

Concepto de coordinación

Coordinación

- Acción y efecto de disponer elementos metódicamente o concertar medios y esfuerzos para buscar un objetivo común.
- Una vez realizado el diseño organizativo basado en conceptos de “división de trabajo”, paradójicamente, al ser la empresa un ente con un objetivo común, surge la necesidad de coordinar para armonizar los esfuerzos estructurados con arreglo al modelo organizativo elegido.

Mecanismos de coordinación

- El liderazgo
- Los comités
- Los grupos de trabajo
- Los círculos de calidad
- Unidades de coordinación
- Los procesos
- La rotación interna
- Los presupuestos
- Los indicadores de gestión
- Las tecnologías de la información
- La comunicación interna

El liderazgo como mecanismo de coordinación

La máxima dirección de la empresa es el primer responsable de la coordinación

Sin embargo:

- el crecimiento de las organizaciones hace “inviabile” que toda la coordinación recaiga sobre una persona
- en cualquier caso, incluso en organizaciones pequeñas no es “aconsejable” que la visión global y de coordinación resida en una única persona ,al menos un órgano colegiado es aconsejable (por ejemplo Comité de Dirección)
- la coordinación es, en general ,una responsabilidad habitual de las personas con “nivel directivo” en cualquier organización y suele incluir una doble vertiente:
 - respecto del equipo a su cargo
 - respecto del resto de miembros de su nivel organizativo con arreglo a la estructura definida

Los comités

Son grupos estables de personas que ocupan cargos en diferentes áreas de una organización para cumplir con unas funciones determinadas que existe de manera permanente en el tiempo y trabaja mediante reuniones periódicas bajo la dirección de un responsable

Características:

- permanente en el tiempo
- reuniones periódicas
- responsable
- funciones y responsabilidades definidas

Ejemplos:

- Comité de Dirección
- Comité de Inversiones
- Comité de Auditoría
- Comité de Seguridad e Higiene
- Comité de Calidad

Los grupos de trabajo

Son grupos multidepartamentales constituidos con carácter temporal para la ejecución de una tarea específica y no recurrente ,como por ejemplo: diseñar un nuevo procedimiento que afecta a varias unidades, identificar oportunidades de desarrollo de nuevos productos y/o servicios, diagnosticar problemas de calidad concretos, organizar la fiesta de Navidad...

Características:

- nace y muere con el objetivo para el que se creó, por lo que necesita tener claros los objetivos para ser eficiente
- suele tener también un responsable o coordinador, aunque su identificación puede no ser tan nítida como en el caso de los comités
- son estructuras más flexibles y con funciones menos claras en la organización, ocasionando a veces solapes o “conflictos de competencia” con unidades organizativas
- su efectividad depende mucho de la composición del grupo (están los que son y son los que están) ,de la planificación de su trabajo y, también, de la autoridad que se confiera a su trabajo.

Los círculos de calidad

Se definen con esta denominación los grupos pequeños de personas que se reúnen voluntariamente y de forma periódica, aunque no necesariamente regular, con la finalidad de detectar, analizar e identificar soluciones a problemas de eficiencia, productividad y calidad. Suelen ser personas relacionadas con un área concreta de actividad que interaccionan entre sí de manera cotidiana.

Características:

- carácter voluntario e irregular..son estructuras muy informales
- número reducido (entre 4 y 12) de personas interaccionan habitualmente
- se buscan mejoras de eficiencia, productividad, calidad de carácter muy operativo
- se fundamentan en los beneficios del intercambio de ideas y experiencias, así como en el valor del apoyo mutuo

Unidades de coordinación (1/2)

Eventualmente en organizaciones complejas se establecen departamentos o unidades organizativas cuya misión es precisamente la coordinación del trabajo de otras unidades.

La actuación de este tipo de departamentos puede estar orientada a alguno o varios de los siguientes objetivos generales:

- a) Crear normas, patrones, procedimientos y/o metodologías comunes a ser aplicadas por diferentes unidades a los efectos de asegurarse la adecuada homogeneización de calidades, estilos, normativas etc..
- b) Establecer bases de “conocimiento compartido y mejores prácticas” que permitan a diferentes unidades operativas reutilizar el conocimiento y la experiencia adquirida
- c) Obtener información de operaciones de diferentes unidades para consolidar y agruparla (esta vertiente es menos habitual debido al desarrollo de las tecnologías de la información)
- d) Establecer directrices comunes de actuación y, eventualmente, asegurar su cumplimiento

Unidades de coordinación (2/2)

Observaciones/Características

- Este tipo de departamentos suelen llevar el término coordinación en su nombre (p.e. Departamento de Coordinación Administrativa), pero también es habitual que haya unidades que ejercen este tipo de rol de manera indirecta .Por ejemplo:
 - Departamento de Consolidación
 - Departamento de Métodos y Organización
 - Departamento de Control de Gestión
 - Departamento de Auditoria y Control Interno
 - Departamento de Planificación Estratégica
 - Departamento de Innovación Tecnológica
- Eventualmente y de manera informal hay departamentos, que, por su naturaleza, suelen asumir roles de integración y coordinación .Por ejemplo el departamento de Recursos Humanos

Los procesos (1/2)

- Conjunto de actividades encadenadas unas con otras en una secuencia lógica que implican la participación de diferentes unidades organizativas o departamentos con el objetivo de obtener un resultado final (output) de valor añadido en base a distintos elementos (inputs)

Los procesos (2/2)

El concepto de procesos es un elemento más de lo que se entiende por organización en la empresa y sobre el que se establece toda una disciplina de conocimientos y teorías

Los procesos pueden clasificarse de varias maneras:

- a) Por su amplitud, desde los “macroprocesos” (7 u 8 grandes procesos que explican el funcionamiento general de una empresa) hasta los “procedimientos” más operativos (por ejemplo: facturar y cobrar)
- b) Por su naturaleza, pudiendo ser administrativos (por ejemplo, cerrar la contabilidad), de gestión (p.e. diseñar el plan de gestión anual) y operativos (p.e. diseñar nuevos productos/servicios)

En cualquier caso, son mecanismos que exigen cooperación entre distintas unidades de la estructura organizativa y, por esa circunstancia, suelen ser un foco de integración de las diferentes funciones y responsabilidades.

La rotación interna

Entendida como la política de hacer pasar a personas por diferentes departamentos a lo largo de su vida laboral como una fórmula que permite:

- cubrir necesidades de reclutamiento
- aumentar la riqueza de posibilidades de desarrollo profesional de las personas
- crear perfiles de profesionales con visión integral de la actividad y, por lo tanto, bien equipadas para asumir tareas directivas
- favorecer la creación de una “cultura de empresa”
- aumentar las posibilidades de entendimiento fluido entre diferentes departamentos y unidades organizativas.

Aunque la rotación interna raras veces se impulsa sólo para mejorar la coordinación, aquellas empresas que la practican de forma sistemática y frecuente suelen tener menos problemas en este esfuerzo.

Los presupuestos (1 / 2)

Todas las empresas y organizaciones suelen realizar anualmente un ejercicio de previsión global que se materializa en algún tipo de presupuesto económico y financiero

Desde el punto de vista de los esfuerzos de coordinación, este ejercicio de previsión representa la necesidad de reunir las aportaciones, necesidades y previsiones de todos los departamentos y unidades organizativas para identificar:

- los ingresos que se prevén
- los gastos de explotación necesarios para desarrollar la actividad
- las inversiones necesarias

Evidentemente la complejidad y riqueza del proceso presupuestario varía enormemente en función del tamaño de la empresa u organización pero en cualquier caso:

- implica una puesta en común de objetivos y recursos
- lleva aparejado implícita o explícitamente un “plan de gestión” integrado

Presupuestos (2/2)

Desde el punto de vista de la manera de enfocar el presupuesto podemos distinguir muchas clasificaciones:

- de “arriba hacia abajo” vs “de abajo hacia arriba”
- presupuesto base cero vs presupuesto evolutivo
- presupuesto orientado a ingresos vs orientado a gastos
- presupuesto orientado a “control” vs orientado a “generación”

En cualquier caso, desde un punto de vista organizativo, la manera de abordar un presupuesto se suele constituir en un fuerte factor de cultura organizativa.

La simulación de presupuestos con mayor horizonte que un año da lugar a “proyecciones financieras” que eventualmente son también parte de la planificación a medio y largo plazo

Indicadores de gestión

La planificación anual (típicamente el presupuesto) y la plurianual (planes estratégicos y/o proyecciones financieras) en ocasiones se desarrolla en indicadores de gestión que pueden no ser sólo financieros.

Típicamente, dichos indicadores pretenden definir objetivos cuantitativos para los que la consecución de determinadas magnitudes por cada unidad organizativa o departamento permita la consecución armónica y coordinada de los objetivos generales a corto, medio y largo plazo.

Hay una amplia gama de indicadores en función de su naturaleza:

- económicos y financieros (p.e ventas, gastos, inversiones, márgenes...)
- operativos (p.e. unidades producidas, asistencias prestadas, patentes registradas...)
- de calidad (p.e satisfacción de clientes, rechazos producidos, reclamaciones...)
- de estructura p.e.(número de empleados, capacidad instalada ,camas disponibles...)
- de recursos humanos (p.e horas de formación, nivel de absentismo, grado de satisfacción de empleados, incorporaciones...)

Las tecnologías de la información

El avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) vienen representando una cierta revolución en la manera de entender el intercambio de información y la coordinación en las organizaciones.

En general los nuevos instrumentos tecnológicos reducen los tiempos de comunicación y amplían las posibilidades de coordinación. Las principales aportaciones de esta evolución a la mejora organizativa podrían resumirse en :

- Automatización de tareas de “menor valor añadido”, permitiendo a las personas centrarse en labores más analíticas y en la relación de datos e información
- Aumento de la facilidad y riqueza para compartir información entre grupos y personas, lo cual multiplica las posibilidades de cooperación y generación de valor
- Incremento de las posibilidades de explotación de información compleja y de interrelación de datos desde una posición organizativa determinada.

La comunicación interna

Obviamente los esfuerzos de coordinación entre unidades organizativas y departamentos también pueden ser abordados desde los cauces de comunicación interna que tienen diferente nivel de complejidad en función del tamaño de la organización.

Las fórmulas de comunicación interna son muchas y, desde menor sofisticación a mayor complejidad, pueden pasar por actuaciones como:

- Comunicación informal (“boca a boca”)
- Comunicación a través de la “cadena de relación natural”
- Encuestas entre los empleados
- Reuniones periódicas globales o por unidades
- Convenciones o congresos
- Intranets y medios electrónicos
- Periódicos y/o publicaciones de empresa

La comunicación interna es toda una disciplina específica de técnicas de gestión que pretende diseñar los mecanismos adecuados en cada caso en función de los contenidos a comunicar y la complejidad y tamaño de la organización

Resumen general

- La coordinación es un esfuerzo organizativo constante en todas las organizaciones sea cual sea el tamaño y la complejidad
- Existen muchos mecanismos para mejorar la coordinación; ninguno es perfecto, ni completo. Todos pueden ser usados en mayor o menor medida, en función de las circunstancias y la complejidad.
- Las decisiones de “diseño organizativo” llevan inmediatamente aparejadas, necesidades de coordinación. En la valoración qué estructura es la adecuada para una empresa, se debe tener en cuenta el esfuerzo de coordinación que implica.