



**Universidad de Camagüey**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**ESTUDIO DE LA COORDINACIÓN COMO  
PROCESO DIRECTIVO EN LA EMPRESA  
COPREFIL CAMAGÜEY**

**Autor: Lisandro Hernández Bracero**

**Tutores: Dr. C. Néstor Loredó Carballo  
Dra. C. Ángela Palacios Hidalgo**

## ÍNDICE

	Páginas
Introducción.....	1
<b>Capítulo 1. GENERALIDADES DE LA COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 - La coordinación en las organizaciones.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 - Generalidades de la coordinación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1</b> Importancia de la coordinación... ..	<b>14</b>
<b>1.2.2</b> Principios de coordinación... ..	<b>15</b>
<b>1.2.3</b> Modalidades de la coordinación... ..	<b>17</b>
<b>1.2.4</b> Las estructuras principales y sus modos de Coordinación.....	<b>18</b>
<b>1.3 - La coordinación en la empresa .....</b>	<b>25</b>
<b>1.3.1</b> Causas y factores esenciales de complejidad y de necesidad de coordinación... ..	<b>26</b>
<b>1.3.2</b> Los instrumentos de la coordinación.....	<b>27</b>
<b>Capítulo 2. ANÁLISIS DE LA COORDINACIÓN EN COPREFIL CAMAGÜEY .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 - Caracterización general de Coprefil .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.1</b> Análisis del negocio... ..	<b>32</b>
<b>2.1.2</b> Funciones de las direcciones claves y Funciones de las divisiones de Coprefil... ..	<b>33</b>
<b>2.1.3</b> Objetivos Estratégicos Corporativos 2006 – 2008... ..	<b>34</b>
<b>2.2 - Instrumentos aplicados para el procesamiento de la información .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.1</b> Valoración del resultado de la aplicación de los instrumentos... ..	<b>37</b>
<b>2.2.2</b> Propuestas para el logro de una mejor coordinación en Coprefil .....	<b>39</b>
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Citas Bibliográficas	
Bibliografía	
Anexos	

**Título:** Estudio de la Coordinación como proceso directivo. En la Empresa Coprefil, Camagüey.

**Autor:** Lisandro Hernández Bracero

### **RESUMEN**

En la empresa cubana actual han ocurrido muchos cambios desde el derrumbe del campo socialista; hablar de coordinación en Cuba es hablar de un tema relativamente novedoso, pero que por su importancia dentro de la dirección no se puede obviar.

Esta investigación fue realizada en la Empresa Comercial y de Producciones Filatélicas Coprefil Camagüey en la que se estudiaron las relaciones de coordinación existentes entre la empresa y sus clientes.

El problema científico identificado fue: Los mecanismos de coordinación externa de Coprefil Camagüey con sus clientes no garantizan la satisfacción de las expectativas de estos.

El objetivo es: Proponer el perfeccionamiento de los mecanismos de coordinación externa de Coprefil Camagüey con sus clientes. Se plantea la siguiente hipótesis: Si se identifican las fallas en el mecanismo de coordinación que aplica la empresa, es posible brindar soluciones que propendan a elevar la satisfacción del cliente.

El resultado fundamental es que los problemas de coordinación son básicamente con los clientes, a lo que se brinda una propuesta de solución.

**Title:** Study of the Coordination like directive process. The example of Coprefil, Camagüey.

**Author:** Lisandro Hernández Bracero.

### **ABSTRACT**

In the current Cuban company they have happened many changes from the collapse of the socialist field; to speak of coordination in Cuba is to speak of a relatively novel topic, but that for their importance inside the address you cannot obviate.

This investigation was carried out in the Commercial Company and of Philatelic Productions Coprefil Camagüey in which the existent coordination relationships were studied between the company and their clients.

The identified scientific problem was: The mechanisms of external coordination of Coprefil Camagüey with its clients doesn't guarantee the satisfaction of the expectations of these.

The objective is: To propose the improvement of the mechanisms of external coordination of Coprefil Camagüey with their clients. It thinks about the following hypothesis: If the requirements of quality of the service and the causes are identified that originate the flaws in the coordination mechanism that applies the company, it is possible to perfect the system of external coordination in Coprefil Camagüey.

The fundamental result is that the coordination problems are basically with the clients, to what you offers a solution proposal.

## INTRODUCCIÓN

Se está ante un mundo que sufre grandes transformaciones en cortos períodos de tiempo, las organizaciones conviven con retos internos y externos dentro de un mercado de gran incertidumbre.

La realidad actual exige un nuevo modelo de organización, donde este sea el auténtico motor de la actividad económica y la actividad económica configura a su vez, uno de los aspectos fundamentales de la evolución de la realidad de este tiempo. Por ello, la organización es, en este momento, la célula básica que impulsa el extraordinario y acelerado desarrollo material, en el cual el hombre constituye su valor máspreciado y la única vía posible para dirigirlas y conducir las a un contexto de competitividad y complejidad creciente.

Esta situación confiere, indudablemente una nueva e importante responsabilidad de todo orden a los directivos de organizaciones que han de afrontar, con voluntad y decisión, nuevos y auténticos retos en su labor. Por ello es de primordial importancia que las organizaciones se esfuercen en adoptar mecanismos avanzados de coordinación.

Esta ha sido considerada como uno de los aspectos más importantes que debe potenciar toda empresa o institución puesto que a través de ella se puede medir la correcta aplicación de los demás principios administrativos. Constituye así la coordinación una prueba de equilibrio de la empresa o institución, es decir que los otros elementos están contenidos en ella y sin esta, los individuos perderían de vista sus papeles dentro de la organización.

En la empresa cubana actual han ocurrido muchos cambios desde el derrumbe del campo socialista; hoy se habla de nuevos estilos de dirección, que poco a poco, se introducen en las organizaciones empresariales del país. Para hablar de nuevas concepciones directivas, hay que tener en mente el pensamiento tradicional de la mayoría de los dirigentes y la necesidad de adaptación al complejo panorama global.

Hablar de coordinación en Cuba es hablar de un tema relativamente novedoso, pero que por su relevancia hay que comenzar a considerarlo como un proceso importante de toda organización.

La empresa objeto de estudio Coprefil Camagüey durante los años 2004 al 2006 trabajó de forma operativa para satisfacer a Correos de Cuba como cliente fundamental. A partir de noviembre del 2006 provocado por el cúmulo

de grandes sumas de impagos de Correos de Cuba hacia Coprefil y cambios radicales en la Dirección del Ministerio, fue reconocida como Empresa Importadora, Exportadora y Comercializadora adscripta al Ministerio de Comunicaciones, sin subordinaciones intermedias, momento a partir del cual se ve en la necesidad de abrirse paso en la búsqueda de nuevos clientes.

Para lograr un servicio de calidad que satisfaga las exigencias de los clientes, la Empresa desde su creación ha realizado transformaciones continuas y debe seguir realizándolas en busca de los factores que están frenando los procesos de coordinación con sus clientes y cuales de estos lo favorecen.

Se plantea como **problema científico**: Los mecanismos de coordinación externa de Coprefil Camagüey con sus clientes no garantizan la satisfacción de las expectativas de estos.

Por lo tanto el **objetivo** es: Proponer el perfeccionamiento de los mecanismos de coordinación externa de Coprefil Camagüey con sus clientes.

Se plantea la siguiente **hipótesis**: Si se identifican las fallas en el mecanismo de coordinación que aplica la empresa, es posible brindar soluciones que propendan a elevar la satisfacción del cliente.

Las tareas que se plantearon para la confección del trabajo fueron las siguientes:

- ✓ Revisión bibliográfica.
- ✓ Fundamentación teórica del tema.
- ✓ Diseño de los instrumentos a aplicar.
- ✓ Caracterización de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Aplicación de los instrumentos.
- ✓ Recolección y procesamiento de la información.
- ✓ Elaboración del informe final.

Los métodos utilizados para su confección fueron el método dialéctico materialista y el sistémico-funcional.

Las técnicas e instrumentos aplicados para la recolección y procesamiento de datos fueron: método de observación científica para la obtención de información, además se utilizaron cuestionarios y guías de observación.

La tesis se estructura con un capítulo teórico, que aborda a la coordinación como aspecto esencial de la organización, sus principios e instrumentos. En el segundo capítulo se caracteriza la empresa objeto de estudio y se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

Mediante un lenguaje sencillo, se presenta por medio de este trabajo, informaciones que sin duda pueden contribuir de una forma modesta a la superación y al alcance de un mayor conocimiento por parte de todas aquellas personas interesadas en temas económicos y en especial de dirección, ya sea profesional o no.

## CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### 1.1- La coordinación en las organizaciones

Una organización es un patrón de relaciones, donde las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son productos del proceso de toma de decisiones denominado planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas y de largo alcance. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir objetivos verificables, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Toda empresa para poder funcionar y para poder lograr sus objetivos, debe dotarse de una estructura organizativa. Pero ¿qué estructura organizativa? Como una primera aproximación se puede decir que la estructura es o consiste en la red de relaciones existentes entre los componentes de la empresa. Si se observa el funcionamiento de una empresa cualquiera, se puede comprobar que existen unas relaciones de trabajo que ligan a personas que realizan tareas diferentes y otro conjunto de relaciones que pueden denominarse de autoridad, mediante las cuales se coordinan las actividades de los componentes de dicha organización. Entonces se puede definir la estructura organizativa como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades” <sup>1</sup> o también como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” <sup>2</sup>



Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar, como asentara Carlos Marx: “La forma del trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados se llama cooperación”<sup>3</sup>. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización adecuada.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados. De esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Organizar no implica una especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco atractivo o tedioso. No hay nada en la organización que así lo determine. Decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deban ser limitadas o mecánicas. El organizador es quien debe considerar, de acuerdo a los resultados deseados, si se deben dividir en partes pequeñas (como en una línea de montaje típica) o si se deben definir en forma lo suficientemente amplia para que abarquen el diseño, la producción y la venta de la maquinaria. En cualquier organización los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal o la discrecionalidad más amplia posible. No se debe olvidar que no existe una forma única de organizar y que la aplicación de la teoría de la estructura organizacional debe tomar en cuenta la situación.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes desean. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones

de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupar estas actividades.
3. A cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, es una estructura intencional de roles, donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. En una organización existen un conjunto de relaciones que expresamente se establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas. Esto sucede porque en toda organización coexisten las estructuras formal e informal. La primera se define como “*la estructura planeada* y representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva... es una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas”<sup>4</sup>, es decir, el conjunto de relaciones planificadas, consciente y voluntariamente fijadas, se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros, cuando se diseña la estructura, constituye la *organización formal*, mientras que cuando se trata de relaciones no escritas, no planificadas y que surgen de manera espontánea como resultado de las actividades y de las interacciones de los componentes de la organización, se dice constituyen la *organización informal*, que es un complemento de la organización formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

A partir de estos enfoques ha quedado señalado que las estructuras organizativas, formales e informales, están en continua interrelación, lo que hace que generalmente sea imposible establecer la separación entre ambas. Ellas coexisten y entre las dos se producen continuas interdependencias y además hay que señalar que es necesario que la estructura formal sea sometida a modificaciones oportunas para así adaptarla a las condiciones

cambiantes de la empresa y su entorno, y en ese proceso de adaptación se pueden incorporar algunos elementos de la informal que sean considerados convenientes. Las características en las que está enmarcada la estructura formal son: especialización, formalización y coordinación.

1. Especialización: Forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas. ¿sobre la base de qué criterios y hasta qué grado de detalle se ha realizado el desglose de la organización?
2. Coordinación y áreas de mando: Modos de colaboración instituidos entre las unidades donde pueden existir determinados grupos bajo el mando de un supervisor. ¿Cuáles son las relaciones entre unidades y cuál es el grado de centralización/descentralización resultante?
3. Formalización: Grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización. ¿Se ha definido cada papel de modo estricto y detallado o se ha dejado una gran parte a la interpretación individual?

❖ Especialización:

La especialización plantea en primer lugar un problema de elección del modo de división de las actividades. ¿Es necesario dividir la empresa en funciones: producción, comercial, finanzas, personal y así sucesivamente? ¿Es mejor entenderla por grupos de productos? ¿O por zonas geográficas (países o regiones) o por proyectos, como en el caso de empresas de obras públicas o de ingeniería?

Así, la estructura de una empresa se caracteriza en primer lugar por su modo principal de especialización. En realidad, a menudo es tanta la complejidad de la empresa, que su estructura debe tener en cuenta simultáneamente varios modos de especialización.

En algunos casos, estos modos pueden jerarquizarse en principal, secundario o terciario: su superposición conduce entonces a una especialización creciente a medida que desciende al detalle de la organización.

En otros casos están a un mismo nivel y recogen la heterogeneidad en la división de las responsabilidades en la empresa.

De hecho, la elección del modo de especialización se plantea para cada nivel jerárquico. Por ejemplo, ¿quién debe responsabilizarse de la gestión de inventarios, producción o ventas?, ¿el marketing debe ser propio de cada producto o de cada zona geográfica?, ¿a partir de qué fase de desarrollo de un producto dará lugar a la creación de una nueva unidad?

En realidad, la especialización debe adaptarse a la variedad de situaciones a las que se enfrenta la empresa. Para definir el modo y el grado de especialización, es necesario ampliar el campo de análisis y hacer referencia a otros conceptos, que se examinarán más adelante.

❖ Coordinación:

En los estudios de *El Capital* realizados por Carlos Marx, se señaló la importancia de la dirección o el mando como requisito indispensable del propio proceso organizativo. “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida, una dirección que establezca un enlace armónico, entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total. A diferencia de los que reanalizan los órganos individuales. Un violinista solo se dirige el mismo; pero una orquesta necesita un director”<sup>5</sup>

Retomando una tradición milenaria, perpetuada por el Ejército y la Iglesia, el francés Henri Fayol propuso a principios de siglo aplicar a la empresa algunos principios simples y universales: la línea jerárquica debe ser única (una persona, un jefe), un superior debe tener un máximo de siete subordinados, el territorio de cada uno debe estar perfectamente delimitado y el jefe es la única persona apta para resolver conflictos. Esta visión piramidal de la estructura todavía era, en los años cincuenta, la de los defensores de la dirección científica y ha dejado huellas profundas hasta la actualidad, particularmente en la industria pesada y los servicios públicos.

En la mayoría de las empresas, la jerarquía sigue siendo el principal modo de coordinación. Forma una pirámide más o menos plana, provista de mecanismos cada vez más elaborados para la definición de objetivos, la asignación de recursos y el control. Las relaciones verticales superior-

subordinado se complementan mediante mecanismos que favorecen las relaciones horizontales, como comités y grupos de trabajo y de proyecto, que recurren a coordinadores provisional o permanente (jefes de proyecto, jefes de producto). La jerarquía garantiza la coordinación siguiendo grandes líneas verticales determinadas por la especialización principal. Se ponen en marcha sistemas complementarios cada vez que parece necesario coordinar unidades con intereses similares, y que la especialización principal irá aislado unas de otras. Anexo No. 1

Por otra parte, la coordinación se apoya también en mecanismos de circulación de la información que no pueden disociarse de la estructura propiamente dicha. Estos mecanismos van del simple procedimiento que codifica las relaciones operativas entre servicios a los sistemas más perfeccionados de planificación y control. Contribuyen a la eficacia y a la flexibilidad de las relaciones jerárquicas y horizontales y constituyen con la estructura un todo indisoluble que se analiza en última instancia como un instrumento para el tratamiento de la información para la toma de decisiones.

❖ Formalización.

Formalizar es buscar el predominio de la ley escrita sobre la costumbre y la jurisprudencia. Numerosas empresas disponen de un manual de organización que describe con mayor o menor precisión la estructura, las funciones que realiza, las relaciones entre unidades y, a veces, las tareas que cada individuo debe llevar a cabo y la delimitación exacta de su poder.

Es un instrumento que fija, necesariamente para un tiempo determinado, el marco para el funcionamiento de la organización y que tiene dos tipos de límites. El primero está relacionado con fuerzas externas a la empresa que la obligan a adaptar sus estructuras. El segundo esta relacionado con la influencia de los individuos que componen la empresa y las luchas de poder a las que se libran.

De este modo, los gráficos y los organigramas expresan con frecuencia intenciones y no una realidad. El diseño formal, de una empresa simboliza un compromiso adoptado en un momento determinado entre los elementos del pasado, las obligaciones del presente y una visión de las situaciones a las que la empresa se arriesga a enfrentar. La estructura real es el resultado de la

interacción dinámica de estos tres componentes y su duración depende de su capacidad para integrar las adaptaciones necesarias vinculadas con la vida de la organización.

La formalización puede ser mayor o menor y subrayar distintos aspectos de la organización: la misma puede poner de manifiesto las tareas que debe cumplir el titular de una función.

Se inscribe entonces en una concepción mecanicista de la división del trabajo, en la que cada uno es considerado como un ejecutor en un territorio cuidadosamente delimitado, cuyas fronteras no puede traspasar si no quiere cuestionar toda la lógica de la organización. Para alcanzar los objetivos que le han sido asignados, un responsable de nivel superior debe ante todo velar para que sus subordinados alcancen los que les ha fijado.

La formalización puede, en cambio, poner de relieve las misiones y los objetivos a alcanzar, al definir la responsabilidad de cada uno en relación con los objetivos generales de la empresa. Se sitúa entonces en una visión más orgánica, en la que, en el marco de las obligaciones así definidas, cada responsable es libre de combinar las tareas necesarias para el cumplimiento de su misión. Esta concepción mantiene voluntariamente imprecisos los mecanismos operativos. Al no estar codificadas las relaciones entre funciones, sino que se dejan a la iniciativa de los diferentes responsables, es indispensable identificar con precisión las zonas de interdependencia entre funciones y los vínculos que necesariamente deben establecerse entre ellas.

La acción de un responsable se inscribe así en una red de obligaciones que supera ampliamente el marco jerárquico tradicional. Para alcanzar los objetivos que les son asignados, los responsables deben ante todo asegurarse de la convergencia de sus respectivas acciones. La eficacia de una organización como ésta deriva menos de la concreción de su formalización que del modo en que los responsables en los distintos niveles hayan incorporado los objetivos generales.

Si bien las organizaciones son sistemas abiertos, su estructura ejerce una función de mediación con el entorno cuya complejidad se incrementa a medida que superponen tamaño y diversidad. Es necesario, pues, buscar una mayor flexibilidad a medida que aumentan las restricciones a las que se ve

enfrentada la organización.

En definitiva, el diseño de una estructura puede inscribirse a lo largo de un continuo caracterizado por dos extremos: por un lado, la eficacia por la estandarización que caracteriza las organizaciones «mecánicas» y, por otro, la eficacia por la adaptabilidad que caracteriza las estructuras «orgánicas». En el se reflejan las dos concepciones opuestas de la eficacia.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

❖ División del trabajo.

En un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Adam Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza”<sup>6</sup>. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, “si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día”. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas,

en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. En la actualidad se utiliza en término “División del trabajo” en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir. La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Carlos Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Este principio se refiere a la regla de la economía clásica de que para que una comunidad prospere es necesario el reparto o división del trabajo entre los miembros que la componen. En la actividad económico-empresarial esta división permite incrementar el volumen de producción, y a la vez lograr una calidad mayor en los resultados. Con la división del trabajo se reduce el esfuerzo, por lo que un aumento controlado de la misma producirá más con un empleo menor de recursos, lo que se traduce en un incremento de la eficacia en la organización. La división del trabajo genera una necesidad de coordinación.

❖ Departamentalización.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta espesura de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llaman departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos. De acuerdo con Fayol el acto de coordinar agrupa todas las actividades de la empresa para hacer posible tanto su funcionamiento como su éxito. La empresa bien coordinada hace gala de las siguientes características:

- Cada departamento trabaja en armonía con los demás
- Cada departamento, sección y subsección conoce la parte que le corresponde a la labor común.



- Los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encuentran adaptados a las circunstancias.

#### ❖ Jerarquía

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización.

#### ❖ Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación la gente perdería la forma de analizar sus papeles dentro de la organización y solo defenderían los intereses de su departamento, sin pensar en las metas de la organización.

L. F. Uwick consideró a la coordinación como el fin propio de la tarea organizativa. “Los instrumentos o medios de coordinación están dentro de la estructura de la organización, en la clara delimitación de funciones, en la especificación de las reglas de conducta y en la flexibilidad que se garantiza mediante colchones u holguras organizativas”<sup>7</sup>. Asimismo consideró esenciales las informaciones al personal y la configuración de su interés hacia los fines globales de la institución. Por otra parte recomendó la introducción de staffs que apoyen a la dirección en su función coordinadora.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es

recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades.

La coordinación persigue como objeto esencial realizar en las unidades organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización, una fuerte conexión a fin de convertirse en un sistema eficiente en orientación al logro de las metas de la empresa.

## **1.2- Generalidades de la coordinación**

### **1.2.1- Importancia de la coordinación**

La importancia que tienen la coordinación y la forma operativa en que ella se puede desenvolver sin necesidad de fricciones y ante un mismo objetivo social aceptado y defendido por todos los miembros de un grupo, se pueden ilustrar por medio de la labor que realiza un equipo bien integrado, sea éste deportivo, cultural o empresarial.

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación es la tercera función de la autoridad, que muestra claramente la distinción entre pericia y coordinación: “la pericia implica la adopción de una buena decisión. La coordinación está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o, más precisamente, decisiones coherentes, combinadas para conseguir la finalidad establecida”.<sup>8</sup>

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, es decir, es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Es decir, es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.

La necesidad de sincronizar la acción individual nace de las diferencias de opinión de cómo las metas del grupo pueden ser alcanzadas, y de cómo los objetivos individuales y del grupo pueden ser armonizados.

La mejor coordinación tiene lugar cuando los individuos ven como sus labores contribuyen a los objetivos predominantes de la empresa. Esto implica conocimiento y comprensión de los objetivos de la empresa, no solamente por parte de unos pocos de alto nivel, sino por todos y cada uno a través de toda la empresa.

La coordinación ha sido considerada como el proceso más trascendente de la empresa, que además de poner de manifiesto los principios administrativos, permite evaluar también el grado de integración de sus miembros en el espíritu de equipo, la disciplina social que tienen, su estabilidad.

La coordinación ha sido así conceptualizada como el aspecto más importante que debe lograr toda empresa o institución, como prueba de su misma validez, puesto que a través de la coordinación se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también el grado de integración de sus miembros en el espíritu de cuerpo, disciplina social que tienen, su estabilidad, etc. Constituye la coordinación una prueba de equilibrio de la empresa o institución, es decir que todos los otros elementos están contenidos en ella: "...Son los principios mediante los cuales funciona la coordinación haciéndose efectiva" <sup>9</sup>

### **1.2.2- Principios de coordinación**

La coordinación concreta la aplicación de los principios de administración de mayor trascendencia, tales como autoridad, delegación, división del trabajo, unidad de mando y otros de no menos significación.

La coordinación tiene como objetivo enlazar las estructuras organizativas resultantes de la división del trabajo y de la especialización, que sean interconectadas a fin de lograr los objetivos de la empresa con eficiencia. Se dice que el límite de la división del trabajo se encuentra en el punto en que sea posible la coordinación. Este principio se define como la ordenación armónica de las actividades de la estructura de la organización. La coordinación es el resultado lógico de utilizar el principio de la especialización, siendo un elemento

básico en una organización eficaz, ya que con ella se podrán conseguir los objetivos previstos. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

Las formas, o en términos de Mintzberg, los mecanismos mediante los cuales se logra la coordinación de las distintas unidades organizativas, son muy variadas<sup>10</sup>. Así, Fayol ya estableció los principios de unidad de mando y de jerarquía mediante los cuales se diseñaba la cadena de mando, uno de los principales mecanismos de coordinación. En efecto el principio de unidad de mando establece que una persona –un subordinado- miembro de una organización sólo puede recibir ordenes de un superior, y el principio de la jerarquía dice que la autoridad debe fluir en línea vertical directa desde la parte alta hasta la parte baja de una organización y es así como se puede configurar la cadena de mando. Este mecanismo de coordinación que coincide con el de supervisión directa de Mintzberg, permite que un superior coordine las tareas de aquellas personas que están bajo su mando directo.

Mary Parker Follet, postuló cuatro principios fundamentales para alcanzar un esfuerzo sincronizado y con ellos dio una de las mayores contribuciones que se han ofrecido en este importante campo.

1. Principio del contacto directo: establece que la coordinación debe lograrse a través de relaciones colaterales u horizontales, para lo cual hay que tener un ambiente adecuado para el intercambio de ideas y de iniciativas y para la toma de decisiones conjuntas en el respectivo nivel, sin que sea necesario que ellas sean del conocimiento y sanción previa de la superioridad.

A través de este principio se establece implícitamente que la coordinación se logra en la primera instancia, no a través de formalismos, sino de un espíritu conciliador; además, debe comenzar de abajo hacia arriba.

2. Principio de la coordinación en las labores de política y planificación: establece la conveniencia de lograr una armonización formal de criterios y de esfuerzos desde las etapas primarias.

Se reconoce en este principio la importancia de esas labores como guías de las realizaciones de la empresa o institución y las dificultades que se pueden presentar para coordinar las operaciones, si antes no ha habido un conocimiento y discusión sobre las metas políticas y los planes de trabajo.

3. El principio de la reciprocidad: de todos los factores hace énfasis en que, al igual que los otros aspectos administrativos de una empresa o institución, la coordinación es la resultante de interrelacionar esfuerzos, y no un producto aislado.

4. Principio de la coordinación como proceso ininterrumpido: reconoce el dinamismo que tiene toda organización y, por lo tanto, la necesidad de que se hagan ajustes periódicos para mantener esa armonía de esfuerzos.

La coordinación mediante este principio se considera además como un método horizontal de integración no vertical, que destaca la importancia del entendimiento de actividades, capacidades y habilidades de los otros miembros, para lograr la cooperación entre todos ellos. Por eso es necesario un buen sistema de comunicaciones. A través de ese entendimiento se resuelven por ajustes los problemas, puesto que las fuentes conflictivas desaparecen.

Estos principios indican que el método para obtener coordinación es fundamentalmente horizontal. La necesidad de un continuo intercambio de información difícilmente puede ser dejada de lado. La empresa nunca permanece inmutable.

### **1.2.3- Modalidades de la coordinación**

Dada por sentada la importancia y los principios de la coordinación en la empresa o institución surge la interrogante de cómo desarrollar el proceso inherente a la integración de esos esfuerzos cooperativos para el logro de los

objetivos de la organización. La doctrina sustenta distintos criterios de coordinación. Unos consideran como métodos de coordinación los procesos de planificación, la creación de comisiones y la celebración de reuniones y conferencias. Otros, representantes de la gran mayoría, consideran dos tipos de coordinación internamente relacionados. Existen dos maneras básicas de coordinar:

Por organización, es decir, por la interrelación de las distintas divisiones de trabajo dentro de una estructura, basada en la autoridad, de manera que el trabajo pueda ser coordinado por medio de órdenes e instrucciones que los superiores dan a sus subordinados y que extienden la coordinación desde el vértice hasta las bases generales de la estructura.

La coordinación como proceso de integración presenta dificultades y complejidades que dependerán de la institución. En organizaciones de poca magnitud esta función se torna sencilla; pero, en instituciones de gran envergadura la coordinación toma un carácter diferente.

Para Gulick "...la organización, como medio de coordinación, implica la creación de un sistema de autoridad a través del cual el objetivo o propósito central de una empresa se vaya plasmando en hechos, gracias a los esfuerzos combinados de muchos especialistas cada uno de los cuales actúa dentro de su especialización en un momento y lugar determinado".<sup>11</sup>

La experiencia ha demostrado que una organización de esta naturaleza requiere no sólo el trabajo de muchos hombres en distintos lugares y momentos determinados, sino también la existencia de una labor integradora por parte de quienes tienen cargos de dirección. El problema de la coordinación se transforma, por lo tanto, en el problema de establecer entre la unidad ejecutiva y las unidades encargadas de las distintas tareas, un sistema apropiado y eficiente de comunicación y control.

Para resolver los problemas que esa falta de delegación coordinadora producirá, debe establecerse o mantenerse un sistema complementario que le permita que los propios subordinados por iniciativa y convicción auto coordinen sus labores.

#### **1.2.4- Las estructuras principales y su modo de coordinación**

Los problemas de estructuras están vinculados con la diversidad de las actividades realizadas por una empresa o una organización. Estas se agrupan en tres, estructura funcional, estructura divisional, estructura matricial.

❖ Estructura funcional.

Se trata en empresa situada en un solo segmento estratégico. Para desarrollarse en él, puede proponer varias gamas de productos, dirigirse a diferentes tipos de clientes y aprovechar las diversas posibilidades de la tecnología que posee. Con ello, utiliza un único flujo de operaciones, que va desde el suministro de materias primas hasta la comercialización de los productos. El reparto de responsabilidades se concibe de modo que respete las capacidades específicas que requiere el dominio de este flujo interno. Organizar por funciones significa, ante todo, fragmentar horizontalmente un flujo integrado en unidades operativas, especializadas y homogéneas en cuanto a la pericia utilizada.

Modo de coordinación.

Dado que la división horizontal del trabajo tiene el efecto de interrumpir los procesos tecnológicos utilizados, la continuidad de los flujos queda asegurada por procesos que organizan la intervención de diferentes funciones operativas en secuencias sucesivas. Estos procedimientos (reglas de ajuste, sistemas de planificación y control) están formalizados en la mayoría de los casos. Durante su diseño, los esfuerzos se centran en anticipar los eventuales problemas de coordinación, con el fin de responder a ellos con la mayor rapidez.

Formalización y tamaño de la organización van juntos, lo que conduce gradualmente a crear servicios de soporte responsables de garantizar la necesaria actualización de los procedimientos. Pero cualquiera que sea el esfuerzo de formalización, los procedimientos no pueden resolverlo todo. Todo lo que no puede ser regulado se atribuye a la jerarquía, responsable de tratar los problemas de comunicación y decisión para los que no se han podido prever respuestas estándar.

❖ Estructura divisional.

Ocurre desde el momento en que una empresa utiliza distintas tecnologías para satisfacer una misma necesidad o satisfacer necesidades diferentes gracias a productos surgidos de una misma tecnología, emprende un proceso

de diversificación, provocando así el surgimiento de varios segmentos estratégicos distintos, que sustituyen la única actividad inicial.

Una empresa diversificada se caracteriza por la coexistencia de varios flujos integrados (diseño-producción-venta) distintos entre sí. Cada uno de estos flujos responde a una necesidad específica del entorno, recurre a tecnologías concretas de producción o comercialización y exige aproximaciones estratégicas y métodos de gestión propios. Al ser condición fundamental de éxito el respeto a estas diferencias, es indispensable que la empresa diversificada se estructure en consecuencia y adopte una especialización por segmento estratégico o por conjunto homogéneo de segmentos estratégicos. En esta forma de organización, bajo la dirección superior se agrupan puestos según áreas relativamente autónomas (áreas de negocios, divisiones).

La articulación y agrupación de puestos en dichas áreas se realiza según el principio de la organización por "objetos", sobre todo, productos o programas de productos, pero a veces también según áreas geográficas, o según procedimientos de fabricación.

En cada una de dichas áreas, los asuntos corrientes son conducidos por un jefe de división, que asume competencias y responsabilidades sobre su área. En general dichas áreas poseen casi todas las funciones típicas de una empresa: compras, fabricación, distribución etc.

El órgano superior puede limitarse a la supervisión y coordinación de la actividad de las distintas áreas, y concentrarse en la planificación estratégica del conjunto, en la elaboración de "políticas" (de personal, innovación, etc.). En estas tareas, la dirección se apoya en departamentos staff (de Investigación y Desarrollo, de Recursos Humanos, Financiación, etc.).

#### Modo de coordinación.

En el interior de las divisiones se encuentra nuevamente el problema mencionado anteriormente en relación con las estructuras funcionales. Entre las divisiones lo esencial de la coordinación pasa por las relaciones jerárquicas entre director de división y director general. Pero cuanto mayor son las interdependencias entre las divisiones, mayor complejidad tiene el problema y más importante es la influencia de los departamentos funcionales del grupo.

En principio, el rol de estos departamentos funcionales frente a las divisiones



es doble: por un lado, aconsejar y orientar a las divisiones en la definición de sus políticas específicas y en la puesta en práctica de las decisiones correspondientes (recursos humanos, financieros o tecnológicos) y, por otro, suministrar servicios especializados, sistemáticamente o sobre pedido, para conseguir economías de escala (nóminas, servicio jurídico).

Henry Mintzberg propuso separar los departamentos funcionales en dos categorías:

1. La tecnoestructura, compuesta de analistas y “diseñadores” de los sistemas que definen las reglas y los métodos de trabajo, y aseguran los seguimientos y los controles.
2. El soporte logístico, que se sitúa fuera del flujo de trabajo de la empresa y propone servicios especializados a los departamentos operativos.

En la práctica, sin embargo, ambos servicios suelen desempeñar los dos roles, a pesar de los conflictos frecuentes que derivan de esta confusión. Además, los directivos de estos servicios (los directores financiero o de recursos humanos) la mayoría de las veces son al mismo tiempo miembros de lo que Mintzberg llama «cúspide estratégica». Así, en la estructura divisional, las relaciones entre los departamentos funcionales del grupo y sus interlocutores en las divisiones cubren en realidad una gama completa de situaciones. Ésta va desde la dependencia total a una verdadera independencia, según la personalidad de los titulares y la estrategia de los grupos.

Por su función y por los instrumentos de integración de que disponen, el responsable de la planificación y el del control de gestión desempeñan un papel de coordinación predominante. Tienen una visión completa del conjunto de las divisiones y departamentos. La coordinación en la estructura divisional depende en gran medida de los procedimientos y del modo en que son puestos en práctica el sistema de planificación, la presupuestación y el reporting, los procedimientos de aprobación de inversiones y los métodos de evaluación de los resultados de las unidades y sus gestores.

Las razones para establecer la coordinación jerárquica divisional son

1. Se reduce la complejidad derivada de líneas de producto, y de áreas geográficas de distribución muy variadas al dividir la empresa total en

empresas especializadas en ciertos objetos, o en dominios de comercialización.

2. Se concentran los esfuerzos y capacidades en zonas más restringidas de problemas tecnológicos, o de dominios con problemas similares de mercado.

3. Se facilita a los órganos superiores de dirección la supervisión y coordinación de los responsables de nivel inferior (por tener éstos ámbitos de tareas similares).

4. Los responsables de las divisiones están más cercanos a los problemas de cada área, y pueden reaccionar y adaptarse más rápidamente a los cambios de su entorno próximo.

5. Se fomenta el espíritu intra empresarial de los responsables de divisiones.

El problema más difícil de resolver con este tipo de organización consiste en que el órgano central suele tener objetivos a largo plazo, mientras que las divisiones se mueven en un horizonte a corto plazo (intentan maximizar resultados ahora). Esto puede llevarlas a postergar objetivos prioritarios estratégicos del conjunto.

#### ❖ Estructura matricial.

La organización matricial une grupos de puestos mediante un sistema plurilineal de flujos de información (órdenes, instrucciones). En general una línea de articulación y de información se estructura según actividades, la otra se estructura según objetos. Es decir, una por un lado una organización funcional, y por otro lado una organización divisional. El esquema que la representa tiene la forma de matriz, y de ahí la denominación.

Existen varias formas de realización de estas estructuras:

- \* A nivel de dirección de proyectos (con duración limitada)
- \* A nivel de dirección de productos (cada directivo es responsable de una línea de producto, con duración indefinida).
- \* A nivel de unidades estratégicas de negocio cada grupo de dirección estratégica atiende a un bloque de mercado – producto.

#### 🕒 Modo de coordinación.

Cada misión requiere la gestión del binomio diferenciación-integración que le es propio. El conjunto de los medios comunes se somete así a una doble pertenencia. La interdependencia de las obligaciones y la dualidad de los

objetivos conducen a buscar una forma de organización original. Efectivamente, si se quiere realizar estas dos misiones de manera satisfactoria, no se pueden subordinar una a otra. Es necesario equilibrar los poderes de cada uno de los responsables y organizar su confrontación, con el fin de gestionar los conflictos que la dualidad de las misiones engendra inevitablemente. Así un responsable de ventas tendrá por encima una jerarquía global de la empresa y una jerarquía de especialistas de producto con objetivos específicos para cada producto.

La **coordinación vertical** tiene por objetivo optimizar la utilización de los medios dedicados a cada función (objetivo de eficiencia), mediante una buena asignación de estos medios entre los diferentes productos. Se esfuerza por respetar las órdenes de prioridad.

La **coordinación horizontal** tiene por objetivo asegurar el buen encadenamiento de las diferentes funciones que se inscriben en un mismo flujo de operaciones (objetivo de eficacia). Se esfuerza en gestionar las interfases, aprovechando los márgenes de maniobra de unos y de otros (corredores organizativos).

Una razón del desarrollo de formas matriciales ha sido la poca eficacia de los staffs para intentar combinar las ventajas de la organización funcional con las de la asesorar sobre proyectos (y el poco influjo que obtenían sobre los responsables de áreas funcionales).

Entre las dificultades la mayor es la yuxtaposición de flujos de información y de competencias de mando simultáneos en los puestos así coordinados. Ciertamente, esta situación de conflicto (por intereses distintos) puede tener repercusiones positivas y ambas partes deben negociar soluciones comunes a partir de distintos horizontes.

Los conflictos pueden, sin embargo, paralizar incluso al sistema. El resultado concreto de estas tensiones depende de varios factores: ante todo, el estilo de dirección, y la disposición a trabajar en equipo (espíritu de cooperación).

El problema de la coordinación requiere un eficiente sistema de comunicación y control. Para armonizar las actividades de la empresa propone cuatro etapas:

1. Primera etapa: Definir la tarea que se va a ejecutar.

2. Segunda etapa: Nombrar un director a quien se encargue de poner el proyecto en ejecución.
3. Tercera etapa: Determinar la naturaleza y el número de tareas (unidades de trabajo) en que es preciso dividir el proyecto que se va a ejecutar...Esta división dependerá del tamaño y naturaleza de la obra y del estado del progreso técnico y social en un momento dado.
4. Cuarta etapa: establecer y perfeccionar un sistema de dirección y control (estructura de autoridad) entre el director y las unidades encargadas de las distintas fases del trabajo (las unidades que corresponden a la división de trabajo adoptada).

La coordinación tienen mayores probabilidades de lograrse cuando grupos funcionales interesados participan directamente en la orientación de las nuevas políticas y en la toma de decisiones.

❖ Técnicas de coordinación:

El mecanismo más antiguo, así como también el más importante, para conseguir la coordinación, es el supervisor. Su principal función hacia su propio supervisor es asegurarse que sus subordinados están obteniendo una alta calidad de esfuerzo coordinado entre ellos mismos y en sus relaciones con otros grupos. Esto no significa que los supervisores coordinen directamente el trabajo de sus subordinados. Significa, que ellos emplean mecanismos direccionales, enseñan principios de coordinación y aplican pruebas para determinar la calidad del esfuerzo sincronizado.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un plegable. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias, que Lawrence y Lorsch llaman diferenciación, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo. Estos autores han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de

trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo las unidades de trabajo generalmente difieren en su orientación del tiempo. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

En lugar del término coordinación Lawrence y Lorsch usan integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que “mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas”.<sup>12</sup>

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva; depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información.

### **1.3- La coordinación en la empresa**

La división del trabajo permite reducir complejidad asignando parcelas de problemas a unidades menores, a subsistemas especializados, pero al mismo tiempo incrementa la complejidad interna del sistema, entre otros motivos por crear conflictos entre las decisiones de dichas unidades. Esta complejidad, en problemas de comunicación y problemas de sintonización de decisiones y actividades parciales es el problema que debe reducirse mediante la coordinación de las decisiones elementos del sistema que guían la cooperación dentro de todo lo organizado.

El proceso de organización supone no sólo la creación de puestos especializados en el desempeño de ciertas tareas, sino también la coordinación de esas partes para lograr una unidad de rendimientos. Diferenciación e

Integración son así los dos polos en tensión, una tensión tanto mayor, cuantos más complejos sean los problemas con que se enfrenta el conjunto.

En realidad, el problema más grave para una gran empresa no es hoy tanto lograr una adecuada división del trabajo, sino conseguir su integración. Este problema tiene varias dimensiones:

a) Por un lado, las técnicas de agrupación de tareas en puestos de trabajo de forma que se garantice, por ejemplo, un flujo logístico más rápido en fabricación, mediante el empleo de técnicas como la del "control de flujo mediante limitación de carga de trabajo" con lo que se consigue ordenar tareas en diversos puestos de forma que se reduzcan esperas o sobrecargas de trabajo.

b) Una serie de aspectos humanos como los intereses y "orientaciones" individuales o departamentales, sus hábitos y sub-culturas organizacionales etc. que condicionan distintos horizontes de relevancias (y de comprensión de los problemas).

c) Un tercer aspecto se refiere a la información y forma de comunicar en una organización con cierto grado de complejidad. A medida que crece un sistema se tiende más y más a aislar sus subsistemas y a diferenciarlos "hacia dentro". Dada la misma complejidad que plantea la precisión de la temática de la coordinación, en lo que sigue se tratarán por separado los siguientes puntos:

- Exposición de los usos del término de coordinación
- Exposición de los planteamientos del problema de la coordinación.

### **1.3.1- Causas y factores esenciales de la complejidad y la necesidad de coordinación**

Las causas de la complejidad interna de un sistema social organizado son realidades organizacionales - fenómenos particulares o procesos - surgidos en la misma dinámica en que el sistema autodefine sus límites frente a un entorno más complejo. La coordinación, en cuanto ajuste mutuo en relación a la consecución de objetivos no es sino una forma de reducir complejidad en las interacciones internas, y por tanto, las necesidades de coordinación estarán en correlación con el nivel de complejidad interna. Una mayor complejidad del sistema exige:

- mayor especialización y profesionalización;
- mayor programación, planificación, formalización;
- mayor diferenciación de funciones y roles personales;
- mayor número de niveles jerárquicos;
- mayor delegación de decisiones.

Es decir, ciertas estrategias de reducción de complejidad, como la misma división del trabajo que especializa ciertas áreas en solución de zonas de problemas, generen a su vez nuevas manifestaciones de complejidad.

### **1.3.2- Los instrumentos de la coordinación**

Se distinguen dos tipos básicos de medidas de coordinación:

- a) Medidas para reducir las necesidades de coordinación
- b) Medidas para coordinar (pueden ser apoyadas en la jerarquía o de otro orden).

#### *❖ Medidas de reducción de necesidades de coordinación*

En este primer grupo se trata de estrategias que previenen el que surjan los mismos problemas de coordinación. Son los llamados mecanismos de desacoplamiento (decoupling devices, Emery, 1969).

a) En primer lugar se trata de desglosar el sistema a coordinar en subsistemas. Aquí se parte de que todo sistema con cierto nivel de complejidad interna tiende a articularse en subsistemas (departamentos, secciones etc.) en que hay un menor grado de complejidad interna, en concreto por restringir las posibles relaciones entre partes por mera disminución de éstas. El recurso de una articulación en forma de pirámide jerárquica reduce ciertamente los niveles de complejidad en el interior de las partes. Es la forma tradicionalmente elegida en la llamada organización funcional o en la divisional: es decir, en la constitución de zonas con tareas similares, o que tratan de objetos (productos) también similares.

b) En segundo lugar, y atendiendo a los problemas de coordinar flujos de procesos, se insertan áreas de holgura organizacional que permiten cierto desacoplamiento entre dichos flujos: podrán por tanto desarrollarse a distinto ritmo. Es lo que se consigue introduciendo almacenes intermedios entre las fases de un proceso de producción.

c) También puede recurrirse a "flexibilizar" los mismos procesos a coordinar. Esta es la estrategia preferida en las modernas técnicas de dirección y control de la fabricación y montaje.

❖ Otras modalidades de coordinación o técnicas de coordinación no formalizadas.

Se trata de métodos no verificables científicamente, que constituyen intentos valorables y dignos de discusión.

-Incrementalismo (Muddling Through)

Indica un ir saliendo del paso a duras penas; se trata de un concepto elaborado por la politología, desarrollado luego por Lindblom (1965).

Esta globalidad se basa en la limitación de la capacidad de recepción o asimilación en los procesos de informaciones o de la factibilidad de decisiones. Aun en el caso de disponer de valores, objetivos, etc. no sería posible formular todas las zonas marginales de la decisión. Se debe elegir entre medidas diferentes con distintas combinaciones de valores.

-Modelo del cubo de basura (Garbage Can Model)

Este modelo se centra también en procesos de solución de problemas no bien definidos, no normales.

En una situación de decisión - el contenedor de basura - entran diversos componentes:

- problemas muy diversos, de origen intra o extraorganizatorio
- soluciones mono o multi causales
- participantes en las situaciones de decisión
- ocasiones de decisión, conexiones entre problemas y soluciones, etc.

❖ La dimensión psicosocial de la coordinación

En este punto del estudio de la coordinación hay que profundizar hasta el nivel profundo, algo así como la estructura de fondo o la dinámica interna del sistema.

El punto de partida para la reflexión sobre la trama profunda y núcleo dinámico de los procesos en una organización está constituido por constatación de que la interacción - comunicación orientada a uno o más fines exige un mínimo consenso entre los participantes, es decir, exige marcos de interpretación similares en los interactantes para que así puedan obtener un mínimo de



consenso mental del que surjan decisiones y acciones coherentes en su orientación a fines comunes.

Dicho nivel de consenso es sin embargo inalcanzable por acciones o interacciones restringidas al estrato estructural de superficie. Se precisa llegar a los condicionantes y mecanismos de psicología más profunda. Y junto a las condiciones psicosociales, deben tenerse en cuenta las consecuencias psicosociales de la coordinación.

Se puede concluir este capítulo valorando que la coordinación ha sido considerada por varios autores como un elemento importante a tener en cuenta en toda organización, además de ser apreciada como un elemento de equilibrio que está presente en las funciones de planificación, organización, mando y control para lograr unidad, armonía, oportunidad y rapidez, dando cumplimiento eficiente a las metas generales propuestas por la organización.

La coordinación vista por autores capitalistas, se centra principalmente dentro de la organización; siendo lógico al ser considerada en condiciones económicas basadas en la propiedad privada. Sin embargo en el sistema socialista se convierte en una función mucho más importante que llega hasta los intereses de la sociedad saliendo del marco de la organización. "...es necesario considerar la importancia de la función de coordinación dentro de los límites internos de una organización...igualmente importante resulta hacer valer su papel en las interrelaciones existentes entre las distintas instituciones, órganos, organismos y empresas dentro del marco general del país socialista"<sup>13</sup>. Por lo que el esfuerzo de todas las organizaciones o empresas debe ir encaminado a una estrecha coordinación en el trabajo conjunto, para no incurrir en errores económicos que afecten la sociedad.

A partir de los elementos teóricos de la coordinación, se aborda en el siguiente capítulo el estudio práctico del nivel de aplicación de los procesos de desarrollo de la coordinación de Coprefil Camagüey.

---

## Estas citas no se imprimen

<sup>1</sup> Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p.

<sup>2</sup> Mintzberg. Citado en Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p.

<sup>3</sup> Carlos Marx. El Capital. Ed Ciencias Sociales. La Habana, 1980.-281p.

<sup>4</sup> Kast Rosenzweig, 1987. Citado por Gabriel Szlaifsztein. Hipótesis y teoría de la organización: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml>

<sup>5</sup> Carlos Marx. El Capital. Ed Ciencias Sociales. La Habana, 1980.-286p.

<sup>6</sup> Adam Smith. *La riqueza de las naciones*, Citado en Hipótesis y teoría de la organización: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml>

<sup>7</sup> L. F.Uwick. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa: [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa)

<sup>8</sup> Marianella Cardenas. Importancia de la coordinación.  
[www.monografias.com/trabajos6/napro/napro](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro).

<sup>9</sup> Money. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa: [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa)

<sup>10</sup> H. Minzberg. La estructuración de las organizaciones Barcelona: Ed Ariel. 1984. - 425p.

<sup>11</sup> Gulick. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa:[http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa)

<sup>12</sup> Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch. Citado en Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p.

<sup>13</sup> Orlando Borrego. Rumbo al socialismo. Ed Ciencias Sociales, La Habana 2006, -203p.

## CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La creación del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC) en marzo del 2000 incluyó nuevas directivas y políticas que sus empresas deberían implementar de inmediato, lo que creó una nueva situación para Coprefil, entidad que, desde su creación en 1985, operaba dentro de un mercado cautivo con la exclusividad para realizar la importación y exportación de mercancías y servicios a las empresas y unidades organizativas del anterior Ministerio de Comunicaciones; en ese momento, aumenta la competencia y se descentraliza la gestión de compras de los clientes.

Durante los años 2004 al 2006 la empresa trabajó de forma operativa para satisfacer a Correos de Cuba como cliente fundamental, con la compra mayoritaria y preferente del material escolar que se comercializa en la red de puntos de venta que tiene esta entidad a lo largo de todo el país.

A partir de noviembre del 2006, provocado por el cúmulo de grandes sumas de impagos de Correos de Cuba hacia Coprefil y cambios radicales en la Dirección del Ministerio, Coprefil fue reconocida como Empresa Importadora, Exportadora y Comercializadora adscrita al Ministerio de Comunicaciones, sin subordinaciones intermedias. Momento a partir del cual se ve en la necesidad de abrirse paso en la búsqueda de nuevos clientes ante un mercado en el que estaban posicionados Empresas como Copextel y Cimex.

### 2.1- Caracterización general de Coprefil

La empresa Comercial y de Producciones Filatélicas “Coprefil” se creó el 2 de enero de 1985 mediante Resolución No. 1 del antiguo Ministerio de Comunicaciones y la Resolución No. 11 del Ministerio de Comercio Exterior, de fecha 16 de enero de 1985.

El **objeto social** de la empresa fue establecido en la propia Resolución 11, como sigue:

“La Empresa Coprefil asumirá la ejecución directa y concreta de las operaciones de exportación e importación de los artículos que determine el Ministerio de Comercio Exterior.”

En el año 2005, fue modificado, según la Resolución 2078/05 del MEP, quedando como se indica en su resuelvo primero:

**Resuelvo primero:** Modificar el objeto Empresarial de Coprefil, empresa subordinada al MIC, por el siguiente:

- Llevar a cabo la importación y la exportación, según nomenclatura aprobada por el MINCEX en MN y Divisa.
- Comercializar de forma mayorista productos para las ramas de las comunicaciones, ofimática, la industria gráfica y el diseño, así como productos de fotografía, postales, souvenir Imagen Cuba, envases y publicaciones en MN y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Por Resolución 354/04 del MINCEX se ratifica a Coprefil como empresa de Comercio exterior y se le dicta su nueva nomenclatura de importaciones y registrada, con el correspondiente Certificado, en la Cámara de Comercio de la Republica de Cuba, a los 12 días del mes de octubre del 2004.

Su identidad Corporativa asume que Coprefil es la empresa de comercio exterior adscrita al Ministerio de la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica, dedicada a la importación, exportación y comercialización de productos y servicios para las ramas de las comunicaciones, la informática, la industria gráfica, y otras, así como al diseño y exportación de valores postales.

Su misión es:

Prestar a nuestros clientes un servicio altamente especializado para satisfacer sus necesidades con precios competitivos, rapidez, seguridad y buen trato contando para ello con un personal altamente capacitado y motivado, haciendo un uso óptimo de los recursos y las nuevas tecnologías.

Por su parte la visión fue concebida como:

- Una empresa eficaz y eficiente, que aplica las nuevas tecnologías de la información y está enfocada al cliente.
- Únicos importadores de postales y exportadores exclusivos de valores postales, con fines filatélicos, así como exportadores de otros productos.
- Una empresa que emplea la gestión del conocimiento y que posee capital humano capacitado y comprometido con la empresa.

**Valores compartidos de los trabajadores de Coprefil:**

- compromiso con la revolución y el partido.
- alta especialización.
- respuesta rápida con calidad.
- creatividad y consagración en el trabajo.
- centrados en el cliente.
- disposición al cambio.
- espíritu de equipo triunfador.
- confiabilidad, integridad y ética.

**2.1.1- Análisis del negocio:**

Constituyen clientes todas las empresas, fundamentalmente de la región central por cercanía, sin descartar cualquier otra que desee los servicios que presta Coprefil y necesite los productos que se ofertan dentro de la gama del material de ofimática, accesorios de computación, productos de la industria gráfica, material eléctrico, productos de fotografía, postales, souvenir Imagen Cuba y envases.

**Productos:**

Se importan y exportan los productos que tiene autorizado en su nomenclatura por el MINCEX. Se comercializan de forma mayorista los productos autorizados por el MINCIN, según las ramas que se indican en el objeto social.

Además puede ofertar productos para la Industria Gráfica a través de sus

almacenes en consignación. Otro producto de gran importancia para la entidad es el sello, el cual representa un valor exportable.

Los principales productos que se comercializan en Coprefil se muestran a continuación.

- Bolsas plásticas.
- Película retractil.
- Material eléctrico.
- Medios de protección.
- Pintura.
- Ferretería general.
- Altavoz.
- Componentes electrónicos.
- Baterías.
- Papel autocopiativo.
- Sobres de documentos.
- Papel fotocopia.
- Toner y cintas.
- Material oficina.
- Material escuela, pegamentos, P CD.
- Soportes magnéticos.
- Impresos generales.
- Mercancía consignación.
- Insumo equipos gráfica.
- Producto de seguridad.
- Mobiliario de metal.
- Cuños.
- Souvenir.
- Postal ocasión.
- Postal turística.

- Otros.

En el mercado mayorista, el competidor principal es Copextel.

Coprefil cuenta con una cartera de proveedores externos y una cartera de proveedores propios del país que suministran mercancías producidas en las Industrias cubanas. Esta cartera está homologada y para incluir un nuevo proveedor este debe ser autorizado, en primer nivel, por el comité de contratación de la empresa y posteriormente por el MIC y el MINCEX. La estructura actual de Coprefil Camagüey se muestra en el (Anexo No.9)

### **2.1.2 -Funciones de las direcciones claves.**

**Dirección de capital humano:** Esta es un área clave de la Empresa, en ella se traza todas las políticas y estrategias para el tratamiento de los recursos humanos. Las políticas deben ser consecuentes con las trazadas por el MIC. Su principal objetivo será continuar incrementando y perfeccionando los sistemas de pagos y estimulación.

**Dirección de (sistemas informáticos y tecnologías de la información):** Se considera otra área clave por la importancia que tiene la seguridad informática y la necesidad de preservar otro recurso decisivo de la empresa, la información.

**Dirección económica:** Se encarga de trazar todas las políticas y estrategias para la actividad económica, consolida toda la información de Coprefil y la envía a los organismos superiores, supervisa la actividad económica en todas las divisiones.

**Dirección de supervisión y control de almacenes:** Para poder realizar la actividad comercial de la empresa, es necesario tener mercancías almacenadas, que permitan entregar de inmediato, a los clientes, lo que solicitan.

**Dirección comercial:** Desarrollar el manual de normas y procedimientos de la actividad comercial de la empresa, desarrollar las políticas para brindar los servicios de garantía y post garantía para los productos que la tengan, desarrollar

la estrategia comercial y de marketing.

**Dirección transporte y seguro:** Garantizar que el embarque, la transportación internacional de las mercancías y el seguro de estas, se realicen de la forma más oportunas, eficiente y económica posible, además de determinar cual o cuales son los grados de responsabilidad dentro de cada miembro de esta cadena que se basa en los principios de la resolución 190 del MINCEX, decreto Ley 162 de la AGR y en las Resoluciones 1 y 2/2006 de la OCPTEI.

### 2.1.3- Funciones de las divisiones:

**División ofimática:** Comercialización mayorista de las líneas de productos de material de oficina, material escolar, papel, soportes magnéticos de datos, audio y video, juegos didácticos y otros productos Maxell, con alto nivel de eficiencia, logrando, la calidad requerida y la máxima satisfacción de sus clientes, con alta eficiencia económica y el mínimo de gastos.

**División fercop:** Comercialización mayorista de las líneas de productos de toner, cintas de impresoras, papel autocopiativo, pinturas, bolsas plásticas, material eléctrico, herramientas, componentes electrónicos, con alto nivel de especialización para la rama de la industria eléctrica, logrando la calidad requerida y la máxima satisfacción de sus clientes.

**División Gráfica:** Comercialización mayorista de insumos, equipos y accesorios para la industria gráfica a través de sus almacenes en consigna con una amplia gama de surtido enfocada hacia las empresas y organismos con imprentas o áreas de publicidad.

**División filatelia:** Comercialización en el extranjero de valores postales con fines filatélicos a través de agentes distribuidores mundiales. Comercializador de accesorios filatélicos. Importación de Insumos y accesorios para la producción de sellos.



El carácter de único exportador de sellos y valores postales de Cuba, le otorga a Coprefil, una situación especial en este tipo de negocio, al no tener competidores en el país. No obstante, como la competencia se encuentra en los mercados internacionales, es necesario que Coprefil, eleve su nivel de conocimiento sobre las tendencias y proyecciones de esta actividad en esos mercados. Por tanto, se trata de un negocio en el que resulta conveniente mantenerse y tratar de desarrollarlo porque, además, constituye una vía para la proyección de la imagen de Cuba en el mundo.

#### **2.1.4- Son objetivos Estratégicos Corporativos 2006 – 2008 los siguientes.**

1. Entrar en Perfeccionamiento Empresarial.
2. Tener trabajadores competentes y motivados para lograr el éxito de la organización.
3. Lograr la plena satisfacción de nuestros clientes.
4. Seguir implantando los planes de prevención contra el delito y las ilegalidades y el Sistema de Control Interno.
5. Incrementar las exportaciones.
6. Introducir la empresa en los temas de la Batalla de Ideas y la colaboración con los países de América Latina.

#### **Las proyecciones estratégicas, parten entre otros de los supuestos y observaciones siguientes:**

- Coprefil retoma su objeto social en sentido amplio y asume las ventas a Correos de Cuba, como un cliente importante, en igualdad de condiciones: También se produce la racionalización de dos de las actuales divisiones comerciales de Coprefil.
- Se proyecta la apertura de nuevos negocios en régimen de consignación, como respuesta a la necesidad de créditos y/o negocios seguros.
- Se produce un ahorro del 25% de trabajadores, 24% del transporte, 46% de portadores energéticos, entre otros recursos fundamentales.

### **Filiales de Coprefil en los territorios de Varadero, Camagüey y Santiago de Cuba:**

Por la Resolución No. 48, del 25 de Marzo del 2004 se traspasan los recursos humanos, AFT y medios de rotación de las filiales de Varadero, Camagüey y Santiago de Cuba, adscriptas a CUTISA, para Coprefil.

Funcionan como canal de distribución de las divisiones de Coprefil en Ciudad Habana. Comercializan en sus territorios, los productos suministrados por las diferentes divisiones de Coprefil, de forma mayorista, optimizando la gestión de los inventarios, disminuyendo los gastos por transportación de mercancía, logrando la calidad requerida y la máxima satisfacción de sus clientes.

La atención de las filiales a las divisiones territoriales de Correos de Cuba se distribuyó de la siguiente forma:

- Varadero: Matanzas, Varadero, Villa Clara y Cienfuegos.
- **Camagüey: Camagüey, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila y Tunas.**
- Santiago de Cuba: Holguín, Santiago de Cuba, Granma y Guantánamo.

### **2.2 - Valoración de los instrumentos investigativo utilizados.**

En el año 2004, cuando las filiales pasaron de CUTISA para Coprefil, tuvieron que dar un giro de 180 grados a su estrategia de comercialización; pasaron de la venta mayorista de servicios y equipamiento de comunicaciones e informática (equipos de radio, pizarras telefónicas, computadoras, impresoras, fax, fotocopiadoras, así como servicios de beeper y mensajería DHL), a la venta mayorista de productos de oficina, material escolar y otras mercancías con características muy distintas a las que comercializaban en CUTISA.

Después de un período de seis meses de transición por la desintegración de CUTISA y el traspaso a Coprefil, la filial de Camagüey reanudó sus ventas con la nueva óptica en julio del 2004.

Tuvo que ir poco a poco dándose a conocer y abriéndose paso, ya que los nuevos productos eran totalmente diferentes a los que habían vendido hasta ese momento.

Si se analiza la cantidad de clientes y el surtido de productos del año 2004 e incluso del 2005 y se compara con los niveles del 2006, se aprecia que han crecido vertiginosamente y se ha ganado en experiencia y calidad en el servicio que se presta, no obstante subsisten deficiencias que es necesario resolver.

La filial de Camagüey internamente siempre ha sido evaluada positivamente; todo su personal está capacitado cumpliendo con los requisitos para los cargos. Los puestos de trabajo se encuentran ubicados de la mejor forma posible dentro de la gerencia, la cual es pequeña pero muy acogedora; la primera oficina es la comercial, en la que se desempeñan dos trabajadores y a la vez existe un show room para la exposición de la mercancía en existencia; seguidamente está el departamento de contabilidad donde radica la Jefa económica y la contadora y por ultimo la oficina de la gerencia, solo existe como inconveniente que el almacén se encuentra muy distante de la gerencia, lo cual es algo comprometido por las diferentes molestias que le puede producir a los clientes tanto a los de la provincia como a los de otras provincias primero en localizarlo y después en caso de ocurrir cualquier inconveniente tener que nuevamente regresar a la gerencia.

También ha cumplido de forma satisfactoria con el fin de constituir un canal de distribución y una extensión de la venta en la zona Central del país.

Los objetivos fundamentales que propone Coprefil Camagüey

- Brindar una atención personalizada y dirigida al cliente.
- Aumentar el surtido de productos para satisfacer la demanda.
- Lograr un ciclo de compra de mercancía que evite los baches de productos que dañan nuestra imagen y limitan las ventas.
- Mantener la calidad de los productos.

- Mantener el ciclo de cuentas por cobrar en menos de 30 días para que no se deterioren los indicadores económicos.
- Intensificar la búsqueda de nuevos clientes.
- Darnos a conocer dentro y fuera del territorio, apoyándonos en varias vías que nos permitan llegar al sector empresarial.
- Utilizar la mayor cantidad posible de medios de comunicación en la relación con los clientes (páginas Web, correo electrónico, Fax, Teléfono) además de la atención personalizada y directa.

A partir del 2006, por orientación del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC cambió la visión de clientes y dirigieron su interés a clientes terceros en general, pasando a ser la empresa Correos de Cuba un cliente más con volúmenes de compra considerables, que merece tenerse en cuenta y ser tratado como un gran cliente, pero que los convenios de pago debían ser negociados sin ventaja alguna y según lo establecido por la casa matriz para todos los clientes.

El servicio de venta se ofrece con calidad, atención, trato, rapidez oferta del surtido con precios bajos relacionados con los de sus competidores, atención personalizada orientándole cómo debe efectuar mejor su compra y en el departamento de economía se revisan todos los documentos y se asientan el cheque en caso que los pagos se realicen en efectivo se le realizan vales de recibo de efectivo. Primero se enseñan los productos que oferta la empresa y posteriormente los clientes deben dirigirse al almacén donde se realiza en si la venta.

En Coprefil Camagüey se puede valorar la atención al cliente y la evaluación de la relaciones con el cliente de buena, dada la importancia que tiene para los trabajadores lograr que el cliente se sienta a gusto y salga satisfecho con la compra realizada, esto se ha logrado por la constancia con que se analiza este tema en la empresa, y por la forma en que se ha logrado evaluar al cliente y las

relaciones con este, en los consejos de dirección se tratan de coordinar tareas en conjunto entre los departamentos para lograr que el cliente haga las compras en el menor tiempo posible de allí que se logre también hacer una buena gestión de venta. Las reuniones que se planifican con los clientes son muy operativas proporcionadas por diferentes situaciones, que pueden estar dada por los clientes o la empresa Coprefil, otras reuniones que se planifican son con aquellos clientes que pueden llegar a ser clientes importantes a los que se trata de dar un tratamiento diferenciado.

De la gerencia hacia la casa Matriz o viceversa, la coordinación se realiza fundamentalmente por vía telefónica y por correo electrónico, aunque se realizan reuniones para analizar temas importantes teniendo que señalar en este aspecto que hay dificultades, pues generalmente la comunicación fluye por parte de la empresa buscando solucionar algunas dificultades presentadas, existe morosidad a la hora de dar respuestas sin que los compañeros le den un seguimiento hasta la solución del mismo; también es lenta la respuesta que se da por parte de la empresa a las solicitudes que se hacen por la vía del correo electrónico de la casa matriz y de las divisiones. El fax, se usa con menor frecuencia y para la salva de las informaciones se usa el sitio ftp de Coprefil. Existe un chat interno con algunas dificultades técnicas que por este motivo es poco utilizado por los trabajadores. Dentro de la filial la coordinación es más directa, debido a que 5 de los 7 trabajadores, trabajan en el mismo local y los dos que radican en el almacén pasan a diario por este local logrando una buena comunicación y que todos se sientan identificados con los objetivos y las dificultades en afán de lograr trabajar por un mismo resultado.

En la empresa si se logra coordinar las tareas que se hacen diariamente y que vienen dadas por la propia atención que el brinda al cliente, que ha aumentado en este año, se logra coordinar internamente entre los diferentes departamentos para lograr obtener mejores resultados, en general si se logra la coordinación interna y además se planifican un grupo de actividades por ejemplo: la capacitación, los

contratos, el inventario y otros donde están incluidos todos los trabajadores. La coordinación externa con los clientes les resulta más difícil lograrla por el aumento de los clientes, que ha ocurrido por los cambios que se instituyeron en el Ministerio; se realiza fundamentalmente de forma directa cuando visitan la oficina comercial y el almacén; pero también usan el teléfono para conformar ordenes, tramitar deudas, informar de mercancía; el fax o correo electrónico para enviar documentos necesarios por alguna de las partes, listados de productos, ordenes, cotizaciones o facturas. Se encuentran enfrascados en el diseño de una página Web con el fin de orientar a los clientes de los aspectos fundamentales de la entidad. La empresa no realiza coordinación de entregas, sólo en casos muy puntuales a algunos clientes, y si se coordina con algunas empresas las formas de pago, la información de lo que existe en inventario y lo que los clientes demanda es mediante el correo, el fax y vía telefónica.

### **2.2.1- A continuación se exponen los problemas de coordinación detectados en Coprefil Camagüey:**

- Falta de información a los clientes de los productos en existencia en la entidad.
- No se ha logrado una buena publicidad de los productos que oferta la entidad.
- El almacén se encuentra lejos de la gerencia y esto no viabiliza el proceso de venta.
- No llegan a tiempo las solicitudes, ni las cantidades de productos que demandan los clientes.
- El aumento de los clientes trajo consigo que la comunicación con estos se hiciera más compleja e insuficiente y se pierden algunos clientes en diferentes períodos de tiempo.
- Las reuniones que se realizan con los clientes son muy operativas y sólo se efectúan en casos muy puntuales o cuando se quiere incorporar a un nuevo cliente.
- No siempre cuentan con los productos necesarios para cubrir la demanda.

- Existen algunos problemas de coordinación con la casa Matriz y con las sucursales por lo que atrasa la entrega de los pedidos de mercancía.

### **2.2.2- Propuestas para que la empresa logre una mejor coordinación con sus clientes.**

#### **1. El problema de la coordinación de la empresa con los clientes requiere un eficiente sistema de comunicación.**

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva en la empresa, esta depende, directamente de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea el aumento de clientes, tanto mayor será la necesidad de información.

No hay que esperar a que el cliente se queje, solicite más información o se interese por las últimas ofertas de la empresa, sino que esta debe adelantársele con una me gusta más utilizar comunicación abierta y sistemática. Es la única manera de que el cliente le sea fiel a la entidad.

El problema con muchos de los sistemas de comunicación es que tienden a ser percibidos por los clientes como actividades formales, carentes del elemento personal que conduce a crear un vínculo emocional (persona a persona) en la relación y vinculación con la empresa. La comunicación con el cliente no debe convertirse en rutinaria y sin valor. Como es lógico, tal y como sucede con cualquier plan, será necesario ser flexible en la ejecución del programa con el fin de que sea posible incluir contactos y mensajes no previstos pero si útiles o necesarios dependiendo de coyunturas muy particulares de la empresa, del cliente o del entorno.

La empresa debe mantener un flujo de comunicación, abierta y sincera, en ambos sentidos con la clientela. Una empresa que logra una buena comunicación con sus clientes es la que se comunica con ellos en un lenguaje que puede entender (sin

tecnicismo innecesarios); cuyos empleados adecuan sus lenguajes a los diferentes niveles de conocimientos de los clientes, a los que escuchan con paciencia y sincera atención sus problemas, quejas y reclamaciones.

Esto se traduce, por ejemplo, en explicar con claridad y sin tecnicismo: en que consiste el servicio y cuales son sus costes, las operaciones existentes entre las posibles combinaciones de servicio y costes. También consiste en transmitir seguridad al cliente; establecer sistemas para la presentación de las quejas y reclamaciones que los clientes pueden utilizar con facilidad.

## **2 La utilización de tecnologías avanzadas para alcanzar una mejor coordinación**

La empresa debe utilizar correctamente tecnologías de vanguardia, tales como bases de datos, sistemas telefónicos, correo electrónico, Fax y otros, para reducir los errores y proporcionar un servicio más rápido y eficaz a los clientes, en realidad se trata de implantar un sistema permanente de información del cliente.

A partir de la utilización de estas tecnologías la empresa debe iniciar un proceso de diseño y estructuración del sistema de información para el logro de una adecuada coordinación, donde este sea capaz de suministrar la información precisa, a los clientes correctos, en el momento oportuno, para que tomen la decisión correcta.

## **3 La empresa a través de la coordinación debe alcanzar que el cliente se sienta parte de empresa**

Por lo que se propone ganar en vínculos de forma racional o emocional, que consiga que los clientes, se sientan unidos a la empresa, lo que le puede estimular a que la prefieran como proveedor de forma espontánea y voluntaria. En realidad, todo depende del tipo de vínculo que se cree entre la empresa y sus clientes y la posibilidad de que se mantengan durante años. La clave para esto radica en que la empresa sea capaz de alinear con la mayor precisión posible sus tecnologías, personas y procesos de negocios con los de los clientes. A continuación se presentan algunas de las propuestas:



- Aprovechar satisfacer las necesidades demandadas de los clientes.
- comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Compartir, inspirar y animar las mejoras y los logros obtenidos por la empresa.
- Lograr una correcta implantación de la orientación al cliente.
- Tomar decisiones rápidas para mejorar la imagen alcanzada que le permite disfrutar de una intención positiva de repetición de compra y una percepción que estimula a los clientes a preferirla entre los competidores.
- Entender los objetivos del cliente y mostrarles cómo los productos actuales o nuevos pueden ayudarles a alcanzar sus objetivos.
- Planificar todas las interacciones con el cliente de manera que aseguran que los clientes, en un futuro, elegirán hacer negocios con la empresa.
- Visita de los empleados, de diversos niveles y funciones, a los clientes para conocer sus necesidades expectativas y requisitos.
- Escuchar con atención a los clientes y resolver inmediatamente los asuntos que les producen insatisfacción.
- Hacerles entender la frase Juntos y coordinados tendremos más éxito, la empresa y el cliente deben de trabajar juntos para encontrar soluciones a los problemas que enfrentan en busca de oportunidades mejores.
- Una gestión de los vínculos eficaz permite crear una “dependencia” psicológica, espontánea y voluntaria, de los clientes hacia la empresa, sus productos y sus servicios, lo que potencia las posibilidades de que los clientes sigan siéndolo durante mucho tiempo.
- Es importante que la empresa aumente su credibilidad y en sus actuaciones y conversaciones de todo el personal y así proyectar una imagen de confianza, fe y honestidad. Quiere decir que los clientes, aunque

no sepan exactamente por qué, “crean ” en lo que hace y dice el personal de la empresa.

- Generar un flujo de realimentación permanente desde el mercado y la clientela hacia la empresa.
- Disminuir el tiempo de permanencia en la oficina comercial, viabilizando los trámites y hacer que le sea más fácil a los clientes hacer negocios con nosotros, acelerado el proceso de compra, disminuyendo el tiempo de respuesta y haciendo que nuestra empresa sea un lugar agradable y atractivo que merece la pena visitar.
- Lograr una mayor capacitación de los comerciales sobre temas de clientes, marketing y coordinación para perfeccionar el trabajo.
- Accesibilidad. Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa. En ella tienen mucho que decir la localización de la empresa; oficinas de servicios al público y el almacén; los horarios comerciales; que deben ser convenientes para los clientes; el modo que tiene el cliente de obtener los servicios: por teléfono, Internet, etc. La accesibilidad implica disponer de líneas telefónica suficientes para el cliente, un tiempo de espera para recibir el servicio no demasiado prolongado, departamentos dentro de la empresa, debidamente señalizados; unos directivos siempre dispuestos a hablar con los clientes; y unos clientes que llegan con facilidad hasta los responsables de las diferentes áreas operativas.

#### **4. La calidad es un factor a tener en cuenta para la coordinación en la empresa.**

La relación empresa- cliente está rodeada de muchos otros elementos que surgen como parte de la dinámica de la propia relación.

Por lo que la empresa debe poner un mayor énfasis en la calidad. Es importante que la empresa comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

**5. La empresa debe mantener una minuciosa retroalimentación de los clientes que logre que la coordinación fluya correctamente.**

La única forma de saber lo que los clientes desean es ¡Preguntándole a ellos! Teniendo en cuenta que ese conocimiento debe ser continuo, dinámico, progresivo y adaptable. No se trata de realizar una investigación y dormirse sobre los laureles. Las demandas de los clientes son cambiantes. Las necesidades, deseos de los clientes están en continua transformación. No sólo como resultado de la evolución natural de sus aspiraciones, sino debido, en especial, a la influencia que producen las propias empresas con sus ofertas. Un competidor que mejora los atributos de sus servicios genera, de manera automática, un cambio en las expectativas de los clientes.

Se le recomienda a la empresa:

Realizar encuestas regularmente al personal para conocer su nivel de satisfacción con el entorno de trabajo y pedir sugerencias para proporcionar un servicio mejor. Llevar a cabo una encuesta de satisfacción del cliente al menos una vez al año.

**6. Mejorar los mecanismos de coordinación con la gerencia para saber con exactitud los productos con que se cuenta y los que son solicitados lleguen con mayor rapidez a los almacenes de Coprefil Camagüey.**

## CONCLUSIONES

- ⌚ Las organizaciones necesitan adoptar mecanismos de coordinación para así lograr que todos los miembros implicados adopten decisiones similares o simplemente decisiones coherentes, para el logro de las finalidades establecidas.
- ⌚ La coordinación es el elemento enlace que permite evaluar la correcta aplicación de la organización, el mando, el control y la planificación, por lo que constituye así un elemento de equilibrio de toda empresa. A través de la coordinación se logra la unidad, oportunidad, armonía y rapidez en el logro de los objetivos establecidos.
- ⌚ La coordinación es un aspecto que debe lograr toda organización y no debe dejarse que sea de forma espontánea, de esto dependerá que la organización se convierta en un sistema eficiente.
- ⌚ Del análisis realizado en la empresa se señala que la coordinación interna no presenta dificultad y si la coordinación externa con los clientes por lo que se deben aplicar nuevos instrumentos de coordinación.
- ⌚ Para que la empresa logre optimizar la coordinación con sus clientes debe implementar mejoras en las tecnologías y en su sistema de comunicación.
- ⌚ La empresa debe perfeccionar sus mecanismos de información y de retroalimentación para lograr tener un conocimiento continuo de las necesidades y expectativas del cliente.

## RECOMENDACIONES

- ⌚ Que la empresa implemente las propuestas que le ofrece ~~esta~~ investigación para perfeccionar los mecanismos de coordinación con sus clientes como vía y base para lograr metas superiores.
- ⌚ Darle seguimiento a la implementación de las propuestas y realizar nuevas investigaciones para perfeccionar el trabajo.
- ⌚ Se valide en la práctica la efectividad de las propuestas y se eleve el resultado a la Casa Matriz, sirviendo así de instrumento de consulta y guía en las tareas a realizar para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la organización.

---

**CITAS BIBLIOGRAFICAS**

<sup>1</sup> Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Mintzberg, 1984. Citado en Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Carlos Marx. El Capital. Ed Ciencias Sociales. La Habana, 1980.-281p.<sup>3</sup>


<sup>1</sup> Kast Rosenzweig, 1987. Citado por Gabriel Szlaifsztein. Hipótesis y teoría de la organización: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml><sup>4</sup>

<sup>1</sup> Carlos Marx. El Capital. Ed Ciencias Sociales. La Habana, 1980.-286p.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Adam Smith. *La riqueza de las naciones*, Citado en Hipótesis y teoría de la organización: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml><sup>6</sup>

<sup>1</sup> L. F.Uwick. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa: [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa.](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa.7)<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Marianella Cardenas. Importancia de la coordinación.

 [www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.8](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.8)> [Consulta; el 5 de Febrero del 2007].

<sup>1</sup> Money. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa: [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa.](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa.9)<sup>9</sup>

<sup>1</sup> H. Minzberg, 1984. <sup>10</sup> La estructuración de las organizaciones Barcelona: <sup>11</sup>Ed Ariel. 1984. - 425p.

<sup>1</sup> Gulick. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa:[http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa)

<sup>1</sup> Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch. Citado en Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p.<sup>12</sup>

<sup>1</sup> Orlando Borrego. Rumbo al socialismo. Ed Ciencias Sociales, La Habana 2006, -203p.<sup>13</sup>

---

**CITAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- <sup>1</sup> Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 400 p.
- <sup>2</sup> Mintzberg. Citado en Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 512 p.
- <sup>3</sup> Carlos Marx. El Capital. Ed Ciencias Sociales. La Habana, 1980.-281p.
- <sup>4</sup> Kast Rosenzweig, Citado por Gabriel Szlaifsztein. Hipótesis y teoría de la organización: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml> > [Consulta; el 15 de diciembre del 2006].
- <sup>5</sup> Carlos Marx. El Capital. Ed Ciencias Sociales. La Habana, 1980.-286p.
- <sup>6</sup> Adam Smith. Citado por Gabriel Szlaifsztein Hipótesis y teoría de la organización <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml>> [Consulta; el 15 de diciembre del 2006].
- <sup>7</sup> L. F.Uwick. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa: [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa).
- <sup>8</sup> Marianella Cardenas. Importancia de la coordinación. [www.monografias.com/trabajos6/napro/napro](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro).> [Consulta; el 5 de Febrero del 2007].
- <sup>9</sup> Money. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa: [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa). > [Consulta; el 2 de Marzo del 2007]
- <sup>10</sup> H. Minzberg. La estructuración de las organizaciones Barcelona: Ed Ariel. 1984. - 425p.
- <sup>11</sup> Gulick. Citado por Rubio Domínguez Pedro. Coordinación en la empresa:[http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa). > [Consulta; el 2 de Marzo del 2007].
- <sup>12</sup> Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch. Citado en Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549 p.
- <sup>13</sup> Orlando Borrego. Rumbo al socialismo. Ed Ciencias Sociales, La Habana 2006, -203p.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- ⌚ Borrego Orlando. Rumbo al socialismo. / Orlando Borrego / La Habana: Ed Ciencias Sociales, 2006, -202p.
- ⌚ CÁRDENAS MARIANELLA. Importancia de la coordinación. [en línea]. <[www.monografias.com/trabajos6/napro/napro](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro)> [Consulta; el 5 de Febrero del 2007].
- ⌚ CRUZ, YISLEY. Estudio sobre el Marketing de los Servicios/ Yisley Cruz Amarilis Castellanos / Trabajo de Diploma. Camagüey. Universidad de Camagüey, 2005.- 86p.
- ⌚ Estrategia Empresarial Coprefil. Documento Rector de la Casa Matriz 2006.
- ⌚ HAMPTON, DAVID R. Administración. / David R Hampton / [s. l.]: Ed Mc Graw-Hill, 1996, [s. p.].
- ⌚ HEINZ, WEIHRICH. Excelencia administrativa: productividad mediante administración por objetivos. / Weihrich Heinz/ [s. l.]: Ed ENPES, [s.a.]. [s. p.].
- ⌚ HEINZ, WEIHRICH. Excelencia Administrativa. / Weihrich Heinz / [s. l.]: Ed. ENPES, 1987 -.259 p.
- ⌚ HEINZ WEIHRICH. Administración, una perspectiva global. / H Koontz, Weihrich Heinz / [s. l.]: Ed Mc Graw-Hill, 1996 [s. p.]
- ⌚ H. MINTZBERG. Diseño de Organizaciones eficientes. / Mintzberg H / [s. l.]: Ed. El Ateneo, 1997 [s. p.].
- ⌚ JACOBO, ALAIN. Estudio de un enfoque de marketing en Coprefil Camagüey/ Alain Jacobo .Yasnaya cruz /Trabajo de Diploma. Camagüey. Universidad de Camagüey, 2005.- 64p.
- ⌚ Lawrence, P. Adapter les structures de interprise / P Lawrence. J Lorsch / [s. l.]: Ed de organsation ,1973 [s. p.].
- ⌚ MARX. CARLOS, El Capital / Carlos Marx / La Habana: Ed Ciencias Sociales. 1980.-748p.
- ⌚ MENGUZZATO, MARTINA. División Estratégica de la empresa. / Martina Menguzzato. Valencia: Ed. Euroed, 1992. - 284p.



- 
- ⌚ MENGUZZATO, MARTINA. La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Management. / Martina Menguzzato, J. J. Renal / Valencia Ed. Euroed, 1993. - 441p.
- ⌚ MINZBERG, H. La estructuración de las organizaciones. / H. Minzberg / Barcelona: Ed Ariel. 1984. - 425p.
- ⌚ NEWMAN, W. H. Programación, Organización y Control. / William H Newman. Bilbao: Ed. DEUSTO. 1968. - 607p.
- ⌚ RUBIO DOMÍNGUEZ PEDRO. Coordinación en la empresa. [en línea]. < [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación_en_la_empresa). > [Consulta; el 2 de Marzo del 2007].
- ⌚ SOLANA. RICARDO F. Administración de Organizaciones. / Ricardo F Solana / [s. l.]: Ed. Interoceánica, 1998 [s. p.].
- ⌚ STONER J.F., Administración./ J.F.Stoner, R E Freeman, D.Gilbert / [s. l.]: Ed. Mc Graw. 1995[s. p.]
- ⌚ STONER, JAMES. Administración. / James Stoner /. La Habana: Ed ENPES. 1995. - 781p.
- ⌚ STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. / Strategor. Barcelona: Ed. Masson, S.A., 1995. - 549p.
- ⌚ SZLAIFSZTEIN GABRIEL. Hipótesis y teoría de la organización. [en línea]. < [www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml) > [Consulta; el 15 de diciembre del 2006].
- ⌚ Coordinación con clientes. [en línea]. [www.abogadoperuanointernacional](http://www.abogadoperuanointernacional) [Consulta; el 2 de Marzo del 2007].
- ⌚ Coordinación de los circuitos informativos. [en línea] <http://www.eumemd.net/libros/2006a/prd/4e.htm>.> [Consulta; el 12 de febrero del 2007].