



De la serie *Things Shoving I-2*

# Mecanismos de coordinación en empresas

♦ Alejandro García Garnica

Las empresas producen y distribuyen bienes y servicios a la sociedad para obtener un beneficio privado, aunque también buscan aumentar la estabilidad, el poder y el prestigio de los individuos que integran la organización.<sup>1</sup> Sin embargo, cualquiera que sea el objetivo específico de las empresas, éstas coordinan sus actividades y recursos para satisfacer a sus clientes. Entre los recursos internos y externos que las organizaciones económicas necesitan sincronizar se encuentran las materias primas, maquinaria, recursos humanos y financieros, información y conocimientos.

En efecto, la empresa es una unidad administrativa que necesita planear, tomar decisiones y controlar los recursos pero también capacidades y habilidades. Este proceso requiere generar sistemas formales y conscientes de planificación.<sup>2</sup> No obstante, como se verá más adelante, algunas de las tareas de la empresa utilizan procesos no deliberados para integrar sus actividades, como es el caso de las rutinas laborales.

En este contexto, los objetivos de este trabajo son describir y analizar los distintos mecanismos formales e informales de las empresas para coordinar

las tareas y recursos que utilizan, y enfatizar por qué es importante la coordinación en las empresas. La estructura expositiva de este trabajo, en la primera parte, enfatiza por qué la coordinación es un proceso a considerar dentro de la administración de las empresas y, en la segunda, describe y sintetiza los diferentes mecanismos de coordinación que se pueden utilizar para producir, distribuir y comercializar los servicios y productos que ofrecen los distintos negocios en el mercado. Al final se formulan algunas conclusiones.

## Definición e importancia

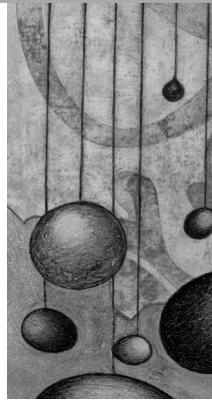
La actividad primaria de una organización que tiene como base la cooperación es coordinar las tareas individuales a fin de alcanzar las metas propuestas,<sup>3</sup> aunque también es necesario armonizar las actividades de equipo, departamentos o entre empresas. De acuerdo con la definición de la administración clásica, la coordinación es un proceso que implica "relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos [...] es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxi-

<sup>1</sup> Edith Penrose, *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid, 1962.

<sup>2</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of Executives*, Harvard University Press, Cambridge-Londres, 1966.

<sup>3</sup> Gary L. Kreps, *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Argentina, 1995.

♦ Profesor investigador, Campus Oriente, UAEM





to; es dar al organismo [...] las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica”.<sup>4</sup>

La coordinación implica correlacionar, ajustar y armonizar esfuerzos, pero también lograr la convergencia de conductas humanas para alcanzar los fines de la organización, cualquiera que éstos sean. De acuerdo con algunos autores, los propósitos fundamentales de la coordinación son conseguir que todos los miembros de un grupo adopten decisiones coherentes, es decir, homogenizar estructuras de comportamiento y conocimiento que conduzcan a un común acuerdo;<sup>5</sup> adaptar los medios a los fines; efectuar las operaciones con orden y seguridad; informar y revisar las actividades para lograr la armonía;<sup>6</sup> reducir la incertidumbre, y facilitar la interdependencia entre distintos componentes.<sup>7</sup>

La coordinación coadyuva a armonizar las diferencias entre individuos, así como a sincronizar los espacios de trabajo, tiempos, herramientas, métodos y procesos de producción que necesitan realizar los diferentes agentes sociales.<sup>8</sup> Esta diferenciación implica dividir el trabajo. A mayor profundidad en la división del trabajo y en el aumento en los niveles de delegación y crecimiento de la empresa, mayor complejidad en la tarea de

coordinar. En efecto, la complejidad para coordinar las actividades, recursos humanos y materiales aumenta cuando se incrementan los niveles jerárquicos y se modifica o cambia el ambiente en el que están insertas las empresas.

Sólo hay coordinación ahí donde existe la diferenciación, donde las funciones que antes desempeñaba un individuo o un grupo se distribuyen a otras unidades o personas con el objetivo de lograr la especialización y posterior unificación de las partes: “cualquier división del trabajo introduce separaciones en la distancia o en el tiempo entre el esfuerzo y el efecto, lo que crea a su vez problemas de control, responsabilidad y obligación, así como de eficiencia y equidad”.<sup>9</sup>

Los grandes economistas clásicos, como Adam Smith, también han enfatizado la importancia de la coordinación tanto para el mercado como para la empresa. El primero está asociado al papel de los precios como medio que regula la oferta y la demanda de bienes especializados de intercambio. El segundo trata sobre la división del trabajo y el proceso de coordinación dentro de la empresa; el maestro, ante las distintas actividades que realizan los aprendices, divide y especializa el proceso productivo. En el primer caso, el mecanismo de

---

<sup>4</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1974, pp. 139.

<sup>5</sup> Herbert A. Simon, *El comportamiento administrativo*, Aguilar, Argentina, 1988; James G. March y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, 1961.

<sup>6</sup> Henri Fayol, *Administración industrial...*, *op. cit.*

<sup>7</sup> Andrew H. van de Ven, Andre L. Delbecq y Richard Koenig Jr., “Determinants of Coordination Modes within Organizations”, *American Sociological Review*, núm. 2, vol. 41, abril de 1976, pp. 322-338.

<sup>8</sup> Chester I. Barnard, *The functions...*, *op. cit.*

<sup>9</sup> Andrew Sayer y Richard Walker, *La nueva economía social*, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992, p. 374.

precios destaca como coordinador de los esfuerzos conjuntos; en el segundo, la dirección es el elemento unificador.<sup>10</sup>

### Mecanismos de coordinación

Los mecanismos mediante los cuales se logran coordinar las actividades a nivel inter e intraorganizacional son múltiples: comunicación (flujo de información y conocimientos), adaptación mutua, autoridad, supervisión y normalización (establecimiento de normas y estándares). A éstos se pueden añadir los contratos, la cooperación, las rutinas y la cultura. En los párrafos que siguen se describen brevemente las funciones que cada uno de estos mecanismos tiene sobre el proceso de coordinación.

### Comunicación

Para algunos autores, la comunicación es el intercambio de información y difusión de significados.<sup>11</sup> Para otros, la comunicación implica recolección, envío e interpretación de mensajes que coadyuvan a comprender las experiencias personales.<sup>12</sup> La comunicación exige el uso de un lenguaje específico y permite transmitir parte del conocimiento y experiencias que se acumulan durante las actividades productivas. La difusión y comunicación del saber

y la información son importantes, pues facilitan la coordinación, el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones.

Al proceso de coordinación a través de la comunicación informal se le denomina "adaptación mutua". Esta forma de integración, complementaria de los mecanismos formales, surge tanto en organizaciones sencillas como complejas y tiene por base la confianza, el reconocimiento profesional o el prestigio. Los vínculos informales de comunicación se caracterizan por no tener un reconocimiento oficial, privilegiar lo verbal y apoyarse en redes de contacto informales.<sup>13</sup>

La comunicación facilita la cooperación, la dirección de las actividades y la coordinación.<sup>14</sup> En tanto mecanismo de coordinación, la comunicación reduce la incertidumbre y permite enfrentar las contingencias del ambiente, de tal modo que puedan ajustarse las posibles desviaciones de los planes y las estrategias consideradas originalmente;<sup>15</sup> asimismo, contribuye a disminuir los conflictos y hostilidades que surjan en la empresa.<sup>16</sup>

### Autoridad

Tradicionalmente se conoce como autoridad al "derecho de mandar y al poder de hacerse obe-

<sup>10</sup> Adam Smith, *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, FCE, México, 1983.

<sup>11</sup> Daniel Katz y Robert Kahn, *Psicología de las organizaciones*, Trillas, México, 1979.

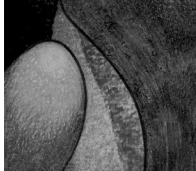
<sup>12</sup> Gary L. Kreps, *La comunicación...*, *op. cit.*

<sup>13</sup> Henry Mintzberg, "La estructuración de las organizaciones", en James Brian y Henry Mintzberg, *El proceso estratégico*, Prentice Hall, México, 1993, pp. 370-392.

<sup>14</sup> Gary L. Kreps, *La comunicación...*, *op. cit.*

<sup>15</sup> James G. March y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización...*, *op. cit.*

<sup>16</sup> Daniel Katz y Robert Kahn, *Psicología...*, *op. cit.*



decer”.<sup>17</sup> El ejercicio de la autoridad también es importante como mecanismo de coordinación.

Es importante que dentro de una empresa alguien se encargue de contratar a los recursos humanos, asignar las tareas, pagar salarios, ejercer el poder y orientar por medio de políticas, normas o valores sobre lo que se puede hacer o evitar. La unidad de mando, ya sea un grupo o un individuo, logra coordinar las tareas al diseñar planes y fijar metas; elaborar reglas y procedimientos; especificar el tipo de relaciones que deben existir entre los miembros; supervisar, facilitar el flujo de información, y diseñar estrategias de comercialización, tecnológicas y organizativas. Para poder coordinar, la autoridad se apoya en el monitoreo, los castigos y los estímulos. En este sentido, coordinar significa controlar o usar métodos que regulen los sistemas de trabajo existentes dentro de las organizaciones y entre ellas.<sup>18</sup>

### Contratos

El contrato es una institución que promueve o limita la cooperación durante el intercambio de productos o en la compra-venta. En este acuerdo formal se especifican los derechos de propiedad y los términos de transferencia de los bienes comercializados. El contrato debe generar incentivos entre las partes involucradas durante la realización de las

transacciones, así como los beneficios y los costos de la cooperación correspondiente.<sup>19</sup> El objetivo del contrato es orientar las acciones y obligaciones del agente; especificar las formas y montos de pago según las tareas realizadas; disminuir la incertidumbre y desconfianza; mejorar la disponibilidad de información y estimular el intercambio.<sup>20</sup>

Además de fijar los estímulos, el contrato expresa las contribuciones o tareas que los negociadores desarrollan y el programa de trabajo correspondiente (plazos de entrega, conclusión de actividades, términos de calidad, entre otros), así como los límites en los cuales pueden realizar los signatarios sus actividades. En el contrato se definen los incentivos y las contribuciones pero también los límites y las oportunidades que tienen los actores durante los procesos de cooperación e integración.<sup>21</sup> Los contratos integran formas deliberativas que contribuyen en su definición a la coordinación de actividades y al cumplimiento de metas; no obstante existen instrumentos alternativos para lograr estos fines, como las actividades rutinarias.

### Rutinas

En el ámbito sociorganizacional, el término de rutinas tiene diversas acepciones: técnicas que se establecen en condiciones de escasa variabilidad respecto a las tareas o actividades a realizar;<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Henri Fayol, *Administración industrial...*, op. cit., p. 159.

<sup>18</sup> Catherine Alter y Jerald Hage, *Organizations Working Together*, Sage Publications, Londres, 1993.

<sup>19</sup> José Ayala, *Instituciones y economía*, FCE, México, 2000.

<sup>20</sup> Inés Macho-Stadler y J. David Pérez Castillo, *An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts*, Oxford University Press, Oxford, 1997.

<sup>21</sup> James D. Thompson, *Organizaciones en acción*, McGraw Hill, México, 1994.

conjunto de métodos habituales, aprobados y aceptados, utilizados en la organización para resolver problemas prácticos.<sup>23</sup> En este sentido, la rutina se concibe como técnica, método o hábito organizacional que ha sido probado.

Donde hay cierta estabilidad, las rutinas dominan el escenario interno de la empresa y muchas de las tareas productivas se vuelven cotidianas y repetitivas con el fin de lograr cierto grado de predicción. Sin embargo, las rutinas también forman parte del conjunto de intercambios que se realizan entre las organizaciones; tal es el caso de las ventas o el nivel de inventarios registrados diariamente en las empresas: "todas las organizaciones, ya sean industriales o no, comprenden un ambiente que se compone de proveedores, competidores, marchantes o clientes, gremios potenciales o reales, agencias reguladoras [...] La mayoría de las organizaciones procuran estabilizar y controlar tales influencias del medio ambiente. Es decir, procuran afrontar los cambios del medio estableciendo normas y posiciones que puedan permitir encararlo sobre una base rutinaria y predecible. Consideremos la sencilla cuestión de las compras y del control de inventario en una organización industrial, o del ingreso de clientes en una organización de bienestar social [...] una vez implantada la rutina, toda persona que solicite el suministro de materiales o de clientes podrá hacer su propio pedido".<sup>24</sup>

Las rutinas reducen la incertidumbre y aumentan el control de las actividades tanto a nivel intra como interempresa. Las rutinas son importantes como mecanismos de coordinación porque generan estabilidad, contribuyen a la conformación de estándares, son códigos de comunicación, establecen conductas, reducen los costos de supervisión y contribuyen a la solución de problemas. Crear rutinas ("rutinización") significa "adaptarse a lo cotidiano". Este hecho supone generar y cumplir órdenes que derivan del alto mando, con el objetivo de adaptarse a las condiciones que imponen los procesos administrativos.<sup>25</sup>

### Cooperación

La cooperación, del latín *cooperari*, cuyo sinónimo es la colaboración, se define como "obrar juntamente con otra u otras para un mismo fin".<sup>26</sup> En efecto, además de incorporar esfuerzos distintos para alcanzar un objetivo común, en la cooperación se concentran y enfocan actividades coordinadas de esfuerzos y energía, a fin de evitar la dispersión y unir las tareas que inicialmente fueron divididas. Sin coordinación no puede haber cooperación.

La cooperación se caracteriza por conformar un conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de objetivos; obtener beneficios o incentivos mutuos que justifiquen el esfuerzo conjunto en condiciones en las que existe conflicto o divergencia;

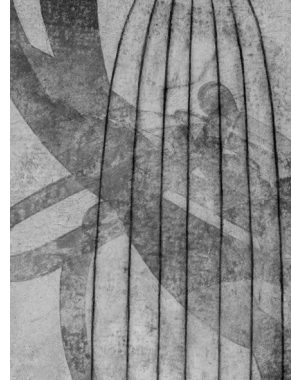
<sup>22</sup> Charles Perrow, *Análisis de la organización*, Cecs, México, 1982.

<sup>23</sup> Herbert A. Simon, *El comportamiento...*, *op. cit.*

<sup>24</sup> Charles Perrow, *Análisis...*, *op. cit.*, p. 82.

<sup>25</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, FCE, México, 1984.

<sup>26</sup> *Diccionario de la Lengua española*, Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.



sustentarse en la división del trabajo, y resolver problemas de manera individual o grupal.<sup>27</sup>

La cooperación, como un acto de correspondencia entre empresas, es importante porque incrementa nuevos segmentos de consumo o de compra, pero además reduce la incertidumbre: “es indudable que tal práctica sirve para algo más que para ampliar mercados o aumentar las ventas en circunstancias en que el margen de ganancia es favorable en forma particular. Y lo que quizá sea lo más importante, ofrece a las organizaciones interesadas más campo de previsibilidad y certidumbre, lo que significa que contribuye a reducir la competencia irrestricta”.<sup>28</sup> Así, la colaboración reduce esfuerzos, permite solucionar obstáculos, amplía la oferta y genera beneficios, pero también disminuye las contingencias del ambiente y alienta la predicción de los cambios ocurridos en el mercado.

La efectividad del proceso de cooperación depende principalmente de la coordinación; esto es, la calidad e intensidad de las interrelaciones entre las partes que desean colaborar está vinculada a la sincronización en tiempo y espacio de los recursos, la dirección y control de las acciones, y la difusión de la información y el conocimiento. No obstante, la coordinación se da sobre la base de acuerdos, fines comunes, existencia de estímulos, intercambio de satisfactores y división de esfuerzos, es decir, de la colaboración.

## Confianza

La confianza surge “cuando la gente comparte normas de honestidad y reciprocidad y, por lo tanto, es capaz de cooperar entre sí. La confianza se ve lesionada por el exceso de egoísmo o de oportunismo”.<sup>29</sup> Se considera que la confianza es un mecanismo de coordinación e interacción basado en compartir valores y normas, a fin de apoyar la cooperación colectiva en ambientes en los que existe incertidumbre y complejidad.<sup>30</sup> La confianza está ligada a la amistad, la lealtad, la transparencia, la integridad, la cultura y la reciprocidad entre los participantes, aunque esta última muchas veces es subjetiva. Compartir valores, la construcción social de códigos de conducta, el desarrollo de una trayectoria positiva de amistad, los vínculos de familiaridad y la existencia de un lenguaje común, son aspectos importantes para establecer una relación de confianza entre las partes.<sup>31</sup>

Nooteboom señala que en la confianza siempre existen riesgos y posibilidad de traición por parte de algunos de los miembros asociados. Añade que la confianza no es ciega (dado que hay posibilidades de oportunismo es necesario monitorear el comportamiento de los socios), ni incondicional (hay límites de tolerancia). La confianza se sustenta tanto en la racionalidad (el interés propio) como el aprendizaje (interpretaciones, experiencia y rutinas exitosas) y lo cultural (valores y normas del

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw Hill, Colombia, 1998.

<sup>28</sup> Charles Perrow, *Análisis...*, op. cit., p.82.

<sup>29</sup> Francis Fukuyama, *La gran ruptura*, Atlántida, España, 1999, p. 79.

<sup>30</sup> Michael I. Reed, “Organization, Trust and Control: A Realist Analysis”, *Organization Studies*, núm. 2, vol. 22, 2001, pp. 201-228.

<sup>31</sup> Salvador T. Porras, “Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales”, *Gestión y Estrategia*, núm. 12, UAM Azcapotzalco, México, julio-diciembre de 2003, pp. 206-217.

grupo). La confianza tiene como respaldo también la lealtad y la reputación, las cuales atenúan el oportunismo que los agentes pueden presentar durante las transacciones económicas ejecutadas por los distintos agentes productivos.<sup>32</sup>

### Estándares

La confianza se nutre de la construcción o cumplimiento de estándares y normas que facilitan el intercambio y el comportamiento de las partes que están dispuestas a cooperar. La estandarización permite la coordinación en la medida en que se establecen reglas y rutinas que limitan la acción de los individuos o de las empresas a "trayectorias consistentes", actividades repetitivas y más o menos estables acordadas de antemano entre las partes que deciden colaborar.<sup>33</sup> Dicho proceso de estandarización puede darse en cuatro niveles: en la programación del proceso de trabajo; en la especificación de los resultados que se quieren alcanzar; en la definición de las habilidades que necesitan los trabajadores durante el proceso laboral, y en el establecimiento de las normas y valores, esto es, en la difusión de creencias homogéneas de comportamiento en el trabajo.<sup>34</sup>

Un estándar disminuye el costo de coordinación al facilitar la comunicación al interior de las

organizaciones y entre las empresas que integran una industria, además de permitir la coordinación y convergencia de redes. El estándar crea orden, reduce la variación, contribuye a la uniformidad y permite racionalizar los recursos".<sup>35</sup>

### Grupos de trabajo

Otros de los mecanismos a través de los cuales se puede promover la integración de los recursos humanos en la empresa son los equipos de trabajo; éstos pueden ser estructuras relativamente pequeñas de organización, formalmente reconocidas o no por la autoridad. Estos grupos tienen como objetivo examinar procesos o resolver problemas concretos.<sup>36</sup> Los equipos en el trabajo son una forma de "autocoordinación" que coopera bajo una finalidad común; dichos equipos pueden estar o no dirigidos por un líder, en su defecto intercambian información para adoptar comportamientos de trabajo homogéneos.<sup>37</sup> El trabajo en equipo facilita la coordinación en la medida en que se transmiten información y conocimientos que coadyuvan a la toma de decisiones.

Pero también los equipos de trabajo contribuyen a la integración de los individuos porque crean un sentimiento de identificación o lealtad que genera presión sobre su comportamiento, y se con-

<sup>32</sup> Bart Nooteboom, "Institutions and Forms of Coordination in Innovation Systems", *Organization Studies*, núm. 5, vol. 21, 2000, pp. 915-939.

<sup>33</sup> James D. Thompson, *Organizaciones...*, *op. cit.*

<sup>34</sup> Henry Mintzberg, "La estructuración...", *op. cit.*

<sup>35</sup> Arturo Lara, "Redes y competencia tecnológica en la construcción de estándares", *Revista Análisis Económico*, núm. 38, vol. XVIII, UAM Azcapotzalco, México, 2003, pp. 209-228.

<sup>36</sup> Andrea Zerilli, *Fundamentos de organización y dirección general*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1978.

<sup>37</sup> Herbert A. Simon, *El comportamiento...*, *op. cit.*





forma una opinión dominante o uniforme que, en general, adopta el conjunto de los elementos. Esta uniformidad en la concepción del trabajo y modos de comportamiento será mayor en la medida en que haya más interacción, cohesión y comunicación entre las distintas partes.<sup>38</sup>

Los procesos de coordinación son importantes en las empresas por las siguientes razones: contribuyen a homogenizar y unificar la información, los conocimientos y las conductas; permiten integrar los recursos, esfuerzos y acciones de los distintos actores sociales que integran la organización; reducen el riesgo, la incertidumbre y la complejidad de las tareas; facilitan la comunicación y la toma de decisiones en las empresas. Estas últimas se orientan a concentrar sus capacidades en la coordinación de las actividades y a normar las acciones de sus integrantes, a fin de alcanzar sus objetivos, entre los que resalta el aumento del beneficio. Ante las necesidades de la especialización productiva y del intercambio de sus recursos con el ambiente, las empresas también tienen que integrar sus acciones, espacios, tiempos, información, conocimientos, herramientas, métodos y procesos de producción con los de sus clientes, proveedores, competidores y otros centros de apoyo.

La coordinación o integración es una de las actividades fundamentales que contribuye a la com-

petitividad de las empresas al mezclar, combinar, dividir, especializar e integrar recursos humanos y materiales de manera diferente a como lo hacen las empresas rivales.

Para evitar la incertidumbre (incluido el azar, la ambigüedad y la indeterminación) y reducir la complejidad (asociada a la heterogeneidad de los insumos, los conocimientos y las habilidades, el tiempo social y el espacio, las herramientas y el equipo de trabajo y la variedad de procesos de producción), las empresas usan distintos mecanismos formales e informales de coordinación, entre los que destacan adaptación mutua, autoridad, contratos, rutinas, cooperación, confianza, estándares y equipos de trabajo. Estos mecanismos coadyuvan a facilitar que los componentes que inicialmente fueron diferenciados como resultado de la división del trabajo se integren en los procesos de producción.

Finalmente, estos ocho mecanismos de coordinación no son eficientes cuando se usan de manera individual; generalmente, se combinan en las empresas dependiendo de las características que son inherentes a cada organización; esto es, según el tipo de procesos productivos utilizados, la estructura organizacional, el contexto cultural, la complejidad de los bienes producidos, la tecnología empleada y el tipo de ambiente existente.

---

<sup>38</sup> James G. March y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización...*, op. cit.