2.3 Los Subsistemas de una Organización

- **El entorno (demandas, competencias, presiones)**
- **Las personas (individual y grupal)**
- **La estructura (puestos y relaciones)**
- **El comportamiento organizacional.**
- **Las tecnologías (maquinarias y hardware)**

El modelo sistémico permite captar las interrelaciones al interior de la organización y de ésta con el medio ambiente. En ese sentido, la organización se vuelve un sistema que estimula transformaciones, donde los recursos se combinan con actividades para producir los servicios comprometidos en la misión que ella tiene. A su vez, el medio ambiente circunda toda la organización y la influye de diversas maneras, especialmente inspirándole su misión, proporcionándole su objeto de trabajo (los recursos humanos, materiales, financieros, energéticos e informativos necesarios) para la ejecución de sus servicios.

Esta manera de concebir a la organización permite entender sus interrelaciones con el medio ambiente.

El líder debe identificar los principales subsistemas de su organización y evaluar sus fortalezas y sus debilidades. El modelo descriptivo ilustrado a continuación resalta los elementos constitutivos de la organización, partiendo del análisis de los campos de fuerzas que afectan a la organización.

Una insuficiencia o un cambio en uno u otro de los cinco subsistemas (Razón de Ser, Gerencial, Estructural, Psicosocial y Tecnológico) influyen en todos los demás. Por ejemplo, objetivos imprecisos, métodos de trabajo inadaptados, tareas mal repartidas van a tener un impacto sobre el clima y el rendimiento organizacional.

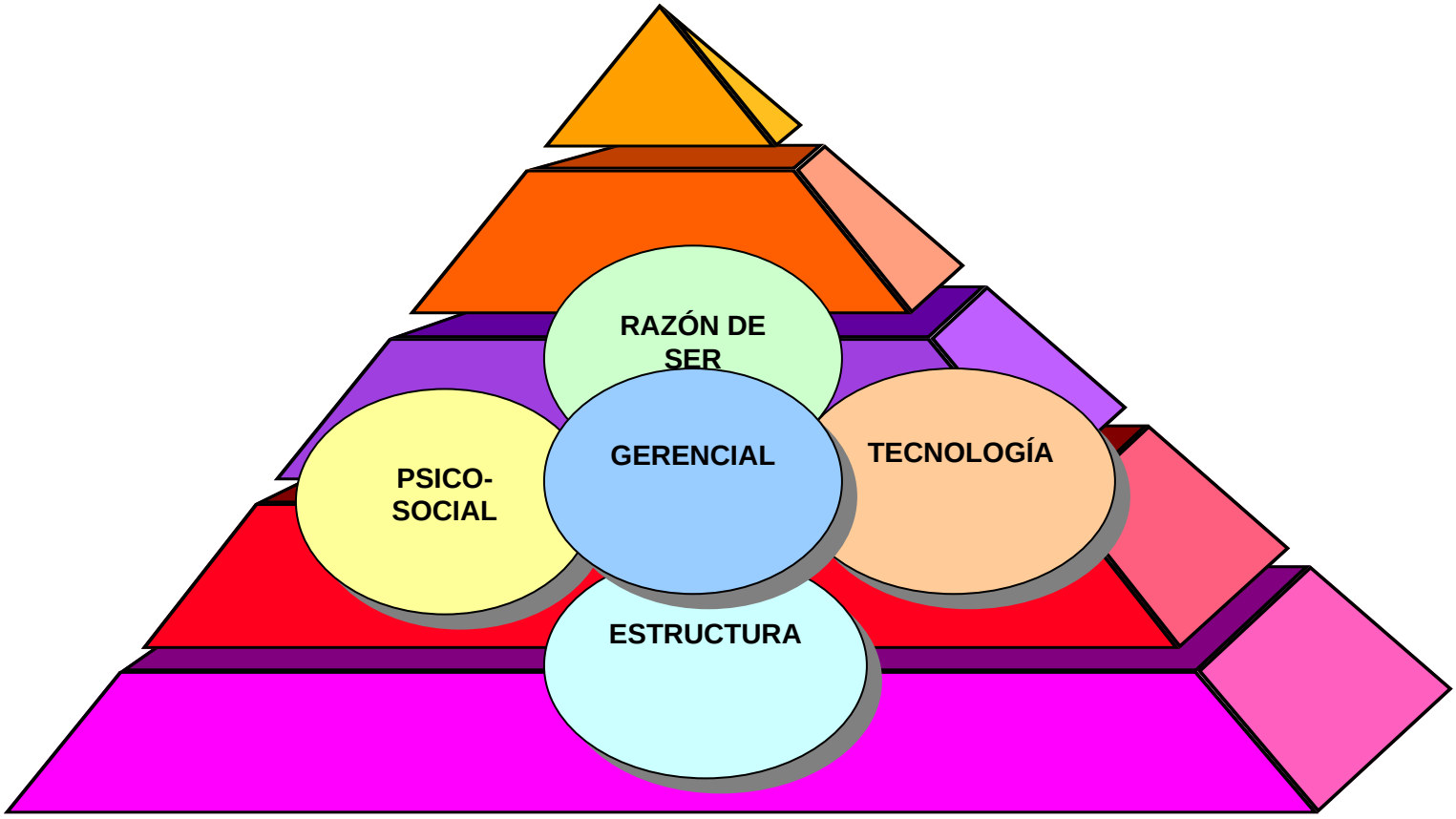
Los factores del medio ambiente tienen también un impacto sobre los subsistemas de la organización. Por ejemplo, si una Organización del Desarrollo Social (ODS) se encuentra frente a una solicitud creciente de servicios en el momento en que las Organizaciones de Cooperación para el Desarrollo (OCD) reducen significativamente su contribución, sus líderes deberán tomar las medidas que se imponen para encontrar nuevas contrapartes, movilizar una mayor cantidad de recursos locales, compartir recursos con otras ODS, etc.

Es necesario que los líderes y el conjunto de los miembros de las organizaciones estén atentos a los cambios del entorno (interno y externo) con el objeto de efectuar los ajustes requeridos ante tales situaciones.

Por ello, es importante que los líderes se tomen el tiempo necesario para visualizar su organización como un sistema. Bajo esta condición este modelo puede volverse una herramienta de gestión poderosa y eficaz.

Para llevar a cabo la misión institucional, sea cual fuere el tamaño de la organización, se requiere de un conjunto de actividades que deben ser organizadas, a fin de dirigir a la institución de manera eficiente.

De ahí la idea que una Organización sea un sistema complejo donde se requiere el estudio de diversos subsistemas que en ella se encuentran, como son:



- **Subsistema Razón de ser**

  Este subsistema proporciona a la organización su orientación, precisando: la misión o la función institucional en la sociedad, los valores a favorecer, los objetivos generales, las políticas, las zonas de servicios y las categorías de los beneficiarios.

- **Subsistema Tecnológico**

  Incluye el conjunto de los medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios.

- **Subsistema Estructural**

  La estructura formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades en la organización. Este subsistema se observa a través del organigrama, la descripción de las tareas, de los procedimientos y de los reglamentos, así como de los mecanismos formales de comunicación e interrelación.

- **Subsistema Psicosocial**

  Está constituido por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas pertenecientes a la organización. Entre otros, la motivación y el rendimiento, los status y roles, el clima, los fenómenos de grupo, el liderazgo y la influencia, los conflictos y las comunicaciones informales.

- **Subsistema de Dirección o Gerencial**

  Representa el elemento central de la organización. Tiene una doble responsabilidad: asegurar relaciones equilibradas en su medio ambiente y sinergéticamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos. La gerencia se ejerce a través de:

  - **Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar**

    Estas son las funciones tradicionales de la dirección que posibilitan el cumplimiento de la misión de la organización. La función de ***planificación*** consiste en establecer objetivos a corto y a largo plazo, así como estrategias para lograr los objetivos institucionales. La función de ***organización*** consiste en reunir al personal y las tareas en el seno de una misma estructura, no solamente para efectuar el trabajo, sino también para que se sientan satisfechos los que lo realizan. A medida que las organizaciones se vuelven más grandes la necesidad de ***dirección*** es más urgente porque: las diversas especialidades deben ser coordinadas e integradas; hace falta una función de ***control*** para mantener la organización en el buen camino y para tomar medidas correctivas si algo no funciona adecuadamente. Finalmente, hace falta una función de ***evaluación*** para determinar si las metas han sido alcanzadas.

  - **Integrar la organización a la sociedad global de la cual forma parte**

    Toda organización forma parte de un sistema global. Todo cambio en el sistema tendrá repercusiones sobre la organización en cuestión y todo cambio en la organización repercutirá sobre el sistema global. Por ello es necesario observar la relación entre la organización y su medio ambiente con el objeto de ayudarla a reajustarse y a adaptarse a los cambios.

  - **Asegurar la disponibilidad de los recursos**

    Esta función es una de las más importantes porque si ciertas fuentes de aprovisionamiento comenzaran a desaparecer resulta necesario encontrar otras. Si la organización no tiene esto presente y se contenta con agotar los recursos disponibles, en algún momento perecerá.

    Las organizaciones sin fines de lucro dependen particularmente para su financiamiento de organizaciones donantes, por ello es vital establecer una política. Sin embargo, el recurso principal de las organizaciones sin fines de lucro son las personas y por ello es importante que éstas estén sensibilizadas con la misión, los objetivos y la eficiencia institucional.

- **Tener acceso a los beneficiarios**

  Todas las ODS han sido creadas para responder a requerimientos externos de sus beneficiarios. Mientras las organizaciones respondan a las necesidades oportunas de la población meta no existen grandes problemas, pero sucede que algunas pierden ese sentido y responden a una necesidad que ya no existe o se orientan hacia otros segmentos poblacionales.

- **Establecer o actualizar la misión de la organización**

  Cada organización tiene una misión y un objetivo a largo plazo. Al sistema de gerencia le corresponde precisar esa misión y comunicarla tanto al interior como al exterior de la organización. En su formulación la misión debería enunciar los aspectos más importantes: los servicios ofrecidos, a qué categoría de beneficiarios responde, los resultados esperados, el uso que se hace de los recursos, tanto físicos como financieros, la responsabilidad pública, así como también la innovación y la creatividad.

- **Integrar los subsistemas: psico-social, estructural, tecnológico y razón de ser**

  El subsistema psico-social asegura la captación y la motivación de recursos humanos para efectuar el trabajo. El subsistema estructural organiza el trabajo y determina las tareas específicas de esa fuerza de trabajo. Estos dos subsistemas corren constantemente el riesgo de entrar en conflicto. Es el subsistema gerencial el que se ocupa de la integración de los mismos.

  Existen instituciones donde la organización del trabajo ha perjudicado la motivación del personal. Cuando esto se produce es difícil mantener un personal calificado estable.

  Por otra parte, para cumplir con su tarea el personal necesita una tecnología adaptada; el rol del subsistema de gerencia es el de asegurar la adecuación entre las tareas a efectuar y la tecnología necesaria para llevarlas a cabo.

  Finalmente, el subsistema razón de ser dará un sentido al trabajo que hay que realizar y los objetivos darán al personal una idea del nivel de rendimiento que se espera de él.

  Está claro que todos estos elementos son componentes esenciales de una organización, y la realización de estas funciones se llama «gerencia».