

Metodología para la Transformación de las Organizaciones Test de Madurez

Participantes:

Equipo SESGE

22 de junio de 2020

I. TEST DE MADUREZ SISTÉMICA EN LAS ORGANIZACIONES – HACIA LA

ORGANIZACIÓN SISTÉMICA

Para el logro de una Sociedad donde las organizaciones se orientan bajo un proceso **suma no cero** (Es decir, donde todos ganan: La organización, los trabajadores, los clientes, la sociedad bajo influencia y el medio ambiente) será necesario reinventar las organizaciones hacia la concepción de lo que Rafael Rodríguez Delgado, prestigioso sistemista español ya fallecido y fundador de la Sociedad Española de Sistemas Generales (SESGE), planteó hace algunos años, en lo que denominó la organización sistémica a diferencia de la tradicional, que está totalmente vigente actualmente.

Esto permite tener una plantilla o cuestionario para llevar a cabo un primer análisis con el cual determinar el grado de la **Madurez Sistémica** de las Organizaciones y plantear la hoja de ruta para llevar a cabo diseños y trabajos posteriores con el fin de llevarla desde una organización tradicional a una organización sistémica.

El Test de Madurez Sistémica es un detalle del Modelo de Madurez Sistémica para Organizaciones (1-5) que se debe haber llevado a cabo con anterioridad y debe coordinarse con el mismo.

Además, el Test de Madurez se debe llevar a cabo por las distintas áreas funcionales (orgánicas de la organización), que se han descrito en documentos aparte. (Esto es, considerando que la organización es un Sistema Complejo Adaptativo).

Este Test de Madurez ha sido proporcionado por Ricardo Rodríguez Ulloa, Presidente e Investigador principal del Instituto Andino de Sistemas, al que agradecemos su aportación.

El Test de Madurez Sistémica que se propone inicialmente, es el siguiente:

Tabla 1. Test de Madurez Sistémica de las Organizaciones

Organización Clásica	Organización Sistémica	1-10
Objetivo único (beneficio empresarial máximo; ganar elecciones políticas, entre otros) – Corto Plazo	Objetivos múltiples (complementarios) – Medio y Largo Plazo	
Unidades especializadas y aisladas	Unidades polivalentes, interdisciplinarias, interrelacionadas	
Información exclusiva de cada unidad. Incomunicación	Información compartida. Redes de información	
Jerarquía estricta. Cadena de mando larga y lenta	Autonomía. Delegación de funciones y decisiones	
Decisión centralizada	Niveles de decisión ágiles y descentralizados	
Espera órdenes para actuar	Iniciativa personal y del grupo	
Difusión de responsabilidades	Asunción de responsabilidades en cada nivel y persona	
Rigidez institucional	Flexibilidad institucional	
Separación de funciones y de servicios	Complementariedad de funciones y de servicios	
Largas colas de espera	Breves o nulas colas de espera	
Trabajo individual coordinado arbitrariamente	Trabajo en grupo, coordinado por tareas	
Reorganización lenta	Reorganización rápida para misiones o tareas concretas	
Calidad incontrolada	Control de calidad	
Normas estrictas de aplicación general	Normas flexibles para resolver casos individuales y generales	
Primacía de órdenes y normas	Primacía de la eficacia (relación objetivos-resultados) y de la eficiencia (relación costo-beneficio o esfuerzo-resultado)	
Burocratización	Humanización	
Oposición existencial	Colaboración sinérgica	
Conflictos interdepartamentales	Colaboración interdepartamental	
Imprevisión de conflictos	Previsión y consultas para resolver conflictos	
Violencia para resolver conflictos	Inteligencia para resolver conflictos	



Organización Clásica	Organización Sistémica	1-10
Aislamiento público	Participación del público	
Aislamiento de la acción administrativa y de los servicios	Participación popular y voluntaria en ambos casos	
Eficiencia en las acciones departamentales	Eficacia, eficiencia, efectividad, ética y estética en las acciones de la organización como un todo.	
Optimización no coordinada	Optimización global	
Carrera administrativa pasiva	Carrera administrativa activa	
Periodo único de formación	Formación permanente	
Planificación nula o rígida	Planificación interactiva	
Cumplimiento ciego de normas	Cumplimiento de objetivos comunes	
Supremacía de un factor o de un servicio (precio, rapidez, calidad, desarrollo, entre otros)	Equilibrio de factores (Relación compleja: precio, calidad, rapidez, cambio global, entre otros)	
Programación por departamentos	Programación global	
Falta de coordinación de tareas	Coordinación de tareas en función de los objetivos	
Rigidez de los objetivos	Cambio de objetivos al cumplirse los fijados o cambiar la situación	
Cambio indiscriminado	Evolución correlacionada hacia el cumplimiento de objetivos	
Crecimiento máximo	Límites objetivos de crecimiento. Desarrollo Sostenible	
Autocentrismo organizacional	Atención a los entornos	
Rutina	Creatividad	
Ignorancia	Conocimiento de situaciones	
Dogmatismo	Flexibilidad intelectual	
Prejuicios ideológicos	Análisis de estructuras y situaciones	

Observaciones:

- Como cualquier otro modelo o metodología este Test de Madurez habrá que irlo perfeccionando y adaptando y sobre todo se tendrá que aplicar en función del tipo de las organizaciones objetivo.
- Falta por hacer una clasificación de cada uno de estos conceptos considerando que la organización es un Sistema Complejo Adaptativo. Esto es, definiendo cada área o función orgánica de la organización y determinando cuáles son los conceptos de organización clásica y organización sistémica correspondientes a cada una.
- 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.
- Se debe vincular y coordinar también a los conceptos de **Valores Dominantes** y **Valores Emergentes** que se mencionan en otro documento sobre la Gestión del Cambio.