

Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Camagüey, Cuba.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**La coordinación como supra función de  
la dirección entre las subgerencias de la  
Empresa Territorial DESOFT de  
Camagüey. S.A, Cuba.**

Autores: MCs. Lisandro Hernández Bracero  
MCs. Indira Gretel Mariño Batista

Tutor: Dr. C. Néstor Loredó Carballo

Abril 2011

INTRODUCCIÓN .....	2
CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	5
1.1- La empresa como sistema .....	5
1.2- La coordinación como supra función de la dirección .....	6
1.3- Relación de la coordinación con las funciones de dirección tradicionales.....	8
1.3.1- Principios de coordinación y su relación con las funciones de dirección tradicionales.....	15
1.3.2- Modalidades de la coordinación y su relación con las funciones de dirección tradicionales.....	16
1.4- La coordinación y su interrelación con la estructura en el contexto de la organización moderna.....	16
1.4.1- Los instrumentos de la coordinación en la organización moderna .....	20
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN Y DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
2.1- Caracterización de la División Territorial de Camagüey .....	22
2.2- Características de los procesos de la División .....	24
2.3- Evaluación y propuestas de solución para el logro de procesos eficaces de coordinación entre las subgerencias de la división Desoft Camagüey .....	27
2.4- Validación de la propuesta.....	36
CONCLUSIONES .....	38
RECOMENDACIONES .....	38

## INTRODUCCIÓN

Hoy estamos ante un mundo que sufre grandes transformaciones en cortos períodos de tiempo; las organizaciones conviven con los retos internos y externos dentro de un mercado de gran incertidumbre y cada vez más globalizado; es un mundo en el que la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos es vertiginosa repercutiendo en todo el planeta y en el que la velocidad de respuesta para seguir con vida, debe ser cada vez mayor.

La realidad actual exige un nuevo modelo de organización, para que 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 las personas, constituyen su valor máspreciado y su única vía posible para dirigir las y conducir las a un contexto de competitividad y complejidad creciente. Este desarrollo actual de las organizaciones, demanda que cada uno de sus departamentos ponga el máximo de interés en establecerse metas que contribuyan a su vez a la consecución de las metas de la organización,

Esta situación confiere, indudablemente, 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, la que 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 todos los otros 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 acorde al sistema de dirección y gestión que se aplica, 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, que dentro del seno de una sociedad socialista, con un sistema económico social basado en la propiedad social sobre los medios de producción, los procesos de coordinación se convierten en una función mucho más importante que en un sistema de propiedad privada, donde todo está regido por el capital y ese papel abarcador tiene un nuevo contenido acorde a los intereses y carácter de la sociedad. En las organizaciones socialistas cuando no se coordina adecuadamente entre las distintas áreas o departamentos se pueden perder de vista los objetivos generales de organización, por conseguir objetivos individuales.

La experiencia de las empresas cubanas ha demostrado que mediante procesos eficaces de coordinación se hace factible la culminación de las metas propuestas en un clima favorable con mejores relaciones humanas, aspecto este significativo en cuanto al uso más racional de los recursos financieros, materiales y humanos dentro de una sociedad socialista. Camagüey no permanece ajena a este fenómeno y se comienza a potenciar la coordinación como mecanismo de gestión en algunas empresas del territorio como es el caso de la entidad objeto de estudio, la Empresa Nacional de Software, conocida por Desoft S.A, integrada por divisiones territoriales a lo largo del país.

En la División Territorial Desoft de Camagüey la estructura de los procesos está elaborada por la casa matriz en La Habana; se clasifican los procesos de gestión, básicos y de apoyo.

En los de gestión se encuentran los procesos de Control interno, Prevención y defensa que permiten la organización para planificar, organizar y controlar los recursos de la entidad. Entre los básicos, que permiten el cumplimiento del objetivo central de la organización ofreciéndole satisfacción al cliente, se encuentran Negociación, Desarrollo, Soporte e Implementación. En los de apoyo, que permiten crear y apoyar las condiciones necesarias para la ejecución de los procesos básicos, se encuentran: Logística y Desarrollo del capital humano.

En general los procesos no cruzan los límites organizativos funcionales, o sea, que cada uno de ellos se corresponde con un área o división estructural organizativa de la empresa, por lo que no existen soluciones comunes entre las subgerencias, predominando los intereses y objetivos individuales, lo que impide ver la empresa como un sistema.

Además no están claras las funciones de cada área y en específico de cada trabajador, ni el conjunto de relaciones que determinan formalmente las misiones de cada subgerencia además del papel que debe jugar cada individuo dentro de la organización; por lo que existen dificultades en la asignación de responsabilidades para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

No existe un clima socio psicológico favorable en la empresa; esto está vinculado en buena medida a problemas en la comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre los propios trabajadores, por lo que no se logra la coordinación como resultante de la interrelación de esfuerzos internos, ya que es a través de ella como se combinan todos los esfuerzos individuales.

Se plantea como **problema científico**: La ineficacia de los procesos de coordinación entre las subgerencias de la División Territorial Desoft de Camagüey.

El objeto de investigación radica, entonces, en los procesos de coordinación.

Por lo tanto el **objetivo** es: Proponer el perfeccionamiento de los procesos de coordinación entre las subgerencias de la División Territorial Desoft de Camagüey, de forma tal que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El campo de acción se concreta en el perfeccionamiento de los procesos de coordinación en Desoft Camagüey.

Se plantea la siguiente **hipótesis**: si se perfeccionan los procesos de coordinación entre las subgerencias de las organizaciones empresariales, entonces se crean las condiciones que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

De entre los métodos de investigación utilizados se destacan:

Del nivel teórico:

- **Histórico- lógico**: para estudiar la evolución y desarrollo del objeto de estudio y propiciar la concatenación lógica de las tareas científicas realizadas.
- **Análisis – síntesis de la información**: para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.
- **Inducción - deducción**: para establecer una generalización de la coordinación como proceso.
- **Hipotético-deductivo**: para la construcción de la hipótesis, al estructurar las conexiones entre las categorías que la integran y la relación causal que se establece entre ellas.
- **Sistémico-estructural**: para comprender las etapas que conforman el procedimiento.

Del nivel empírico:

- **La revisión documental**: para obtener información en la caracterización de la coordinación objeto de estudio.
- **Las encuestas**: para recoger información sobre los elementos específicos asociados al proceso de coordinación en Desoft; de forma anónima para la mayor objetividad y veracidad así como evitar la distorsión de información.
- **El criterio de expertos**: a fin de valorar y fundamentar la pertinencia de la propuesta de perfeccionamiento elaborada.

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

# Capítulo 1

## Capítulo 2 CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

### 1.1- La empresa como sistema

Los autores reconocen a la empresa como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y sugieren que se enfoque desde una teoría de sistema.

La necesidad de aplicar esta teoría en la dirección está relacionada, principalmente, con el aumento de la concentración y la complejidad de la producción que originó construir sistemas de dirección complejos.

La Teoría de sistemas ha representado un marco de referencia integrador para las modernas organizaciones; pero para llegar a ella hubo que transitar por diferentes enfoques que dieron respuesta a un momento coyuntural, es decir, al espíritu y condición de la organización dado su marco histórico.

Como enfoque para la gestión de la empresa se fundamenta en la aportación que la teoría de sistemas ha permitido, tanto para describir su compleja composición, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno.

“La Teoría de Sistemas; ... es una propuesta administrativa útil y válida que ha demostrado científicamente su efectividad, estrechamente relacionada con el entorno de la organización, que facilita la relación humanista empresarial y que permite la aplicación de modelos diferentes para problemas diferentes” (Organizaciones y Administración, 1985)... la idea esencial de la Teoría de Sistemas radica en que la actividad de cualquier parte de una organización afecta la actividad de cualquier otra... entonces, en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común... es necesario el funcionamiento correcto de las partes para el eficaz desempeño del todo en su conjunto.” (Organizaciones y Administración, 1983)

Se comprende entonces que una empresa es un sistema compuesto por una unidad organizada y funcional de recursos materiales, financieros y humanos, relacionados en función de un fin u objetivo general que se fija según sea el sistema socioeconómico y a partir de dicha organización interactúan en un medio determinado y con un objetivo dado, es decir, sostiene relaciones con el ecosistema o los ecosistemas en los cuales se halla insertada y de los cuales necesariamente forma parte.

En la definición de Marx (1977) acerca de la cooperación como conjunto de producción en interacción, se puede encontrar cierta analogía con el concepto de sistema:

“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... la suma mecánica de fuerzas de los diversos obreros es algo sustancialmente distinto de la potencia social de fuerzas que desarrollan muchos brazos coordinados simultáneamente en la misma operación indivisa.”

Aparte de la nueva potencia de fuerza que brota de la fusión de muchas energías en una, el simple contacto social engendra en la mayoría de los trabajos productivos una emulación y una excitación especial de los espíritus

vitales, que exaltan la capacidad individual de rendimiento de cada obrero.”  
(Marx, 1980)

En estas ideas puede definirse al sistema como conjunto de elementos o formación de conexiones internas cuya interacción produce la aparición de nuevas cualidades, no inherentes a los componentes aislados que constituyen el sistema.

Constituye un **sistema social** por cuanto está constituida por personas que persiguen un conjunto de objetivos y adoptan unas pautas de comportamiento y un **sistema técnico** pues se sirve de un conjunto de equipos, maquinarias, instalaciones, materiales y productos estructurados de acuerdo con los condicionamientos impuestos por la tecnología empleada.

Concebirla como sistema, posibilita entenderla como una entidad cambiante y flexible, lo que lleva a la dirección a hacer énfasis en la atención a los clientes, a la calidad del producto y servicios y a la información sobre la competencia y su propio desempeño y resultados.

Gestionarla como sistema conduce a la posibilidad de crear entidades inteligentes, capaces de renovarse a sí mismas, en base a la generación, manejo e interpretación oportuna de la información del entorno y a la toma de oportunas decisiones.

Con la teoría de sistemas, la dirección puede conservar con mayor facilidad el equilibrio tanto interno de su organización como con su medio externo.

## **1.2- La coordinación como supra función de la dirección**

A lo largo de la historia la humanidad se ha organizado de diferentes maneras. Ellas le han servido al hombre para superar sus limitaciones como individuo aislado. A pesar de sus diferencias y el momento histórico en el que han tenido lugar, todas han contado con un elemento común que es el hecho de tener una meta o finalidad establecida; para alcanzar dicha meta ha sido necesario emplear trabajo colectivo a gran escala; es necesario entonces establecer armonía entre todos los trabajos individuales, elemento que se logró mediante el uso de la función de dirección.

Para Fayol, creador de la teoría de la organización, la función de dirección se concebía como varias funciones que garantizaban su desempeño, estas eran: planificación, organización, mando, coordinación y control. En este modelo la coordinación se comportaba como una suprafunción, ya que se manifestaba de manera concreta en las cuatro restantes.

Con el desarrollo de las organizaciones, la coordinación dejó de considerarse como función explícita y a partir de ese momento comienza a ser estudiada como elemento de unión de las demás y específicamente comienza a reflejarse en la función de organización por la similitud de ambas en determinadas cuestiones.

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 realizan los órganos individuales. Un violinista solo se dirige el mismo; pero una orquesta necesita un director” (Marx, 1980)

Henri Fayol planteó que la coordinación comprendía acciones como ligar, unir, armonizar, todos los actos y todos los esfuerzos colectivos. De manera más amplia explicaba Fayol que el proceso de coordinación comprende la armonización de todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

Las formas, o en términos de Mintzberg los mecanismos, mediante los cuales se logra la coordinación de las distintas unidades organizativas, son muy variadas (Mintzberg, 1984).

Así, Fayol estableció los principios de unidad de mando y de jerarquía mediante los cuales se diseñaba la cadena de mando y retomó una tradición milenaria, perpetuada por el Ejército y la Iglesia, 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 efecto, el principio de unidad de mando establece que un subordinado miembro de una organización sólo puede recibir órdenes 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.

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 provisionales o permanentes (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 aislada una de las otras.

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 puede 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 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" (Rubio, Consulta; el 2 de Marzo del 2010)

### **1.3- Relación de la coordinación con las funciones de dirección tradicionales**

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" (Strategor, 1995) 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" (Mintzberg, 1984)



Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar, 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 con 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.

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, es una definición 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 forma en que las actividades deben ser realizadas” (Szlaifsztein, Consulta; el 15 de diciembre del 2009), es decir, el conjunto de relaciones planificadas, consciente y voluntariamente fijadas que se caracteriza por las reglas, procedimientos, estructura jerárquica, que ordenan las relaciones entre sus miembros, entonces se 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 constituye 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, formal e informal, 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.
2. Coordinación y áreas de mando: Modos de colaboración instituidos entre las unidades donde pueden existir determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
3. Formalización: Grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

### 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 realidad, la especialización debe adaptarse a la variedad de situaciones a las que se enfrenta la empresa.

### Coordinación

La semántica de muchas definiciones de coordinación es la definida en la perspectiva de la Psicología Social. Por eso, coordinar es comprendido en conexión con ideas como la de armonía en la interacción personal, ausencia de conflictos en grupos, etc. Desde este marco de interpretación la coordinación suele ser vista en referencia a la mejora en rendimientos que se consigue en un grupo o equipo gracias a que sus componentes “comparten” normas y preferencias (o valores) comunes.

La coordinación en este sentido significa pues, en general, que las decisiones interdependientes de responsables de decisión se realizan en una forma deseada armonizándolas mutuamente.

Pero debe entenderse por coordinación la armonización de resultados o medidas parciales interdependientes en referencia a la obtención de un objetivo superior, consiste en ordenar los procesos de definición de objetivos de distintos agentes, en relación de intercambio o reparto de tareas, de forma que se subordinen a la consecución de la finalidad deseada.

En “El Capital” Marx resaltó claramente que el concepto de coordinación está más ligado a la planificación, a los planes; las personas pueden estar cooperando unas con otras pero sin que exista un orden lógico en las acciones que realizan, es ese el momento en que aparece la necesidad de organizar, de dirigir y coordinar el esfuerzo de todos con el objetivo final de lograr una meta común a los implicados en el proceso.

De hecho, la idea de “coordinar” se ha empleado normalmente al considerar (“observar”) distintos ámbitos de problemas internos a un colectivo organizado, empresa, administración, etc., como son, por ejemplo:

- Orientar a un mismo objetivo distintos trabajos
- Armonizar decisiones para evitar conflictos entre ellas o sus consecuencias

- Regular, reglamentar actividades
- Integrar tareas
- Controlar.

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 indisociable 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 realizan, 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 está relacionado con la influencia de los individuos que componen la empresa y las luchas de poder a las que se libran.

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.

La formalización puede 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. 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.

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 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. En la actualidad se utiliza el 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 solo 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 la necesidad de coordinación.

2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización y los gerentes, con el objeto de garantizar las 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 se 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.

3. Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización que 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 quién, 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.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso es el que se conoce como coordinación y fue considerada por L. F. Urwick 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” (Rubio, Consulta; el 2 de Marzo del 2010). 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 grupos 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.

Los gerentes también aplican el mecanismo más antiguo, así como el más importante para conseguir la coordinación dentro de la organización, que es la supervisión. Su principal función 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 de una coordinación eficiente, 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 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 lugar, 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". (Strategor, 1995)

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, mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información.

## *Capítulo 3 1.3.1- Principios de coordinación y su relación con las funciones de dirección tradicionales*

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.

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, 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.

### ***Capítulo 4 1.3.2- Modalidades de la coordinación y su relación con las funciones de dirección tradicionales***

Aceptando 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:

La primera 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.

Y la segunda: la coordinación como proceso de integración esta 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". (Rubio, Consulta; el 2 de Marzo del 2010)

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.

### **1.4- La coordinación y su interrelación con la estructura en el contexto de la organización moderna**

En las empresas actuales se pueden observar las estructuras con su modo de coordinación dentro en la organización moderna. Los problemas de estructuras están vinculados con la diversidad de las actividades realizadas por una empresa o una organización. Estas pueden ser agrupadas en tres, estructura funcional, estructura divisional, estructura matricial.

Estructura funcional.



Se desarrolla en empresas situadas 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, utilizando 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.

La formalización y el 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. 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, 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. Esta 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. 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 interfaces, 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).

En la empresa moderna 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 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, con 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.

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 con 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.

## ***Capítulo 5 1.4.1- Los instrumentos de la coordinación en la organización moderna***

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.

#### ❖ 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 interactuantes 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. En el seno de una sociedad socialista, como la cubana con un sistema económico social basado en la propiedad social sobre los medios de producción, los procesos de coordinación se convierten en una función mucho más importante que en un sistema de propiedad privada, donde todo está regido por el capital y ese papel abarcador tiene un nuevo contenido acorde a los intereses y carácter 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” (Borrego, 2006). Es por ello 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.

En las organizaciones socialistas cuando no se coordina adecuadamente entre las distintas áreas o departamentos se pueden perder de vista los objetivos generales de organización, por conseguir objetivos individuales. La experiencia de las empresas cubanas ha demostrado que mediante procesos eficaces de coordinación se hace factible la culminación de las metas propuestas en un clima favorable con mejores relaciones humanas, aspecto este significativo en cuanto al uso más racional de los recursos financieros, materiales y humanos dentro de una sociedad socialista. (Borrego, 2006)

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 Desoft Camagüey.

## **CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN Y DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### ***Capítulo 6 2.1- Caracterización de la División Territorial de Camagüey***

La Empresa Nacional de Software, conocida por **Desoft S.A**, es una sociedad mercantil cubana subordinada al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), constituida y transformada de empresa mixta a sociedad anónima de capital totalmente cubano, integrada por divisiones territoriales a lo largo del país.

La misión de la División Territorial de Camagüey está dirigida a brindar soluciones integrales efectivas a las organizaciones, con productos y servicios informáticos diversificados y personalizados, dirigidos a la informatización de la sociedad cubana, avalados por profesionales competentes. Su visión manifiesta que serán líderes en soluciones informáticas en el territorio, con reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

Su objeto social, aprobado mediante resolución del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 5 de mayo del 2007, es el siguiente:

- Producir y comercializar de forma mayorista software y aplicaciones informáticas de todo tipo, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de ejecución y efectuar la comercialización mayorista de soluciones informáticas integrales, en pesos cubanos y pesos convertibles
- Representar y distribuir en el país productos y soluciones informáticas nacionales o extranjeras y ofrecer sus servicios asociados, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de instalación, mantenimiento, garantía y posventa relacionados con sus producciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Comercializar de forma mayorista productos e insumos asociados a las actividades que realiza, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Exportar servicios asociados a las tecnologías de la información.
- Brindar servicios de consultoría y asesoría especializada en su actividad, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de capacitación y formación en las tecnologías de la información y automatización, en pesos cubanos, para personas naturales y jurídicas cubanas.

La División Territorial Desoft de Camagüey oferta los siguientes productos y servicios:

- Servicios de desarrollo de software:

Se elaboran aplicaciones informáticas a la medida según las necesidades y especificaciones de los clientes.

- Servicios de implementación de software:

Proceso durante el cual se instala al cliente los productos que solicite según las necesidades y posibilidades de los mismos.

- Servicios de soporte técnico:

Proporcionar ayuda telefónica, electrónica y/o presencial al cliente, ofreciéndoles las actualizaciones y nuevas versiones de los productos y servicios que posee la División, así como el mantenimiento técnico para su óptimo funcionamiento.

- Ventas de licencias de uso:

Ventas de las licencias para el uso de los programas que la requieran por un periodo determinado.

- Servicios de formación:

Se imparten cursos a distancia y presenciales sobre introducción y/o especialización de operadores de micro, lenguajes informáticos y uso de programas.

- Servicios de seguridad informática:

Servicio de instalación de antivirus; se realizan dictámenes de seguridad informática y se emiten certificados avalados por los organismos pertinentes.

- Exportaciones:

Se realiza la exportación de productos y servicios que posee la División.

Los principales clientes en el período transcurrido del año 2010 de la División Territorial de Camagüey, corresponden a:

- Empresa Pesquera Industrial EPISUR
- Sectorial Municipal de Servicios Comunales Sibanicú
- Organización Económica Estatal Transporte Sibanicú
- Empresa Provincial de Semillas Varias Camagüey
- Empresa de Comercio Minorista Mixta Guáimaro
- Poder Popular Municipal Nuevitas Poder Popular Sierra de Cubitas

- Empresa Provincial Industrias Locales
- Empresa Comercializadora SIME (DIVEP Camagüey)
- Unidad Presupuestada Provincial Farmacia y Ópticas
- Empresa Pesquera Industrial Camagüey
- ANAP Provincial
- Empresa de Mantenimiento Cemento Vidrio

Algunos indicadores financieros generales hasta diciembre del 2009 se muestran en la tabla 1.

La División mantiene convenios de colaboración con el Instituto Politécnico de Informática (IPI), Universidad de Camagüey y el Instituto Superior Pedagógico (ISP) de la provincia.

La empresa es miembro permanente de la Comisión Provincial de Asesoramiento a los IPI y participa en las actividades programadas por dicha comisión.

## Capítulo 7 2.2- Características de los procesos de la división

En la División Territorial Desoft de Camagüey la estructura de los procesos está elaborada por la Casa Matriz en La Habana (figura 1). Estos procesos se clasifican en: proceso de gestión, básicos y de apoyo. En los de gestión se encuentran los procesos de control interno, prevención y defensa que permiten la organización para planificar, organizar y controlar los recursos de la entidad. Entre los básicos, que permiten el cumplimiento del objetivo central de la organización ofreciéndole satisfacción al cliente, se encuentran negociación, desarrollo y soporte e implementación. En los de apoyo, que permiten crear y apoyar las condiciones necesarias para la ejecución de los procesos básicos, se encuentran logística y desarrollo del capital humano.

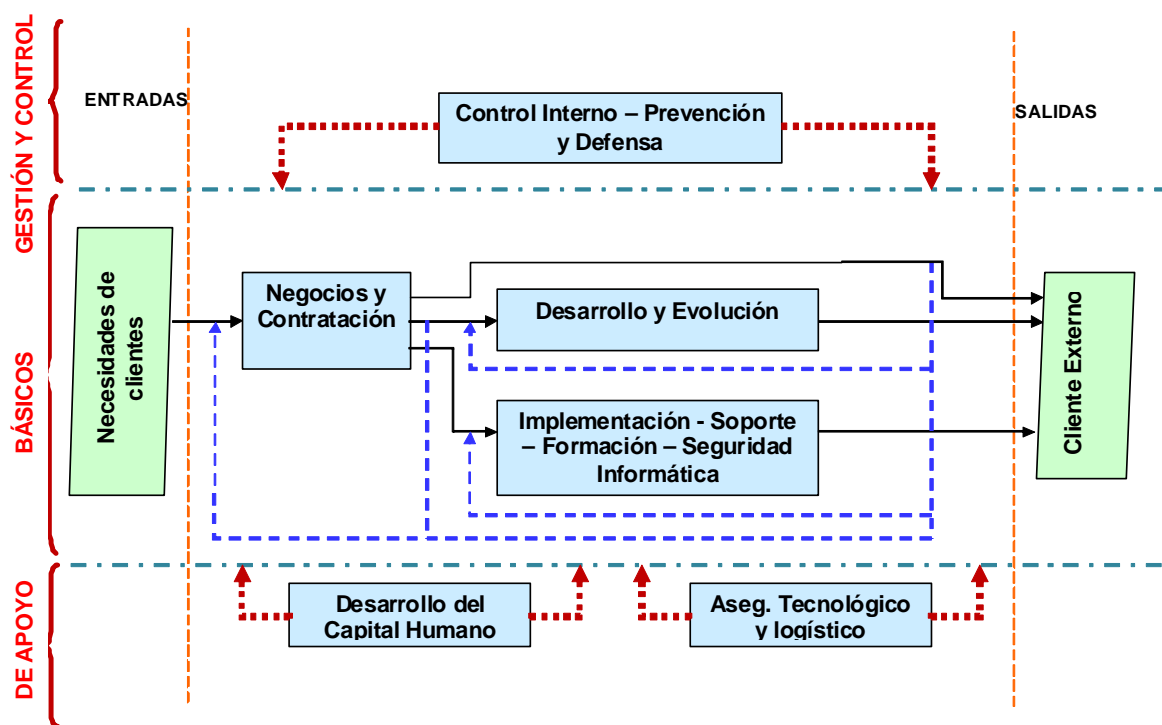




Figura 1. Mapa de los procesos de la División Territorial Desoft de Camagüey. Fuente: Documento: Planeación estratégica elaborado por la Casa Matriz

En general los procesos no cruzan los límites organizativos funcionales, o sea, que cada uno de ellos se corresponde con un área o división estructural organizativa de la empresa.

Los procesos básicos de la división se caracterizan por la transformación de entradas fundamentalmente intangibles, consistentes en información e ideas, para convertirlas en códigos y claves de programas, y servicios relacionados con actividades informáticas. No se realiza la transformación de entradas materiales en sus procesos básicos en general.

Tabla 1: Indicadores económicos del año 2009 (U.M.: Pesos). Fuente: Documentos de trabajo de la empresa

INDICADORES	Plan	<b>Capítulo eal</b>	% cumpli- miento
Servicios de desarrollo	127100	91200	72
Servicios de implementación	311900	300400	96
Servicios de soporte técnico	182200	251200	138
Ventas de licencias de uso	614800	921500	150
Servicios de formación	166100	95000	57
Servicios de seguridad informática	214800	150100	70
Exportaciones	85800	150900	176
Ventas totales	1702700	1960300	115
Otros ingresos	0	55250	100
Total ingresos	1702700	2015550	118
Total de gastos	1336600	1572657	118
Resultado	366100	442893	121
<b>Capítulo 9 Indicadores</b>			
Promedio de trabajadores	68	76	112
Productividad	25040	25793	103
Productividad en nuevo valor creado	17457	18470	106
Costo por peso de ventas	0.785	0.802	102
Ganancia por peso de ventas	0.215	0.226	105
Correlación incremento salario medio / incremento productividad	0.2760	0.2744	99
Correlación incremento salario medio / incremento productividad valor agregado	0.3959	0.3832	97
Salarios por peso de valor agregado	0.3959	0.3832	97
Salario medio mensual	575.98	589.80	102

A partir de aquí se realiza la caracterización de cada uno de los procesos de la división, iniciándose por los procesos básicos y posteriormente los de apoyo, para finalizar con los procesos de gestión. La descripción ofrece información sobre aspectos tales como: nombre, objetivo y actividades que comprende, tipos de procesos (si transforma entradas intangibles o tangibles), qué se transforma en qué, cantidad de personas implicadas, responsable del proceso y cómo se controla.

## ***Negociación***

En el proceso de Negociación se realizan acciones que favorecen el crecimiento de los ingresos con eficiencia y eficacia; para ello es muy importante el trabajo en equipo con las restantes áreas. El proceso tiene como objetivos identificar clientes, ofertar productos y servicios, contratar clientes, controlar la ejecución de servicios y facturar.

De acuerdo con las relaciones comerciales que se establecen con los clientes y sus necesidades y la disponibilidad de productos o servicios que tenga la empresa, se efectúa la toma de requisitos y la negociación de la oferta para luego propiciar la transformación en un producto o servicio y así satisfacer la demanda realizada por el cliente.

Este proceso se lleva a cabo en el Departamento de Negociación cuyo Subgerente es el jefe del proceso, es él quien lo conduce con el apoyo de los especialistas del área para cumplir su objetivo.

### **Desarrollo**

En el proceso de desarrollo se gestiona la producción de software y aplicaciones informáticas para lograr su objetivo que es llegar a alcanzar mayor fiabilidad, eficacia y eficiencia, manteniendo la satisfacción del cliente y la reputación en el mercado.

Se realiza un cierre o mejora durante el proceso que puede implicar la gestión de cambios en el proyecto que se está ejecutando.

De acuerdo con los términos y condiciones del contrato y las necesidades del cliente, las especificaciones de los requisitos se transforman en software que satisfaga la demanda del cliente. Para su realización están involucrados diez especialistas cuyo trabajo es controlado mediante reuniones de proyectos por el Subgerente de Desarrollo de la división, quien es el máximo responsable del proceso.

## ***Implementación***

El proceso de implementación de productos proporciona una solución integral en las tecnologías de la información a las organizaciones buscando eficiencia y eficacia, tiene como objetivo ejecutar los servicios contratados con los clientes y satisfacer sus necesidades y expectativas en los términos pactados. Un menor tiempo de respuesta en su prestación aumenta la efectividad y diversidad de los servicios informáticos entre los clientes y disminuye los costos del proyecto.

A partir del reporte del cliente y la información técnica especializada captada, dichas entradas se transforman en productos y servicios solicitados por el cliente según las capacidades específicas de los técnicos dándole una respuesta personalizada y efectiva. En el proceso de Implementación y soporte laboran 40 especialistas de los diversos subprocesos, quienes se reúnen periódicamente para informar y discutir la evolución de los diferentes proyectos al Subgerente.

### **Desarrollo del capital humano**

El proceso Desarrollo del capital humano, tiene como objetivo elevar su competencia laboral, cultura general y bienestar, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los procesos de la división con la mayor efectividad y profesionalidad, que permita alcanzar los niveles productivos programados, y por ende la satisfacción del cliente externo.

En el proceso de Desarrollo del capital humano se producen transformaciones relacionadas con la selección y captación del personal, la capacitación a los trabajadores, el sistema de pago por resultados y estimulación en divisas, ciencia y

técnica, así como la atención al hombre; se garantiza que la fuerza de trabajo cuente con las competencias necesarias para desempeñar la elaboración de los productos y servicios de la organización.

En el transcurso de todo el proceso a medida que es necesario se van ejecutando las actividades de organización del trabajo y los salarios y de mejora continua de la fuerza de trabajo.

#### **Aseguramiento tecnológico y logístico**

El proceso de Aseguramiento tecnológico y logístico tiene como objetivo satisfacer las necesidades de aseguramiento de las áreas de trabajo mediante una adecuada disponibilidad técnica y completamiento o reconversión del equipamiento,

De acuerdo con las demandas de los procesos y la identificación de las necesidades de los mismos se concibe la entrada de la información del proceso de producción y de servicios para transformarla según las posibilidades de financiamiento de la División en soluciones a las necesidades de los procesos según su orden de prioridad. Su proceso de transformaciones incluye la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado.

#### **Control interno, prevención y defensa**

El proceso de Control interno, prevención y defensa tiene como misión central garantizar la seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información
- Efectividad de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas
- Control de los recursos, de todo tipo a disposición de la entidad

Da cumplimiento a las acciones que el Gobierno y el MIC implementen, dándole seguimiento sistemático al enfrentamiento de las conductas proclives al delito, la corrupción e ilegalidades, o al menos disminuir los riesgos que pudieran presentarse; implementar la aplicación de la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, mediante un sistema de trabajo y de control interno que propenda al autocontrol y el liderazgo; así como garantizar el ejercicio económico de la empresa en correspondencia con el presupuesto.

Se realiza la revisión y adecuación de los procedimientos e instrucciones de trabajo de las subgerencias, atemperándolos a la estrategia. Se realizan activos de ética y prevención con todos los trabajadores analizando las causas y condiciones que propician el delito y las ilegalidades a partir de un plan temático aprobado.

### ***Capítulo 10 2.3- Evaluación y propuestas de solución para el logro de procesos eficaces de coordinación entre las subgerencias de la división Desoft Camagüey***

En este epígrafe se definen los factores que frenan los procesos de coordinación interna entre las subgerencias de la división y se muestran los que se consideraron influyen en el logro de la misma con su propuesta de solución para cada una de ellos.

En la empresa objeto de análisis durante el año 2009 se careció de un análisis sistémico integral de la organización y de trabajo de equipo, lo cual provocó su fracaso y la ausencia de compromisos con la misma, tanto de directivos como de trabajadores, y la aparición de factores que frenan los procesos de coordinación interna, a partir del 2009 se produjeron cambios en el consejo por lo que una de las tareas es determinar cuáles son las causas de este problema.

Para poder evaluar los procedimientos llevados a cabo por la Empresa de Desoft Camagüey se procedió a la revisión de documentos y a la aplicación de una encuesta al personal especializado de la empresa (15 personas) (anexo No. 1) todo ello llevaría a comprender y evaluar de forma adecuada el procedimiento aplicado.

Como se muestra a continuación en este paso del proceso se fue realizando un conjunto de cuestionamientos, partiendo de lo conocido a lo menos conocido y de los aspectos más sencillos a los más complejos.

- 1- Las actividades no están enfocadas como procesos.
- 2- Las metodologías y procedimientos no conciben las interfaces entre los procesos.
- 3- Los líderes enmarcan su gestión dentro de sus procesos y prestan poca atención a las actividades que son entradas en otro proceso. (Falta de armonía entre las áreas de la dirección y colaboración).
- 4- Las evaluaciones de los procesos no tienen en cuenta la interrelación entre los mismos, se evalúan los procesos aislados.
- 5- Los objetivos no están bien definidos.
- 6- No hay disciplina de colaboración.
- 7- Las cosas se hacen al estilo de cada cual (no existe o no se respetan los procedimientos, metodologías, etc.).
- 8- La actitud de los trabajadores en ocasiones es inflexible.
- 9- Cumplimiento del flujo informativo establecido
- 10- No existe la comunicación adecuada e interpretación, a pesar de existir los canales y la tecnología, en reuniones de equipo se deja claro que está haciendo falta. (en la reunión se está de acuerdo, fuera de ella existen discrepancias).
- 11- No se ha logrado un mecanismo de circulación de la información adecuado desde la cúspide hasta la base.
- 12- No se usan todos medios en función de la comunicación.
- 13- Los procesos de control son vistos como un problema.
- 14- Los objetivos no están enfocados al cliente.

- 15- Existen las funciones por departamentos y puestos pero no se domina, por lo que las responsabilidades no están claras.
- 16- Existe desconocimiento de las metas y tareas de los puestos.
- 17- No se le da un seguimiento y control adecuado al cumplimiento de las tareas, por lo hay reducción del tiempo de repuesta en la solución de problemas.
- 18- Falta de agilidad en la toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.
- 19- Existe la metodología de cada uno de los procesos, pero faltan a nivel nacional un grupo de normas y procedimientos en las diferentes subgerencias que afectan a la división.
- 20- Las Interfaces entre las metodologías no están bien definidas
- 21- No se le da cumplimiento a los procedimientos de trabajo
- 22- Mala calidad en la contratación de los clientes.
- 23- Falta el trabajo en equipo.
- 24- No se propicia un ambiente adecuado para el intercambio de ideas y de iniciativas en la toma de decisiones conjuntas.
- 25- Las subgerencias responden a sus metas y objetivos individuales, no observando a la división como un sistema.

De estos elementos se identificaron, mediante un trabajo en equipo con la participación del Consejo de Dirección de la empresa, aquellos que influyen en el logro de la coordinación entre las subgerencias de la División Territorial Desoft de Camagüey, A continuación se enumeran con la propuesta de solución para cada una de ellos:

1- Las subgerencias responden a sus metas y objetivos individuales, no observando a la división como un sistema.

Establecer y perfeccionar el sistema de dirección y control, en busca de elevar el nivel de autoridad entre el gerente y las subgerencias encargadas de las distintas fases del trabajo y entre estas, creando un grupo de Desarrollo Organizacional encargado directamente de la orientación de las nuevas políticas, a la toma de nuevas decisiones y llevar el control de la coordinación supervisado directamente por el gerente. Las principales funciones de este grupo se enuncian a continuación:

- Controlar todo lo relacionado con el funcionamiento interno de la división y realizar propuestas para perfeccionar el mismo.
- Controlar todo lo relacionado con la coordinación interna de la división y realizar propuestas para perfeccionar el desarrollo de la misma.
- En caso de existir desviaciones en la coordinación interna realizar ajustes a las actividades y a los procesos, armonizando las decisiones a tomar.

- Coordinar el proceso de implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (Perfeccionamiento empresarial).
- Dirigir y controlar las actividades de Control interno de la división.
- Garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información clasificada de acuerdo a las regulaciones del país en esta materia.

Los líderes enmarcan su gestión dentro de sus procesos y prestan poca atención a las actividades que son entradas de otro proceso. (Falta de armonía entre las áreas de la dirección y colaboración).

El gerente debe estar atento al espíritu de cooperación y las diferencias que se den entre las subgerencias, por intereses y objetivos diferentes, ya que puede tener repercusiones negativas y ambas partes deben negociar soluciones comunes a partir de distintos horizontes, para de esta forma disminuir los conflictos que pueden incluso paralizar el sistema y que son resultado concreto del estilo de dirección y de falta de disposición para trabajar en equipo.

2- Las cosas se hacen al estilo de cada cual (no existe o no se respetan los procedimientos, metodologías, etc.).

Lograr que la autoridad y responsabilidad que tiene como gerente de la división, también la tengan - a su nivel - los jefes de los diferentes áreas y unidades en el campo específico de sus funciones, a quienes también les corresponde coordinarlas, para interrelacionarlas entre sí y con los demás órganos de la empresa, buscando integrar los esfuerzos institucionales en busca de interrelaciones armónicas donde se cumpla lo establecido en las normas, procedimientos y metodologías. En caso de no existir se debe influir en agilizar las normas y procedimientos inconclusos aún por la Casa Matriz que ordenan las relaciones entre los miembros.

3- No existe la comunicación adecuada e interpretación, a pesar de existir los canales y la tecnología, en reuniones de equipo se deja claro que está haciendo falta. (En la reunión se está de acuerdo, fuera de ella existen discrepancias).

La comunicación es integración y debe ser el proceso básico que facilite la interdependencia de las partes del sistema total y es uno de los mecanismos de coordinación, de allí el papel de la comunicación de armonizar la organización.

Es por eso que en la entidad Desoft Camagüey existe la necesidad de crear un sistema de comunicación que le haga posible su contacto con el entorno y a la vez con todas las personas que laboran en ella, buscando a través de la comunicación elementos motivacionales para que el trabajador participe en los logros de la empresa y se cree en él un sentimiento de pertenencia hacia la entidad, que permita mantener a la división como una unidad coherente y por tanto lograr que este sea en esencia un importante medio para alcanzar la coordinación, donde los trabajadores deben completarse a los objetivos, metas y normas de la división aportando a la empresa

Para lograr esta coordinación es necesario establecer una política que materialice interacciones, a fin de lograr cohesión, fortaleza en el discurso, criterios que van de lo visual, que es por lo general más claramente identificado, hasta los medios y canales que deben utilizarse, el equilibrio de los tipos de mensajes o de flujos, el fortalecimiento y respeto de los espacios para la retroalimentación. Esta será llevada a cabo en la empresa Desoft Camagüey a través de un Activista de comunicación que será el facultado de regular, coordinar y asesorar la comunicación de la división Desoft Camagüey tanto hacia los públicos internos y externos y tiene entre sus funciones generales:

- Lograr una gestión efectiva de la comunicación institucional de la Empresa Desoft con la elaboración de estrategias y planes de comunicación.
- Incentivar, orientar y regular la actividad de divulgación de sus productos y/o servicios a través de los medios y formatos más apropiados para ello, según las diversas circunstancias y atendiendo a las regulaciones y a la política establecida por la Dirección de Relaciones Públicas.
- Velar por la calidad de los medios de comunicación institucional y los diferentes soportes comunicativos; así como, por la veracidad de la información que se publica en estos.
- Administrar los medios de comunicación institucional disponibles en la organización; acorde con los objetivos comunicacionales definidos.
- Coordinar la cobertura periodística a la realización de eventos y actividades importantes que ejecute la organización.
- Propiciar que los clientes reciban información clara, precisa y veraz sobre los productos y servicios de la organización, y que cuenten con espacios que les permitan expresar sus criterios, inconformidades y sugerencias. (Encuentros con clientes, Día Puertas Abiertas, Taller de Calidad en los servicios y de los productos, etc.).

La comunicación en la división debe ser clara y accesible para quien va dirigida, debe servir como lazo integrador entre los miembros del consejo de administración y en a la vez entre todos los trabajadores, para lograr el sustento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

#### 4- No se cumple con el flujo informativo establecido

Para que se cumpla el flujo informativo se debe lograr que los canales de comunicación interna funcionen dentro de la organización, los que se utilizan para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; a través de ellos se transmiten a los trabajadores mensajes con instrucciones así como la evaluación de los resultados que se obtienen, para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, para elevar la retroalimentación a los directivos, a través de mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados, por lo tanto se debe propiciar el intercambio con los trabajadores en los siguientes escenarios:

- En una reunión de las áreas funcionales, donde se analicen las orientaciones y cumplimiento de tareas relacionadas con la actividad específica, actualización sobre los resultados que está teniendo la entidad, el análisis del cumplimiento de los objetivos y el impacto de los mismos sobre las áreas; temas antes discutidos en el Consejo de Administración.
- En los matutinos. que deben tener un carácter semanal, para la actualización de todo el personal en los temas más importantes del escenario nacional e internacional, donde se brinden informaciones del cumplimiento de los objetivos de la empresa, el comportamiento

de los planes de ventas, gastos, portadores energéticos, cumplimiento de la guardia obrera, así como nuevas orientaciones emanadas del nivel superior de dirección, además de servir como escenario de retroalimentación de la dirección de la empresa.

- Con las asambleas de afiliados donde la administración rinda cuenta ante el colectivo en los siguientes temas: objetivos estratégicos, comportamiento de los indicadores económicos financieros, de recursos humanos, plan de prevención, etc. Además de ser un espacio donde los trabajadores planteen sus principales problemas y den soluciones a estos y retroalimentando a la dirección de la empresa en la toma de decisiones encaminada a resolverlos.
- Confección de una intranet, que su destinatario sea el conjunto de públicos internos de la empresa, es decir, todos los sujetos que, de una forma u otra, forman parte activa en la vida de la organización. Por ello, su diseño y gestión debe realizarse considerando, básicamente, los requerimientos del conjunto de trabajadores que convive con la realidad de la institución. Esta permite a los trabajadores conectarse con su organización en cualquier momento y lugar, superando las limitaciones espacio-temporales y haciendo posible la resolución más rápida de decisiones.

A estas ventajas iniciales habría que añadir otras, como la alta capacidad de acceso libre y abierto para el conjunto de públicos, la confidencialidad de la comunicación, la rapidez y facilidad de su uso y, además, la cualidad de ser una herramienta económicamente ventajosa, ya que permite un considerable ahorro en material, en resumen éstas y otras son las ventajas sobre los beneficios directos de la aplicación de estas tecnologías al mundo empresarial: incrementa la productividad, fomenta la coordinación en el seno de la empresa y constituye el sistema de gestión de la información más eficaz.

5- No se usan todos medios en función de la comunicación entre las subgerencias.

Hacer un adecuado uso del correo y del chat internos, en función de informaciones necesarias entre las áreas, sin hacer uso excesivo de este. Los directivos deben de transmitir a través del mismo los deberes que deben cumplir cada trabajador, las normas y regulaciones existentes, así como las expectativas de lo que se espera de ellos, para que fluyan y faciliten los procesos. Fomentar la participación del personal, lo que le permitirá conocer los objetivos asignados y ayudará a la participación en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose en ellos, como un aspecto de la "identificación" con los objetivos de la organización, en valoración y en actitudes llevadas a la práctica.

6- No se ha logrado un mecanismo de circulación de la información adecuado desde la cúspide hasta la base.

Corresponde aprovechar como principal eslabón los órganos de dirección colectiva: Consejo de Dirección, Consejos de Dirección y los diferentes Comités como medios de coordinación horizontal, al permitir una participación libre de todas las personas que los constituyen, en la discusión y toma de decisiones de carácter técnico o normativo, estos sirven para satisfacer tales propósitos coordinadores como el medio o lugar de intercambio de opiniones y como el instrumento administrativo que permite constituir una unidad de criterio para las actuaciones de sus diferentes participantes y perfeccionar el sistema de dirección y control entre el gerente y las



subgerencias encargadas de las distintas actividades, que en su condición de líder asume la principal actividad coordinadora de la empresa, al procurar integrar las políticas y acciones de la organización en un todo coherente y armónico para lograr que los grupos funcionales interesados, participen directamente en la orientación de las nuevas políticas y en la toma de decisiones. Este sentido de participación y de hacer propios los objetivos sociales, logra no sólo la constitución de un adecuado espíritu de cuerpo, sino que además facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, además de ser un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre compañeros.

7- Los procesos de control son vistos como un problema

El gerente debe crear un mecanismo de control con el que tenga manera de medir la coordinación entre todas las áreas, con implementación de la informatización interna a través de un sistema de información que facilite la toma de decisiones y la retroalimentación de cómo se encuentran los mecanismos de coordinación y en caso de problemas, corregirlos a tiempo, alineado con la Dirección de Cuadros de la empresa, para que brinde especial atención al trabajo con los cuadros, dirigentes y funcionarios, así como la depuración y selección de los dirigentes y la reserva.

8- Existen las funciones por departamentos y puestos pero no se domina, por lo que las responsabilidades no están claras.

Debe lograr que se conozcan las funciones y el conjunto de relaciones que determinan formalmente las misiones de cada subgerencia y el papel que juega cada individuo dentro de la organización, así como hacer uso de la estructura de organización (anexo No. 2) que debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos los que deben realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados. Además se propone que se inserten un grupo de funciones por cada subgerencia que beneficien la coordinación entre cada uno de ellos a las ya existentes (anexo No. 3) y aumenten las acciones de **decisión sobre la mejor manera de establecer las distintas tareas y de integrar éstas orientándolas a la consecución de objetivos comunes.** Para la elaboración de las nuevas funciones se tuvieron en cuenta Los elementos más importantes para su estructuración se muestran a continuación

- Ajuste mutuo de actividades o procesos, y sus relaciones a personas.
- Referencias a uno o más objetivos bien definidos
- Lograr interacciones sin perturbaciones o roces
- Sincronización de actividades
- Ajuste de criterios sobre objetivos
- Enlazar posiciones y roles organizando el trabajo.

#### **Propuestas de funciones de coordinación por cada una de las subgerencias**

##### Subgerencia de Negocios

- Coordinar con todos los implicados en el proceso de elaboración, presentación y defensa del Plan de negocios y de los presupuestos de ingresos y gastos de la empresa en ese sentido.
- Coordinar con la subgerencia de implementación y desarrollo que se cumpla la

ejecución de los servicios en los plazos pactados con los clientes en los contratos.

- Coordinar con la subgerencia de implementación y desarrollo su capacidad de acometer nuevos proyectos para lograr un punto de equilibrio con las ventas

#### Subgerencia de Desarrollo.

- Coordinar con la subgerencia de negocio el desarrollo de nuevos negocios.
- Coordinar con el departamento de Recursos Humanos la capacitación del personal en nuevas aplicaciones informáticas.

#### Subgerencias de Recursos Humanos.

- Coordinar con los jefes de las diferentes subgerencia la necesidad de conocimiento de su área para la elaboración de un plan de capacitación de la división.
- Coordinar con la subgerencia de economía todo lo relacionado con el flujo de información para la elaboración del pago de los trabajadores.

#### Subgerencia de Economía.

- Coordinación general del proceso de elaboración del presupuestos de ingresos y gastos de la empresa para y presentación en la casa matriz.
- Coordinar ajustes al presupuesto de ingresos y gastos de la división.
- Coordinar con las Subgerencias de Negocios y Recursos humanos al cierre del periodo contable la entrega oportuna de su información.
- Coordinar con las Subgerencias de Servicios la revisión y entrega de la información de los portadores energéticos.

#### Subgerencia de Servicios.

- Coordinar la distribución y despacho de mercancías, insumos y materiales en la División.
- Coordinar la distribución de combustible con el fin de optimizar la gestión de la división bajo los criterios de necesidades, costo, tiempo y calidad.
- Coordinar con las subgerencias la transportación del personal interprovincial como provincial, aprovechando al máximo las capacidades y el presupuesto asignado para este concepto.

#### Subgerencia de Implementación y Soporte.

- Coordinar con la subgerencia de negocio el desarrollo de nuevos negocios.
- Coordinar con el departamento de Recursos Humanos la capacitación del personal en nuevas aplicaciones informáticas.

De esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades, logrando una mejora en el sistema de comunicación y de toma de decisiones que promueva los objetivos de la empresa.

9- Las metas y tareas no están bien definidas.

La subgerencia de Recursos humanos con el asesoramiento del grupo de Desarrollo organizacional debe dar seguimiento al cumplimiento de la aplicación de las nuevas

funciones de coordinación elaboradas para cada subgerencia y también concebir que cada puesto de trabajo las domine en función de mejorar el desarrollo de cada tarea, para que no exista duplicidad de función, del conocimiento de estas se logra una mayor armonización de las labores de cada trabajador en correspondencia con sus motivos y con los propósitos generales de la empresa, permitiendo una fusión de intereses y así integrando las colaboraciones aisladas.

10- Falta de agilidad en la toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Prestar especial atención al liderazgo, buscando para ello una continua capacitación y entrenamiento de sus directivos y la creación de un sistema de medición de resultados posterior a la capacitación, hasta alcanzar una proyección de la organización sustentada en el alcance de los objetivos y las metas trazadas.

Partiendo del principio de que la capacitación constituye una inversión y no un costo, resulta esencial, para el cumplimiento de dicho principio, evaluar el impacto de las acciones de formación y desarrollo que se realizan. Para ello es necesario definir aquellos indicadores que permitirán medir las mejoras introducidas en la productividad y el desempeño de los trabajadores, como resultado de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas.

Es importante lograr que la capacitación se encamine hacia los métodos de dirección buscando la cohesión y la integración entre los directivos y las diferentes áreas, para lograr los sistemas de funcionamiento con un adecuado balance entre lo planificado y lo operativo (proyección de implementar el cuadro de mando integral).

Además debe de ser el gerente el principal líder y supervisor de la coordinación que debe vigilar y guiar a los subordinados de tal forma para que las actividades se realicen adecuadamente, además de los subgerentes a su nivel jerárquico, en mayor o menor grado, deben de llevar a cabo esta función; por esto, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y ambos con la coordinación, por lo que hay que prestarle atención a los diversos estilos de liderazgo que existan dentro de la división, pero en gran medida puede variar el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

La coordinación dentro de la división debe verse como un proceso ininterrumpido, dado por el dinamismo que tiene la organización y por lo tanto, la necesidad de que se hagan ajustes periódicos para mantener esa armonía de esfuerzos en las actividades, capacidades y habilidades de todos los miembros, para lograr cooperación, para lo que es necesario un buen sistema de comunicaciones que a través de ese entendimiento se resuelvan los problemas, desapareciendo así las fuentes conflictivas

11- El trabajo en equipo no se ha logrado.

Desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo con las áreas restantes buscando una mayor coordinación en los objetivos individuales, trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, reconociendo el impacto de cada contribución individual manteniendo un ambiente de cooperación y de soporte mutuos en el trabajo que favorezcan el crecimiento de los ingresos, con un aumento de la eficiencia.

12- No existe un ambiente adecuado para el intercambio de ideas y de iniciativas y para la toma de decisiones conjuntas.

Lograr que entre todos los miembros de la organización exista el respeto mutuo, que la comunicación efectiva y el optimismo lleguen a ser parte y característica propia de la cultura organizacional además se debe buscar la coordinación desprovista de autoridad y de mando que depende en gran medida de la aplicación del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la división en busca de decisiones conjuntas, para acondicionarlo hacia el objetivo común, asegurando de esta manera el máximo de eficiencia colectiva, para lograr la coordinación como resultante de la interrelación de esfuerzos, y no como un producto aislado. Este principio está implícito en la misma concepción de que la coordinación debe ser el objetivo interno de la empresa, ya que es a través de ella como se combinan todos los esfuerzos individuales.

### 13- Reducción del tiempo de repuesta en la solución de problemas

Lograr el dominio técnico de la actividad que se realiza, desarrollando las tareas con responsabilidad y dando una respuesta científica a cada misión asignada. Se logrará disminuir tiempo de repuesta cuando no se improvise, sino que se planifique, organice y se coordine el trabajo, se fomente el liderazgo y el trabajo en equipo a su alrededor con objetivos comunes, que exista una valoración de las diferencias, roles claros y flexibles, que fomenten la innovación, eliminen rutinas, complejidades innecesarias, que promuevan procesos ágiles, eficientes, simples, flexibles, soportados en buenos sistemas de información gestionados y que faciliten el rompimiento de las viejas burocracias, logrando cumplimentar las tareas en tiempo y forma.

14- Existe la metodología de cada uno de los procesos, pero falta a nivel nacional un grupo de normas y procedimientos en las diferentes subgerencias que afectan a la división.

El gerente debe influir en agilizar y perfeccionar las normas y procedimiento inconclusos aún por la casa matriz que ordenan las relaciones entre los miembros debido a su débil influencia metodológica y proponer que se realice un análisis de la estructura de la empresa, y las demoras en trámites que frenan el desarrollo ofensivo de Desoft Camagüey para lograr una mayor coordinación entre las diferentes subgerencia y sus homólogos en la Casa Matriz.

Se debe tratar de minimizar internamente los problemas de coordinación entre las diferentes vicepresidencias en la Casa Matriz los cuales influyen en la división y minimizar los problemas de comunicación existentes por cada una de las vicepresidencias con las subgerencias de la división.

## Capítulo 11 2.4- Validación de la propuesta

Este epígrafe tiene como objetivo la validación a través de la consulta realizada a los expertos acerca de su viabilidad (anexo No. 4). Los resultados se muestran a continuación.

La encuesta fue aplicada a un total de siete expertos en el tema dentro de la división, la que proporcionó los resultados siguientes:

De un total de 56 respuestas 51 fueron (sí) para un 91%, solamente 5 fueron (sí, parcial) para un 9% y no hubo ninguna respuesta negativa.

Pregunta	Respuestas de los expertos:			%
	Sí	Sí, parcial	No	
1	6	1	0	86
2	6	1	0	86
3	6	1	0	86
4	7	0	0	100

5	7	0	0	100
6	7	0	0	100
7	5	2	0	71
8	7	0	0	100
<b>total</b>	<b>51</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>91</b>
<b>%</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>0,0</b>	

Tabla 2: Resultado de la encuesta aplicada a los expertos para validación de la propuesta  
A las respuestas de la encuesta de expertos se le aplico el coeficiente de Kendall y se obtuvieron los siguientes resultados:

Expertos consultados (k)	Número de entidades (N)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Experto 1	5	5	5	5	5	5	4	5
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 3	5	5	5	5	5	5	4	5
Experto 4	5	5	4	5	5	5	5	5
Experto 5	4	5	5	5	5	5	5	5
Experto 6	5	5	5	5	5	5	5	5
Experto 7	5	4	5	5	5	5	5	5
R <sub>j</sub>	34	34	34	35	35	35	33	35
R <sub>j</sub> - $\sum(R_j / N)$	29,75	29,75	29,75	30,63	30,63	30,63	28,88	30,63
(R <sub>j</sub> - $\sum(R_j / N)$ ) <sup>2</sup>	885,06	885,06	885,06	937,89	937,89	937,89	833,77	937,89

$\sum (R_j - \sum(R_j / N))^2$	7240,52
1/12 k <sup>2</sup> (N <sup>3</sup> - N)	2058
W	3,518229167
$c^2 \kappa$	172,3932292

Del estudio realizado a través del coeficiente de Kendall al grupo de expertos en materia de coordinación con adaptabilidad de la propuesta al respecto en la División Territorial Desoft de Camagüey donde N = 8 y k = 7; se halló un W = 3,518229167 Con este valor se puede determinar el nivel de significación de esta relación a través del cálculo de  $\kappa^2_c = 172,4$  el cual es comparado con el  $\kappa^2_t = 169,0$ , recogido en la tabla de valores críticos de  $\kappa^2$  chi- cuadrada, bajo la condición de que V = N - 1 = 7. Lo que demuestra que el  $\kappa^2_c = 172,4 > \kappa^2_t = 169,0$  y la ocurrencia conforme a H<sub>0</sub> tiene una probabilidad p < 0.975.

## **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 planificación, la organización, el mando y el control, 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. No debe dejarse a la espontaneidad, de esto dependerá que la organización se convierta en un sistema eficiente.
- Del análisis realizado en la empresa se señala que la coordinación interna presenta dificultades por lo que se deben aplicar nuevos instrumentos de coordinación, para que la empresa logre optimizar la coordinación interna debe implementar las propuestas realizadas.

## **Capítulo 12**

## RECOMENDACIONES

- Que la empresa implemente las propuestas que le ofrece esta investigación para perfeccionar los mecanismos de coordinación interna como vía y base para lograr metas superiores.
- Darle seguimiento a la implementación de las propuestas y realizar nuevas investigaciones para perfeccionar el trabajo.
- Establecer el seguimiento a aquellos indicadores que permitan medir las mejoras introducidas en la productividad y el desempeño de los trabajadores, como resultado de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas.
- 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.

## BIBLIOGRAFÍA

- *Estrategia Empresarial Desoft.* (2006). [Versión Electrónica]. Recuperado el 22 de Abril de 2010 de, <http://www.desoft.cu>
- *Coordinación con clientes.* (s. f.). [Versión Electrónica]. Recuperado el 2 de Marzo de 2010 de, [www.abogadoperuanointernacional.com](http://www.abogadoperuanointernacional.com).
- *Coordinación de los circuitos informativos.* (s. f.). [Versión Electrónica]. Recuperado el 12 de febrero de 2010 de, <http://www.eumemd.net/libros/2006a/prd/4e.htm>.
- Borrego, O. (2006). *Rumbo al socialismo.* La Habana: Ed Ciencias Sociales.
- Cárdenas, M. (s. f.). *Importancia de la coordinación.* [Versión Electrónica]. Recuperado el 5 de Febrero de 2010 de, [www.monografias.com/trabajos6/napro/napro](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro).

- Corporativo, T. (1983). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Bogotá: [s.n.]
- Cruz, Y. (2005). *Estudio sobre el Marketing de los Servicios*. Camagüey: Universidad de Camagüey.
- Hampton, D. R. (1996). *Administración*. [s.l.]: Ed. Mc Graw-Hill.
- Heinz Wehrich , K. H. (1996). *Administración, una perspectiva global*. [s.l.]: Ed. Mc Graw-Hill.
- Heinz, W. [s.a.]. *Excelencia administrativa: productividad mediante administración por objetivo*. [s.l.]: Ed. ENPES.
- Heinz, W. (1987). *Excelencia Administrativa*. Ed. ENPES.
- Lawrence P , L. J. (1973). *Adaptar las estructuras de interprise*. Ed. Organsation.
- Marx, C. (1977). *El Capital*. Ciudad México: Ed. Siglo XXI Editores S. A .
- Marx, C. (1980). *El Capital*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Menguzzato, M. (1992). *División Estratégica de la empresa*. [s.l.]: Ed. Euroed.
- Menguzzato, M. (1993). *La Dirección Estratégica*. Valencia: Ed. Euroed.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. [s.l.]: Ed Ariel.
- Mintzberg, H. (1997). *Diseño de Organizaciones eficientes*. [s.l.]: Ed. El Ateneo.
- Newman, W. H. (1968). *Programación, Organización y Control*. Bilbao: Ed. DEUSTO.
  - Organizaciones y Administración. (1985). *Norma de Enfoque de Sistemas*, Bogotá.
  - Organizaciones y Administración. (1988). *Norma de Enfoque de Sistemas*, Bogotá.



- Rubio, P. D. (s.f.). *Coordinación en la empresa*. [Versión Electrónica]. Recuperado el 2 de Marzo de 2010 de, [http://html.rincondelvago.com/coordinación en la empresa](http://html.rincondelvago.com/coordinación%20en%20la%20empresa).
- Solana, R. F. (1998). *Administración de Organizaciones*. [s.l.]: Ed. Interoceánica.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. La Habana: Ed. ENPES.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. [s.l.]: Ed. Mc Graw.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: Ed. Masson.
- Szlaifsztein, G. (s.f.). *Hipótesis y teoría de la organización*. [ Versión Electrónica]. Recuperado el 15 de diciembre de 2009 de, [www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg.shtml)