ante una crisis.

4 – Gestionado y Medible:

Es posible la monitorización y medición de los procedimientos de cumplimiento y la toma de acciones pertinentes ante las desviaciones y para corregir aquellos procesos que no parece que funcionen de manera efectiva. Los Procesos se supervisan continuamente para mejorar y ofrecer las mejores prácticas. Se utilizan las mismas Metodologías para la Evaluaciones. Se trata de cambiar los Procesos estáticos y rígidos a dinámicos más orgánicos y en coordinación con el Entorno. Se cuenta con una Metodología para la Gestión del Cambio y con Gabinetes de Crisis. Las herramientas de soporte en todos los ámbitos tienen un uso limitado y fragmentado.

5 – Optimizado:

Los Procesos son funciones orgánicas y se han ajustado al nivel correspondiente a mejores prácticas, basados en mejora continua y modelos de madurez comparados con otras organizaciones mediante evaluaciones comparativas (benchmarking).

Las organizaciones se gestionan como organismos vivos con funciones orgánicas interconectadas y coordinadas por el sistema central de comunicación y control. Se aplican los conceptos de Seguridad Integral y GRC Extendido para la protección del Sistema. Los sistemas de TI se usan de forma integrada para automatizar las tareas y el flujo de trabajos local y en remoto.

Se utilizan herramientas avanzadas para mejorar la calidad y eficacia de los productos y servicios y para que la organización se pueda adaptar a los cambios del entorno y pueda responder rápidamente a los ataques mediante mecanismos apropiados de defensa. (Ciberdefensa y otros).

Se tiene el Entorno totalmente integrado como otra función adicional de la propia organización. Se cuenta con una Metodología para hacer un diagnóstico de impacto en ODS en el ciclo de negocio de una empresa y para alinear el modelo con los ODS a largo plazo del contexto en el que opera. **(Metodologías para integrar los ODS en los modelos de negocio de manera transversal: SDG Compass)**

Observaciones:

- Como cualquier otro modelo o metodología este modelo habrá que irlo perfeccionando y adaptando y sobre todo se tendrá que aplicar en función del tipo de las organizaciones objetivo.
- Sirve como cualquier otro Modelo de Madurez para llevar a cabo un Análisis de Deficiencias o de brecha para identificar la distancia existente entre la organización actual como organización clásica y una organización sistémica como objetivo.
- Sirve de base para establecer una hoja de ruta para cubrir la brecha.
- Se complementa con otras herramientas de diagnóstico y listas de comprobación existentes (checklists) en documentos aparte, o a desarrollar.