

Fernando Cembranos Díaz
Tf 696906217
C/ Paseo de las Acacias 5, 1ºD
28005 Madrid
fernandocembranos@gmail.com

Tipos de coordinación

Siguiendo a Mintzberg, desde el momento en que existe una división del trabajo en un grupo o en una organización, surge la necesidad de coordinarse.

Cuando las tareas son interdependientes en relación a un proceso de trabajo, la coordinación ha de aclarar qué tienen que hacer las personas, cómo y en qué momento.

La coordinación muchas veces la realiza una persona o una comisión, pero también puede hacerse por procedimientos o a través de la costumbre, que es una especie de coordinación interiorizada. Muchas tareas que empiezan coordinándose a través de la interacción entre personas, pueden realizarse después por costumbre. Si las tareas son las mismas y se repiten, la coordinación suele ir automatizándose. Cuando aparecen problemas nuevos es necesario volverse a coordinar a través de la interacción.

Existen diferentes maneras de coordinarse:

- por adaptación mutua
- por supervisión directa
- por procedimientos
- por resultados, tareas hechas o productos
- por funciones
- por habilidades
- por construcción colectiva

Según el tipo de tarea, la edad del grupo, la estabilidad del trabajo que se realiza, el proceso de participación y el aprendizaje, se dan unas formas u otras de coordinación.

1. Adaptación mutua

Es la primera forma de coordinación. Dos personas o más se ponen de acuerdo cara a cara en la forma de hacer sus trabajos. El “programa” de qué hacer y cómo hacerlo surge de la interacción. Es la coordinación ad hoc que se realiza en las reuniones y asambleas no estructuradas. Es la coordinación espontánea de dos personas que se encuentran en la calle y tienen que realizar algo conjuntamente. Cuatro personas subiendo una nevera por una escalera realizan una

adaptación mutua: “¡más despacio!”, “¡un poco más a la izquierda!”. Es la coordinación de un grupo de amigos decidiendo dónde van a ir en vacaciones y de qué manera lo van a hacer.

Es una coordinación horizontal. Al respecto de la tarea para la que se coordinan, todas las partes tienen una cuota de poder. Por eso se llama adaptación mutua.

Cuando aparecen nuevos proyectos o circunstancias distintas a las planificadas, vuelve a aparecer la necesidad de la adaptación mutua. Por eso, aunque es la primera fórmula de coordinación que aparece, también es la última y más compleja. Es la forma de coordinación para las situaciones cambiantes y para la innovación.

La coordinación mutua requiere un número relativamente pequeño de personas para que funcione bien. Funciona mejor en una pequeña comisión que en un grupo amplio, en el que enseguida se va a precisar la figura de una persona que coordine.

2. Supervisión directa

Una persona ordena y aprueba las tareas que realiza el grupo. El grupo delega o asume que la coordinación está en manos de una persona. Las propuestas y las decisiones provienen de la persona supervisora. El programa de cómo hacer las cosas está en el cerebro de la persona que supervisa. Es la figura del jefe de taller. Es la esencia de las estructuras verticales.

Es un sistema rápido y cómodo, pero está limitado a un repertorio de tareas simples, fáciles de transmitir y con presencia directa de la persona que coordina.

Tiene el inconveniente de que disminuye la motivación de las personas que son coordinadas y las decisiones que se toman tienen un menor poder de adhesión. Se pierde lo que el resto del grupo sabe sobre las decisiones que se toman.

La coordinación por supervisión directa centralizada es la estructura más primitiva de coordinación en un grupo, se corresponde con la figura tradicional del líder.

La supervisión directa es la que se utiliza en la coordinación de reuniones al controlar los temas, evitar las interferencias y gestionar las palabras. Los grupos horizontales, cuando necesitan la supervisión directa, han de legitimar la persona que realiza esa función.

3. Coordinación por procedimientos

Es la coordinación que se realiza a través de normativas, costumbres y manuales de procedimiento. El programa de cómo hacer las cosas está en los manuales, en los papeles y en las rutinas establecidas.

Es un sistema idóneo para las tareas que se repiten. Este sistema permite un alto grado de precisión en aquellas tareas que son fáciles de transmitir por escrito.

Sin embargo, es un sistema rígido, que sólo se adapta si el entorno es estable. Cuando surgen problemas nuevos, que no están contemplados en el procedimiento, el sistema se desadapta.

Los grupos, con el tiempo, van convirtiendo muchas de las tareas coordinadas por adaptación mutua en automatismos de procedimiento o en hábitos. Cuando una tarea es recurrente, tiende a automatizarse. Los grupos con mucha trayectoria, que trabajan los mismos problemas, tienen muchos automatismos.

La adquisición de automatismos es similar a la que sigue el sistema nervioso en aprendizajes, que inicialmente no son rutinarios y que, finalmente, acaban automatizados (como el proceso de escribir en un teclado). En un primer momento, tiene que haber un reconocimiento consciente, que en el caso de un grupo significa una comunicación explícita. Con el paso del tiempo, el sistema nervioso ya no lo pasa por el control consciente, sino que establece un recorrido neuronal más corto (arco reflejo). De la misma manera, en un grupo, tras sucesivos ensayos, ya no se discute cómo hacer la tarea, sino que se hace directamente. Es el caso de cómo organizar un principio de curso, las primeras veces hay que discutir qué hacer, quiénes y cómo, en el cuarto año es fácil que todo el mundo sepa lo que tiene que hacer.

El grupo solo necesitará volver a coordinarse por adaptación mutua en las irregularidades, o en las novedades que afecten a las repeticiones y rutinas.

4. Coordinación por resultados, tareas hechas o productos

Las personas del grupo acuerdan presentar unos resultados, tareas hechas, productos o proyectos terminados. Cada una lo hace como quiere. Hay autonomía en la forma y procedimiento para realizar la tarea, lo importante es la presentación del resultado acordado.

“Necesitamos un local nuevo, te encargas tú y nos llamas cuando lo tengas resuelto”. “Cada uno que venga con cinco nuevos socios”.

La coordinación por resultados requiere un menor esfuerzo en coordinación, sin embargo, está limitada a aquellas tareas en las que es fácil concretar los resultados o las tareas terminadas.

5. Coordinación por funciones

“Yo me encargo de los archivos, tú de los asuntos económicos”. Las tareas se adscriben a funciones. Todo lo que corresponda a esa función es responsabilidad de quien tiene adscrita esa función. No se habla tanto en términos de resultados, sino de clasificación de tareas por funciones. “Todo lo relativo a publicidad es tarea vuestra”. Es un buen sistema cuando es difícil describir procedimientos o resultados. Tiene el inconveniente de que ha de tener las funciones bien delimitadas.

Cuando los grupos tienen las funciones muy delimitadas, tienen el inconveniente de adaptarse mal a problemas y proyectos nuevos que no han sido delimitados previamente en las funciones.

Puede ser útil delimitar funciones abiertas como “aquello que no está delimitado todavía”, “asuntos nuevos”. Los grupos que no tienen funciones abiertas se desadaptan ante los cambios del entorno o incluso los internos. Es un fenómeno típico de las burocracias el desadaptarse por no tener contemplados los asuntos nuevos.

6. Coordinación por habilidades

Cada uno hace el trabajo en el que está especializado. Las instrucciones están en su cerebro. En su saber acumulado. El informático hace lo suyo, nadie le dice cómo hay que hacerlo. Cada parcela del trabajo se resuelve con personas que lo saben hacer.

“Necesitamos un relaciones públicas”: cuando viene, se supone que viene con las instrucciones de cómo se hacen las relaciones públicas en su cerebro. De anestias, sabe la anestesista. Nadie mejor que ella, en el equipo, puede decir lo que hay que hacer.

Este sistema, que suele generar problemas de coordinación entre los diferentes especialistas. Sin embargo, el que se requiere en tareas altamente complejas y que no pueden ni escribirse ni transmitirse fácilmente en un corto periodo de tiempo.

Cuando los diferentes especialistas no se coordinan y se aíslan, se produce el fenómeno de la departamentalización y de la sobreespecialización. Cada uno considera su parcela la más importante, en detrimento del interés general.

Con frecuencia, el problema es pensar que una coordinación ha de realizarse por habilidades, cuando es una coordinación por adaptación mutua. Es el caso de los centros educativos, donde se supone que el profesor de lengua ya viene sabiéndolo hacer y, en realidad, sabe de lengua pero no de educar, que suele ser más una tarea colectiva.

7. Coordinación por construcción colectiva

Es la coordinación que se requiere para realizar la construcción colectiva de una idea.

La clave para que funcione es no perder de vista en ningún momento la perspectiva colectiva, sin dejar que sea arrinconada por la perspectiva individual.

Se utilizan los diferentes pensamientos para la construcción de la idea: el pensamiento creativo lanza las hipótesis y los puntos de arranque, el pensamiento operativo desarrolla la viabilidad de la idea, el pensamiento crítico afina los puntos débiles y negativos, el pensamiento revelador mantiene la idea orientada hacia el norte para el que se construye.

Tiene un poco de todas las anteriores formas de coordinación, que se ponen al servicio de la construcción colectiva. Se realiza una coordinación por defecto cuando el grupo es pequeño, si el grupo es más grande se designa a una persona para que modere. En este sentido hay algo de supervisión. Se respetan las palabras y un cierto proceder en la utilización de los pensamientos, y así hay una cierta coordinación por procedimiento. Cada persona saca su conocimiento acumulado, (coordinación por habilidades), y no se pierde de vista el resultado. La adaptación mutua opera tanto en el desarrollo de la idea como en el procedimiento del grupo para que ésta se desarrolle. Se puede cambiar de proceder tantas veces como sea necesario. La complejidad de la construcción colectiva de una idea no puede reducirse a procedimiento fijo, en cierta medida, hay que inventárselo cada vez, en función de las necesidades de la construcción de la idea o proyecto.

Para que funcione bien es necesario un mínimo de sentido compartido, si no la construcción colectiva de la idea se torna más o menos imposible. La coordinación por construcción colectiva mejora con el aprendizaje y entrenamiento.