

**LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS Y MECANISMOS DE
COORDINACIÓN EN LA EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN A
PARTIR DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN**

Área de investigación: Teoría de la Organización

Alejandro García Garnica

Instituto Profesional de la Región Oriente
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
México

agg67@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN A PARTIR DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Resumen

El objetivo de este trabajo es describir, analizar y sintetizar la importancia que tienen los procesos de coordinación de la empresa, tomando como punto de partida algunos de los autores clásicos de la Teoría de las Organizaciones; particularmente las propuestas de Lawrence y Lorsch, y Simon. En particular se examinan los siguientes puntos: las diferentes definiciones del concepto de coordinación y su importancia; los propósitos de la coordinación y su relación con la división del trabajo; los problemas de coordinación, complejidad e incertidumbre en la organización; y los diferentes mecanismos de coordinación organizacional. Entre los principales mecanismos de coordinación empresarial se analizan los siguientes: la comunicación, la jerarquía, las normas y estándares, la cooperación, rutinas, la confianza y los contratos.

Palabras clave. Empresa, Coordinación y Teoría Organizacional



LA IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA EMPRESA: UNA APROXIMACIÓN A PARTIR DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción

El objetivo de este trabajo es describir, analizar y sintetizar la importancia que tienen los procesos de coordinación de la empresa, tomando como punto de partida algunos de los autores clásicos de la Teoría de las Organizaciones; particularmente las propuestas de Lawrence y Lorsch y Simon. En particular se examinan los siguientes puntos: las diferentes definiciones del concepto de coordinación y su importancia; los propósitos de la coordinación y su relación con la división del trabajo; los problemas de coordinación, complejidad e incertidumbre en la organización; y los diferentes mecanismos de coordinación organizacional. Entre los principales mecanismos de coordinación empresarial se analizan los siguientes: la comunicación, la jerarquía, las normas y estándares, la cooperación, rutinas, la confianza y los contratos.

Algunas de las preguntas a las que se intenta dar respuesta en este trabajo son las siguientes: ¿Qué es la coordinación y porque es importante en las empresas?, ¿Qué ventajas obtienen las empresas al coordinar sus recursos?, ¿Cuáles han sido algunas de las contribuciones de Lawrence y Lorchs, así como de Simon respecto a los procesos de coordinación organizacionales? y ¿Qué mecanismos utilizan las organizaciones para coordinar sus recursos?

Definición de Coordinación

Las organizaciones económicas se caracterizan por producir y distribuir bienes y servicios a la sociedad, con objeto de obtener un beneficio privado, pero también intentan aumentar su prestigio y poder en el mercado (Dill, 1965; y Penrose, 1962). Sin embargo, cualquiera que sea el objetivo específico de la empresa, estas organizaciones tienden a concentrar sus esfuerzos en la coordinación de las actividades que se proponen alcanzar.

Planear, tomar decisiones y controlar los recursos hacen de la empresa una unidad administrativa, es decir, un sistema formal y consciente de actividades o fuerzas que se coordinan (Barnard, 1966 y Penrose, 1962). No obstante, como se verá más adelante, algunas de las tareas de la empresa son no-deliberadas y se realizan de manera rutinaria. Los procesos de coordinación también se apoyan en la confianza, elemento que conforma el lado informal de las actividades empresariales.

Una de las tareas fundamentales de las organizaciones la cooperación y coordinar de los recursos internos y externos que esta posee (Kreps, 1995). La coordinación (integración) tiene distintas definiciones, entre las que destacan las siguientes:

“la acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente entre sí, y en función de los programas establecidos, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos” (Zerilli, 1978, 340).



“... principalmente las relaciones que existen entre las tareas o actividades que deben ajustarse en forma y tiempo al logro integral de algún objetivo o finalidad generales” (Litterer, 1986, 421).

“... (el) proceso de informar a cada uno de los comportamientos proyectados por los demás” (Simon, 1988, 69)

Varios aspectos podemos desprender de las citas anteriores, la coordinación es un proceso en el que se requiere: a) armonizar esfuerzos; b) es un proceso que se puede observar a nivel de individuos, subgrupos o grupos, c) se asocia a la cooperación entre recursos humanos y a la dirección de las acciones, d) implica difusión de información, pero también de conocimiento, e) supone unir lo que inicialmente fue objeto de división del trabajo o de especialización, f) requiere controlar las actividades y el comportamiento de los distintos actores sociales, y g) se utiliza como sinónimo de integración o sincronización.

La coordinación de las distintas actividades productivas de la empresa se da sobre la base de la división del trabajo. Este proceso de especialización supone laborar con distintos recursos internos o externos, cuya característica principal es que son heterogéneos. Dado el carácter tan disímil que existe entre los individuos, la maquinas, las materias primas y la información se requiere de procesos de coordinación. En el siguiente apartado se describen los objetivos y el origen de los procesos de integración empresarial.

Los Objetivos de la Coordinación y la División del Trabajo

De acuerdo con algunos autores que se ubican dentro de la Teoría de la Organización, los propósitos particulares de la coordinación son:

- a) Conseguir que todos los miembros de un grupo adopten decisiones coherentes, es decir, homogenizar estructuras de comportamiento y de conocimiento que conduzcan a un común acuerdo (Simon, 1988; y March y Simon, 1961),
- b) Adaptar los medios a los fines, efectuar las operaciones con orden y seguridad, informar y revisar las actividades para lograr la armonía (Fayol, 1974),
- c) Reducir la incertidumbre y facilitar la interdependencia entre distintos componentes (Van de Ven y Delbecq, 1976).
- d) Crear competencias esenciales en la empresa. La capacidad para coordinar recursos de manera eficientes, para que estos generen valor y se adapten a los cambios del ambiente es una de las competencias esenciales de las organizaciones (Jones, 2008).

La coordinación se da a la par de la diferenciación. La división el trabajo implícitamente genera problemas de espacio, tiempo, inspección y uso de recursos. Smith (1983), en su obra la “Riqueza de las Naciones”, señala que con objeto de aumentar las destrezas, ahorrar tiempo y mejorar las tecnologías es necesario que se distribuyan las distintas actividades de producción. Esta división del trabajo se da tanto en la fábrica como entre las distintas actividades económicas.

Smith (1983) ilustra dos ejemplos clásicos de coordinación: el de mercado y el de la empresa. El primer caso está asociado al papel de los precios como el medio que regula la



oferta y la demanda de bienes especializados que son intercambiados entre los cazadores, pastores y ganaderos. En segundo lugar, Smith ejemplifica la división del trabajo y el proceso de coordinación dentro de la firma; el “maestro”, ante las distintas actividades que realizan los “aprendices”, divide y especializa el proceso productivo orientado a los alfileres. En el primer caso, el mecanismo de precios destaca como coordinador de los esfuerzos conjuntos y, en el segundo, la dirección es el elemento unificador.

La coordinación coadyuva a “ajustar las diferencias” (Follet, 1982) entre individuos, así como armonizar y adecuar lugares de trabajo, los tiempos, las herramientas, los métodos y procesos de producción (Barnard, 1966). A mayor profundidad en la división del trabajo, el aumento en los niveles de delegación y crecimiento de la empresa, la tarea de coordinar se hace más compleja: “1) a mayor especialización del trabajo, mayor será la complejidad; la especialización es un proceso de crear distintos puestos y, por ende, mayor complejidad. Contribuye principalmente a la diferenciación horizontal, 2) A mayor delegación de autoridad, mayor será la complejidad de la organización; la delegación de autoridad se relaciona normalmente con una larga cadena de mando; es decir, con un número relativamente grande de niveles gerenciales, por lo que la delegación de autoridad contribuye a la diferenciación vertical, 3) A mayor utilización de las bases del territorio, clientes y productos, mayor será la complejidad. Estas bases implican la creación de unidades autosustentables que operen prácticamente como organizaciones independientes. En consecuencia habrá mucha delegación de autoridad, lo que genera no poca complejidad” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994, 447).

Por otra parte, al interior de una empresa se establecen áreas o departamentos diferenciados que se integran a distintos niveles, la manera como se configuran dichos vínculos se denomina estructura. A través de la estructura, las organizaciones logran dos propósitos: 1) la racionalidad limitada; en tanto la dirección fija responsabilidades, controla los recursos y se establece fronteras de actuación, y 2) se facilita la acción coordinada de los distintos elementos que son interdependientes (Thompson, 1994). Asimismo, la supervivencia de la organización dependerá del nivel de coordinación que la dirección logre entre: a) los procesos internos de producción y las necesidades institucionales; b) la tecnología, el ambiente-tarea y el campo de acción, y c) el diseño y la estructura organizativa dado el campo de acción. Para reducir las restricciones y las contingencias externas, la empresa realizará también acuerdos o estrategias de cooperación a fin de resolver problemas. Otras formas alternativas de encarar las limitaciones y la incertidumbre ambiental son: la integración vertical, la incorporación de los clientes en el desarrollo de proyectos conjuntos, la división del producto, y la expansión territorial (Thompson, 1994).

Dos puntos de vista sobre la coordinación

En esta sección se desarrollan las ideas de los siguientes autores: a) Lawrence y Lorsch y b) Herbert Simon. Estas propuestas hacen referencia a los distintos problemas que deben considerarse en el análisis de la organización, en los procesos de coordinación y la complejidad.

Lawrence y Lorsch

La organización “es la coordinación de actividades diferentes, de colaboradores individuales, para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente” (Lawrence y



Lorsch, 1973, 3). Para estos dos autores, coordinar supone: promover la división del trabajo, realizar funciones diferenciadas, usar mecanismos de comunicación, tomar decisiones, crear una estrategia deliberada, y considerar diferentes puntos de vista e interdependencia entre los elementos que componen la organización. Estos elementos que han sido parcelados para alcanzar un objetivo, tarde o temprano, tienen que ser integrados o coordinados (Lawrence y Lorsch, 1973; y 1981).

Conforme la empresa se vincula con el ambiente, la organización se estructura en departamentos o sub-unidades de trabajo a fin de satisfacer las distintas demandas productivas. La división del trabajo genera diferenciación a nivel de actividades, comportamientos y conocimientos; procesos que en su conjunto requieren ser integrados (Lawrence y Lorsch, 1973). Si los mercados, el conocimiento, la tecnología, los factores económicos y la fabricación son homogéneos se genera certeza y, por lo tanto, las sub-unidades productivas son semejantes en sus prácticas formales de organización y en la conducta interna de sus miembros. Pero si las partes del ambiente con las que se vincula la empresa son disímiles, y no hay certidumbre, predominará la diferencia entre las partes y se incrementará la complejidad (Lawrence y Lorsch, 1973).

Por otro lado, la incertidumbre crece sobre todo cuando: a) es escasa o poco clara la información (científica, tecnológica o de mercado) que las distintas sub-unidades o la organización requieren; b) las relaciones entre lo que se hace y lo que resulta no es predecible en la empresa, es decir, situaciones en las que no hay un “sistema de control” y es ineficiente el “sistema de valoración o de incentivos” del personal”; y c) se incrementan o varían las necesidades de los clientes o la retroalimentación que estos hacen hacia el negocio es lenta (Lawrence y Lorsch, 1973* España).

Cuando en la empresa tanto el nivel de diferenciación como las necesidades de integración son elevadas, los mecanismos de coordinación que se requieren exigen algo más que la jerarquía directiva o el control rutinario, esto es, es necesario impulsar grupos o comités de enlace que se encarguen de resolver los conflictos o solucionar obstáculos. El arreglo de los problemas, en condiciones de inestabilidad o incertidumbre, se da en un contexto en el que: a) existe racionalidad limitada, b) se requiere flexibilidad y creatividad del personal involucrado, c) hay diferentes percepciones e intereses, y d) es necesaria la adaptación.

Se busca que la adaptación se dé a tres niveles: 1) individuo-organización, 2) grupo-grupo, y organización-ambiente, donde una modificación de un elemento afecta al resto del sistema. Particularmente, el ajuste entre empresa y contexto exige conocer cuáles son las demandas del mercado y cuáles son las capacidades de la empresa para ofrecer una respuesta; esto puede lograrse eliminando los obstáculos que impiden la coordinación, creando nuevas áreas o realineando los objetivos de la organización hacia los requerimientos ambientales. Sin embargo, no existe una manera organizacional óptima de cómo lograr dicha integración (Lawrence y Lorsch, 1973).

Hebert Simon

Para este autor, el concepto de organización se refiere “al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de



expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en que reaccionaran ante lo que él diga o haga” (Simon, 1988, XVI).

En este contexto, las “decisiones” que realicen los distintos sujetos que integran la organización definirán un tipo de comportamiento. Las selecciones, estrategias y acciones -deliberativas o no- que sigan los sujetos son el resultado de la información y los conocimientos a los éstos tienen acceso, dadas las condiciones de racionalidad limitada que son generadoras de incertidumbre. El proceso de racionalidad limitada supone que: “El individuo está limitado, de un aparte, por capacidad, hábitos y reflejos que no pertenecen ya al dominio de lo consciente... El individuo está limitado, por otro lado, por sus valores y por los conceptos de finalidad que influyen en él al tomar sus decisiones... El individuo está limitado, por un tercer lado, por la extensión de su conocimiento de las cosas relacionadas con su tarea” (Simon, 1988, 39). Las restricciones que tienen los distintos actores en términos cognitivos, valorativos y respecto a sus habilidades y capacidades generan incertidumbre; en tanto el comportamiento que cada individuo tiene en un grupo depende de las expectativas o creencias que éste tenga sobre la manera de actuar de los demás. En muchas ocasiones dichas expectativas pueden permanecer indeterminadas y generar problemas cuando se requiere tomar decisiones (Simon, 1988).

Una de las tareas principales de la organización consiste diseñar estructuras de comunicación eficientes y en lograr homogeneizar y equilibrar los comportamientos de los individuos (mediante un esquema de incentivos y promoviendo la lealtad); de tal manera que estos cooperen y se coordinen para alcanzar los objetivos generales que se persiguen o acepten las decisiones de la autoridad. Este nivel de autoridad se da dependiendo de la jerarquía, esto es, de la especialización, asignación de las tareas o puesto de trabajo que se encarga a un sujeto (Simon, 1988). Sin embargo, la “jerarquía” no solamente hace referencia al nivel de autoridad que se ocupa dentro de una estructura, también, este concepto enfatiza la forma como las organizaciones son divididas en unidades más pequeñas; gerencias, departamentos o áreas, sub-áreas, etc. que contribuyen a la especialización y la eficiencia. Pero sobretodo, la jerarquía reduce la complejidad de las tareas, facilita la coordinación y cooperación, y contribuye a una solución más efectiva de los problemas generando consecuentemente una reducción de la incertidumbre. De acuerdo con Simón (1982), la organización tenderá a asumir una forma jerárquica más definida a medida que el ambiente de las tareas se vuelva más complejo; en relación con las facultades de solución de problemas, el nivel de comunicación de los miembros de la organización, y el número de instrumentos utilizados. La jerarquía es una forma de adaptabilidad que se considera ante la complejidad.

A medida que los niveles de jerarquía se profundizan, y la organización se divide en grupos más pequeños, es necesario descentralizar la toma de decisiones y el procesamiento de la información. La descentralización tiene que incentivarse mientras todas las partes de la unidad “encajen”, se mantenga una lealtad a los objetivos generales de la organización, y los problemas y sub-problemas se solucionen (Simon, 1982). Estos problemas se resuelven mediante procedimientos ya establecidos que resultan de la experiencia o a través del ensayo-error; esto es, se generan estrategias y se seleccionan las mejores soluciones (heurística), aunque no necesariamente las óptimas (Simon, 1995).

Por otro lado, en el análisis de la jerarquía de una organización debe considerarse el número de subsistemas que la integran. Además, a fin de enfrentar la complejidad y de



reducir la incertidumbre, es necesario tomar en cuenta lo siguiente: a) las áreas fundamentales y las secundarias, b) la frecuencia de las relaciones entre las partes, c) los niveles que interactúan, d) la intensidad de los vínculos, y e) el tipo de información difundida internamente en la empresa y la que fluye del exterior. Las relaciones internas y externas de la organización son importantes, por qué éstas últimas no son sistemas cerrados, pero tampoco completamente abiertos (Simon, 1995). Particularmente, la información externa (noticias y revistas de economía, tecnología, etc.) contribuye a que la empresa pueda mantener lazos con su medio ambiente (clientes, competidores, etc.), y a obtener beneficios (Simon, 1982).

En este sentido, la complejidad de los fenómenos organizacionales implica vínculos, situaciones no previstas, jerarquías, procesos contradictorios, componentes divergentes, división del trabajo y formas dinámicas que causan incertidumbre. En este sentido, al trasladar el problema de la complejidad al análisis de la coordinación se plantea lo siguiente: a) la complejidad productiva requiere detectar y describir los problemas, principales y secundarios (jerarquía), así como la forma e intensidad como estos se interrelacionan; b) conocer la dinámica evolutiva del proceso de coordinación, es decir, cómo se desarrolla de la división del trabajo y en que medida facilita o dificulta la integración de las partes, y c) la selección de los mecanismos y de las formas de coordinación que garanticen la estabilidad y permitan la solución de los problemas (Simon, 1995). En los párrafos siguientes abordaremos precisamente algunos de los mecanismos de coordinación organizacional.

Diversos Mecanismos de coordinación organizacional

El proceso de coordinar se logra a través de diversos medios tales como: comunicación, autoridad, supervisión y la normalización (establecimiento de normas y estándares) (Alexander, 1995). Otros mecanismos son los contratos (Williamson, 1991), la cooperación (Barnard, 1966) y las rutinas (Nelson y Winter, 1982). A continuación se describen las funciones que tienen estos mecanismos en la coordinación.

La Comunicación

Katz y Kahn (1979) definen a la comunicación como el intercambio de información y difusión de significados. La comunicación fluye horizontal (entre posiciones de un mismo rango) o verticalmente (a nivel jerárquico); se transmite de diversas formas (escritos, verbal, etc.); su contenido es diverso (órdenes, informes, quejas, etc.); y tiene un costo económico (Mayntz, 1975). La comunicación se clasifica en formal e informal. La primera incluye todos los canales y medios de comunicación que en la organización se establecen de manera consciente y deliberada; abarca comunicaciones verbales, memorandas, cartas, actas, informes o manuales oficiales. Por su parte, la comunicación informal comprende aquel conjunto de mensajes no escritos o rumores que se intercambian como resultado de la amistad o compañerismo (Simon, 1988).

La comunicación es un mecanismo de coordinación porque contribuye a: 1) cambiar la conducta y las actitudes de los receptores (Roger y Agarwala-Roger, 1980); 2) reducir la incertidumbre y permite enfrentar las contingencias del ambiente, de tal modo que puedan ajustarse las posibles desviaciones a los planes y las estrategias consideradas originalmente (March y Simon, 1961); 3) a tomar decisiones, esto es, provee información sobre qué, cómo



y cuándo hacer las cosas (Litterer, 1986); 4) reduce conflictos y hostilidades (Katz y Kahn, 1979); y 5) mejorar el aprendizaje (Simon, 1988).

La Autoridad y Formas de Control

Coordinar distintas actividades requiere que algunos manden y otros acaten ordenes (Mayntz, 1975). La autoridad también es importante como mecanismo de coordinación. Money (1958) señala que la integración de las partes exige el ejercicio de una autoridad que tenga el poder de “unir” y la “capacidad” de dar dirección a los esfuerzos. La unidad de mando coordina al: diseñar “planes” y fijar las “metas”, elaborar “reglas” y “procedimientos”, especificar el “tipo de relaciones” que deben existir entre los miembros, supervisar, facilitar el flujo de información (Stoner y Walkel, 1989), y diseñar estrategias de negocios. Para coordinar, la autoridad se apoya en el monitoreo, castigos y estímulos.

La supervisión o monitoreo son otra alternativa de coordinación, aunque se considera que éste es más costoso y menos “desagradable” que las rutinas administrativas (Litterer, 1986). La supervisión implica que alguien con autoridad ejerce su poder con el objeto de ofrecer orientación o de darles órdenes a un conjunto de individuos. En este caso, la integración implica responsabilizar el trabajo a una persona o subgrupo (Mintzberg, 1995).

Los objetivos del monitoreo son múltiples y estratégicos a nivel inter e intra organizacional. El monitoreo contribuye a: evaluar, controlar e implementar acciones correctivas a nivel individual, inter-departamental o grupal (Eyre y Pettinger, 1999); controlar la conducta, promover ascensos y reglamentar la disciplina. Los espacios, los hábitos y los tiempos al sujetarse a los designios de la autoridad se convierten en un mecanismo de coordinación, al regularizar y integrar las actividades y los esfuerzos (Giddens, 1989). También es una fuente de información, ayuda a tomar nuevas decisiones, aplicar sanciones y permite ejercer el poder de la autoridad (Simon y March, 1961).

Las Rutinas organizacionales

Una empresa es un sistema que funciona por que posee conocimiento y *sabe-hacer*. Este conocimiento, incorporado en las rutinas de la empresa y en las habilidades de los individuos, impulsa y desarrolla la capacidad de integración y coordinación de tareas productivas (Nelson y Winter, 1982). Las habilidades son importantes como mecanismos de coordinación por que promueven formas de comportamiento y acciones, a nivel individual. Las habilidades orientan los procesos de toma de decisiones, direccionan y gobiernan las distintas actividades productivas.

El concepto de rutina se asocia generalmente a: a) las *prácticas aceptadas* o métodos de trabajo (incorporadas en manuales o procedimientos prácticos) que coadyuvan a resolver problemas cotidianos (Simon 1988), b) un patrón regular y predecible de comportamientos y de funciones que definen y realiza la empresa ante cambios en el mercado y modificaciones organizacionales internas (Nelson y Winter, 1982), y c) un conjunto de capacidades de aprendizaje. Estas prácticas o patrones son de dos tipos: estáticas, asociadas a la repetición de tareas o patrones que operan como estándares de trabajo; y dinámicas, relacionadas con capacidades de búsqueda o la modificación de las prácticas anteriores con el objeto de desarrollar productos y procesos novedosos (Dosi, Teece y Winter, 1992).



Donde hay cierta estabilidad, las rutinas dominan el escenario interno de la empresa, 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 que se registran en una empresa: “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” (Perrow, 1982, 87).

La Cooperación

La cooperación puede conducir al incremento de la coordinación entre individuos, grupos o empresas. 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 de unir las tareas que inicialmente fueron divididas.

La cooperación surge de manera espontánea cuando: 1) se dan cambios en el entorno que cuestionan la integridad de los individuos y las organizaciones, y 2) alguien reconoce su incapacidad para alcanzar por sí mismo un objetivo (Uriz, 1994). De la forma en que cada uno de estos dos procesos (incentivos y necesidades) se desarrollen separadamente y, de la manera cómo se vinculen, depende la estabilidad o las fallas observadas en la cooperación (Barnard, 1966).

La cooperación es un proceso dinámico y continuo que implica un reajuste entre los recursos y el ambiente social en su conjunto. Este reajuste depende de la producción, la seguridad existente, la distribución de los recursos y de la forma como se modifican los motivos que sustentan la colaboración (Barnard, 1966). La cooperación no solamente puede darse entre los distintos individuos que integran una organización, ésta también se da entre empresas y otro tipo de instituciones (universidades, el gobierno, centros de investigación, etc.).

La confianza

Se define a la confianza como: “la esperanza de que alguien en nuestras relaciones sociales tenga obligaciones morales y responsabilidad de demostrar una preocupación especial por el interés de otros sobre el interés propio” (Barber, 1983; citado en Porras, 2003, p. 206). La confianza es un mecanismo de coordinación que se apoya en valores y normas (Bueno, 2003).

A partir del concepto de confianza se han creado distintos niveles de análisis. Por ejemplo, se habla de tres “modos centrales” de construir la confianza: “1) basado en proceso, en donde la confianza está ligada al pasado o aun intercambio esperado como en el caso de los regalos; 2) basada en *características*, en donde la confianza está ligada a la persona, dependiendo de sus características como antecedentes familiares o etnicidad; y 3) basada en la *institucionalidad*, en donde la confianza está ligada a estructuras sociales formales,



dependiendo de los atributos individuales o de una firma en particular” (Zucker, 1986; citado en Porras, 2003, p. 208).

Por su parte Sako (1998) se refiere tres “tipos de confianza”: la primera clase, es la más común y se denominada de *buena voluntad*, se refiere a las mutuas expectativas de compromiso y fiabilidad que se da entre dos o más personas, a fin de que se vean igualmente beneficiadas. La segunda clase de confianza se llama *contractual*, en este caso las personas realizan compromisos contractuales u orales que pueden ser descritos en detalle o quedan como un entendimiento tácito; estos pactos se apoyan en reglas, estándares o leyes. El tercer tipo de confianza se denomina *competitiva*, ésta hace referencia a que una de las partes que negocia tiene el compromiso, dada sus capacidades, de cumplir con todos los objetivos acordados en términos administrativos y tecnológicos. En este último caso, el comprador puede encomendar al productor que le realice una pieza o que lo apoye en su realización, en condiciones en las que su cliente puede monitorear o sancionar el no cumplimiento de lo pactado.

La confianza es un proceso que se construye y en donde es posible que se observen tres etapas: a) la inicial o de *control*, ante la falta de confianza es necesario controlar y monitorear las actividades realizadas por la contraparte, a fin de sancionar o evitar el oportunismo; ii) la de *evaluación* de la honradez y cumplimiento de lo acordado, donde se desarrollan ciertos niveles de confianza sobre la base del conocimiento y le experiencia; y iii) la *extensión* de los niveles de confianza, sobre la base de la identificación entre las partes. No todas la etapas se alcanzan en una relación, dado que se puede reconocer en el tiempo la existencia de desconfianza. En su defecto, los vínculos de cooperación pueden conservarse en la segunda etapa. Al final, se reconoce la existencia de muchos caminos para construir la confianza, dependiendo de las contingencias, objetivos, preferencias y de la historia de cada relación (Nooteboom, 2002).

Los estándares

A través de normalización o standarización se establecen rutinas o reglas que limitan la acción de cada una de las unidades que integra la organización, así como su trayectoria e interdependencia, en un contexto en el que predominan la estabilidad y la repetición de las tareas (Thompson, 1994).

Un estándar disminuye “el costo de transacción y coordinación, ya que facilitan la comunicación al interior de la industria; además de permitir la coordinación y convergencia de redes tecnológicas (...) El estándar crea orden, predictibilidad, reduce la variación, contribuye a la uniformidad y ello permite la economía de la repetición; conduce a una mayor racionalización de los procesos productivos y una asignación más eficiente de los recursos” (Lara, 2003). El estándar también coadyuva a simplificar los diseños, disminuye la cantidad y la calidad de la información que se requiere intercambiar entre las empresas (Lara, 2001). En una industria determinada, el dominio y el liderazgo en la difusión de los estándares que puede tener una firma se convierte para ésta última en parte de su estrategia competitiva ya que puede utilizarse como una barrera a la entrada de nuevos competidores, en una forma de apropiación de cuasi-rentas o en una forma de ampliar su poder en el mercado (Lara, 2003).



Por otro lado, los procesos de coordinación y de compatibilidad que se intentan alcanzar con la estandarización tienen varias fuentes de origen: a) la decisión interna que toma la gerencia en una empresa, b) un acuerdo, formal o informal, entre las distintas empresas que integran una industria, c) los parámetros que define una empresa líder en el mercado, d) un conjunto de regulaciones que define e impone el gobierno a las firmas, cuya omisión puede ser sancionada, y e) el establecimiento de comisiones o grupos con carácter internacional (Farrel y Saloner, 1987).

Los equipos de trabajo

Los equipos de trabajo son subgrupos organizacionales que tiene como meta central resolver problemas concretos colectivamente (Zerilli, 1978). El trabajo en equipo reduce los costos de coordinación al facilitar el flujo de información y conocimientos. Los equipos de trabajo son importantes para la coordinación por las siguientes razones: i) favorecen lealtad entre los individuos, y ii) se crean opiniones dominantes que contribuye a reducir los conflictos organizacionales (March y Simon, 1961).

Entre los factores que facilitan el trabajo en equipos se encuentran los siguientes: a) el *tamaño*, se ha encontrado que ante un aumento de la cantidad de individuos, los problemas de comunicación y de interacción se incrementan, reduciéndose por tanto la cohesión de las partes involucradas; b) la promoción de la *competencia interna* entre los miembros del grupo ejerce una fuerte presión, sobretudo si existe un diferencial respecto al departamento de origen, el ingreso, la antigüedad, etc.; c) la *posición del grupo*, este aspecto se relaciona con la capacidad que tiene el equipo de trabajo para tomar sus propias decisiones o su nivel de dependencia o jerarquía dentro de la firma; d) la *fijación de metas* claras, alcanzables y reconocidas por todos los integrantes; e) la *estabilidad del personal*, el ausentismo, el cambio o rotación continua del personal de un equipo a otro reduce el sentimiento de pertenencia; f) el *ambiente de trabajo*, incluye las condiciones laborales (ruido, temperatura, limpieza, etc.) (Dessler, 1993).

Los grupos de trabajo son funcionales en una empresa en situaciones en las que se requiere la flexibilidad y una rápida respuesta a los cambios del entorno. Pero también funcionan cuando la toma de decisiones, la tareas y el tamaño de la firma se hace cada vez más complejos: “si los retrasos en las decisiones aumentan, si se extienden las líneas de comunicación, y si los administradores de alto nivel se ven forzados a pasar más tiempo en las operaciones cotidianas, la siguiente respuesta es usar la decisión de problemas en grupo... Los equipos pueden formarse a varios niveles. De hecho, se puede diseñar una jerarquía completa de equipos (...) pueden formarse alrededor de clientes comunes, regiones geográficas, funciones, procesos, productos o proyectos” (Galbraith, 1973).



Conclusiones

Las organizaciones se orientan a concentrar sus capacidades en la coordinación de las actividades y en normar las acciones de sus integrantes a fin de alcanzar sus objetivos, entre los que resaltan el del aumento del beneficio. Ante las necesidades de la especialización productiva y del intercambio de sus recursos con el ambiente, las organizaciones económicas también tienen que integrar sus acciones, espacios, tiempos, información, conocimientos, herramientas, métodos y procesos de producción con las de sus clientes, proveedores, competidores, y otros centros de apoyo.

La coordinación es una de las actividades fundamentales en la competitividad de las empresas. La coordinación coadyuva a: reducir costos, enfrentar la complejidad asociada a la especialización productiva y la jerarquización de puestos, homogeneizar pautas de comportamiento y formas de trabajo, concentrar o descentralizar información y conocimientos, homologar valores y creencias, y mermar la incertidumbre, entre otras funciones.

Para Lawrence y Lorsch, uno de los problemas principales que debe resolver una empresa es la diferenciación de las tareas y, su posterior, coordinación a tres niveles: 1) individuo/organización, 2) departamento/departamento, y 3) organización/contexto. La falta de información, una inadecuada gestión, la inflexibilidad productiva, la divergencia de las percepciones de los sujetos, un escaso control rutinario (procedimientos), la desconfianza, no trabajar en equipo, los cambios en la demanda, y una estructura débil de incentivos entre el personal son los principales factores que coadyuvan a elevar la incertidumbre y la complejidad de las relaciones que se dan en los tres niveles ya citados.

La jerarquización (definición de niveles de autoridad y de división del trabajo) reduce la complejidad organizacional al reducir la complejidad de las tareas, facilitar la cooperación y la coordinación de los individuos. La jerarquía, señala Simon, coadyuva a resolver problemas y a reducir la incertidumbre; ésta última se genera por la racionalidad limitada. La jerarquía implica considerar la cantidad de subconjuntos creados, la diferenciación entre áreas principales y secundarias, los niveles e intensidad de la interacción entre los elementos y el tipo de información intercambiada. A mayor complejidad mayor necesidad de jerarquía, esto es, se requiere elevar la descentralización y la coordinación, así como usar frecuentemente procesos heurísticos y estructuras “casi descomponibles”.

Para evitar la incertidumbre (incluye azar, ambigüedad e indeterminación) y reducir la complejidad (asociada a 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 de coordinación, entre los que destacan los siguientes: comunicación, autoridad, contratos, rutinas, cooperación, confianza, estándares y equipos de trabajo. La consideración de estas categorías sin duda es una de las contribuciones de la Teoría de la Organización.



Bibliografía

Alexander Ernest (1995), *How organizations act together?*, Gordon and Breach Publisher, U. K.

Barnard Chester (1966), *The functions of executives*, Harvard University Press, U.K.

Kreps Gary (1995), *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

Bueno Carmen (2003), “Relaciones de confianza en la cadena de abastecimiento de la industria automotriz”, Carmen Bueno y Ma. Josefa Santos (Coord.), *Nuevas tecnologías y cultura*, Ed. Anthropos y Universidad Iberoamericana, España, pp. 117-148.

Taboada Eunice (2003), “La credibilidad y la confianza frente al oportunismo en las relaciones de colaboración inter firma”, *Gestión y Estrategia*, julio-diciembre, UAM-A, no. 12, pp. 197-205.

Follet Mary (1982), “Los elementos esenciales del mando”, Ed. Harwood Merrill, *Clásicos de la Administración*, Editorial Limusa, México.

Fayol Henry (1974), *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos S. A., México.

Gibson James; Ivancevich, Jhon y Donnelly, James (1994), *Las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, USA.

Dessler Gary (1993), *Organización y Administración*, Prentice Hall, México.

Dill William (1973), “Environment as an influence on managerial autonomy”, Ed. Wolf Heydebrand, *Comparative Organizations*, Prentice Hall, Inc., USA, pp. 104-128.

Dosi, Teece y Winter (1992), “Toward a theory of corporate coherence: preliminary y remarks”, en Giovanni Dosi et. al. (Coord.), *Technology and enterprise in a historical perspective*, Clarendon Press-Oxford, U. K., pp. 184-211.

Eyre, E.C. y Pettinger Richard (1999), *Basic management*, Macmillan Master Series, U.K.

Galbraith Jay (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing, USA.

Giddens Anthony (1989), *Sociología*, Alianza Editorial, Barcelona.

Katz, Daniel y Kahn, Robert (1979), *Psicología de las organizaciones*, Trillas, México, pp. 547.

Jones, Gareth R. (2008), *Teoría organizacional*. Autor: Editorial: Pearson Educación, México.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1973), “Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción” Fondo Educativo Interactivo, USA.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1973*), “Organización y ambiente”, Editorial Labor S. A., España.

Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1981), “Organización para la innovación de productos”, *Administración I*, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, México, pp. 141-152.

Litterer Joseph (1986), *Análisis de las Organizaciones*, Limusa, México.

March, James y Simon, Herbert (1961), *Teoría de la organización*, Ediciones Ariel Barcelona, España.

Mintzberg Henry (1995), “La esencia de la estructura”, en *La estructura de las organizaciones*, Editorial Ariel, Barcelona, pp. 25-40.



Nooteboom Bart (2002), *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elgar Publishing, U.K.

Nelson, Richard y Winter, Sidney (1982), *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press.

Penrose Edith (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Editorial Aguilar, Madrid.

Perrow Charles (1982), *Análisis de la organización*, Cecsá, México.

Porrás Salvador (2003), "Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales", *Gestión y Estrategia*, julio-diciembre, UAM-A, no. 12, pp. 206-217.

Rogers, Everett y Agarwala-Roger, Rekha (1980), *Las comunicaciones en las organizaciones*, McGraw Hill, México.

Sako Mari (1998), "The information requirements of trust in supplier relations: evidence from Japan, Europe and the United States", Nathalie Lazaric y Edward Lorenz (Coord.), *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar Publishing, UK, pp. 23-47.

Smith Adam (1983), *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, FCE, México.

Simon Herbert (1982), *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, El Ateneo Editorial, Argentina.

Simon Herbert (1995), "The architecture of complexity", Oliver Williamson y Scott Masten (edited), *Transaction cost economics*, vol. I, Elgar Publishing Company, pp. 29-46.

Simon Herbert (1988), *El comportamiento administrativo*, Editorial Aguilar, Argentina, 337.

James A.F. Stoner/Charles Wankel, *Administración*, Tercera edición México, 1996.

Lara Arturo (2001), "Arquitectura modular y administración de variabilidad tecnológica: el caso del sector automotriz", José Flores y Ramón Tirado (comp.), *Economía internacional y agrícola en México ante la apertura*, Departamento de producción Económica, UAM-X", pp. 201-222.

Lara Arturo (2003), "Redes y competencia tecnológica en al construcción de estándares", *Análisis Económico*, volumen XVIII, segundo cuatrimestre, no. 38, UAM-A, México, pp. 209-228.

Thompson James (1994), *Organizaciones en Acción*, McGraw Hill, México.

Uriz Javier (1994), *La subjetividad de la Organización*, Siglo XXI, España, pp.367.

Van de Ven, Andrew y Andre, Delbecq (1976), "determinants of coordination modes within organizations", *American sociological review*, vol. 41, april, pp. 32-338.

Williamson Oliver (1991), *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, FCE, México.

Zirilli Andrea (1978), *Fundamentos de organización y dirección general*, Ediciones Deusto S.A., España.

