

## Introducción

Esta obra es una reflexión sobre la coordinación en las organizaciones y entre organizaciones. Por esto, trata de los modelos de coordinación, así como de las razones que impulsan a las organizaciones a mejorar estas arquitecturas. Al profundizar en ellas, analiza los mecanismos de coordinación –deteniéndose en los procesos y las estructuras matriciales– y los principales disparadores de la descoordinación: los silos organizativos, las tribus corporativas, y las luchas por el territorio. Dedicada, también, la atención a los problemas que se derivan de las dinámicas de poder que la propia acción de coordinación genera, y a las rigideces que de estas dinámicas se derivan.

La coordinación no se percibe hasta que falta. Es invisible y necesaria. La coordinación siempre refuerza. Excita la solidaridad y anima a «arrimar el hombro». La coordinación lo valora todo, cuenta con todos, obtiene lo mejor de todos. La coordinación hace a las organizaciones rápidas, ágiles, alineadas e innovadoras. Elimina las camarillas, crea puentes entre los aislados, desarma las luchas entre organizaciones o departamentos. La coordinación avalora las competencias olvidadas y fomenta la creación de otras. Da nuevo lustre al ADN de la organización. La coordinación aprovecha el potencial de los grupos, dentro o fuera de la organización. Con la

coordinación se superan las crisis o se desarticulan antes de que sucedan. En la coordinación está la base del autogobierno y de la adaptación. La coordinación sosiega las desavenencias y susceptibilidades, da paso al mutuo reconocimiento de la valía personal y elimina los malos entendidos.

El análisis de la coordinación es, necesariamente, interdisciplinar. Por eso, esta obra recurre, en sus citas, a expertos no solo del campo de la gestión de empresas, sino a estudiosos de otras áreas como la sociología, la psicología o la antropología. Además, el indudable impacto que las tecnologías de información tienen –y van a tener en el futuro– sobre el despliegue de los mecanismos de coordinación hace de ellas un protagonista obligado en todos sus capítulos. Sería también explicación obligada la elección de *Anábasis* como caso de estudio único. Sin embargo, esto queda en manos del amable lector. Que él mismo juzgue la idoneidad de la elección a partir de la complacencia, distracción y utilidad que le ha proporcionado leer este trabajo.

El deseo de cualquier autor es siquiera añadir con su obra un pequeño granito de ciencia a los conocimientos universales. En esto también el lector es el definitivo juez. A él se le prenuncian algunas ideas y conceptos, que se barajan en los capítulos que siguen, y que bien pudieran servirle para su trabajo profesional: las querencias que generan los mecanismos de coordinación una vez implantados; la aparición, en el futuro, del rol de *Chief Coordination Officer (CCO)*; la oportunidad de que las empresas sean auxéticas además de resilientes o las procesiones que experimentan los distintos grupos que conviven en la organización o en su entorno y cuál es su influencia en el modelo de negocio.

La obra está organizada en nueve capítulos, que mantienen una estructura común de tres partes. En la primera se presentan fragmentos seleccionados de *Anábasis*, seguidos de un comentario de este peculiar caso de estudio que sitúa al lector frente a la temática que aborda el capítulo. La parte central –dividida en

apartados— desarrolla la temática, exponiendo sus principios y su incidencia en la coordinación dentro de las organizaciones y entre organizaciones. Una tercera parte vuelve de nuevo a reflexionar sobre el caso de estudio y presenta unas conclusiones de inmediata aplicación práctica. En un anexo a la obra se recopilan todas las conclusiones, de forma que se ofrece al lector una hoja de ruta que le puede servir en cualquier iniciativa de mejora de la coordinación que intente emprender.

El capítulo primero «Modelos» advierte de que las batallas que libran hoy los responsables de las empresas no se parecen a Maratón, Platea o Cunaxa, tan memorables para las falanges hoplitas en las que luchó Jenofonte. Son menos estruendosas. Más sutiles. Silenciosas. Pero sus efectos pueden ser semejantemente destructores. Y en muchos casos provocados por modelos deficientes de coordinación entre los departamentos, o con los aliados, o con los suministradores... , o con los propios clientes. La evolución de estos modelos es el objeto directo del capítulo.

El capítulo segundo «Retos» recuerda que las empresas de hoy se ven inmersas, como los hombres de Jenofonte, en situaciones de crisis que parecen insuperables. Tienen que discernir cuáles son los retos a los que se enfrentan: velocidad de operación, adición de valor, flexibilidad, alineación con los objetivos, innovación, adaptabilidad... Si los analizan, descubrirán en ellos un común denominador, una meta latente en todos: la coordinación.

En el capítulo tercero «Mecanismos» se analiza una realidad: las organizaciones adoptan diseños estructurales para facilitar sus operaciones del día a día. Pero también encuentran obstáculos, fruto de la dinámica de sus mercados. Las estructuras funcionales no responden como antes. Se detectan los primeros problemas de coordinación y comunicación entre departamentos o unidades. Los tiempos de ciclo de las operaciones se ralentizan. Los clientes empiezan a hacer comparaciones con el desempeño de los competidores. Luego llegan sus primeras decisiones desfavorables. Poco

a poco se pierde mercado. Hay que innovar y adoptar mecanismos de coordinación más eficaces. La consideración de estos mecanismos es el objeto principal de este capítulo.

El capítulo cuarto «Procesos» advierte de que la supervivencia de las organizaciones depende, frecuentemente, de que éstas definan y optimicen las operaciones que les pueden diferenciar de la competencia, a los ojos de sus clientes. Estas operaciones son sus procesos clave, y muy pocas organizaciones los han definido, nombrado y documentado. En la mayoría de los casos están difuminados («la coordinación es invisible»), implantados a medias, fragmentados. Estos procesos –se afirma en el capítulo– deberán recibir todo el mimo necesario: responsables experimentados, los mejores especialistas, la atención de todas las personas implicadas –hasta las más remotamente–, los recursos técnicos y económicos..., y el apoyo constante de la dirección.

En el capítulo quinto «Matrices» se profundiza en el hecho de que las modernas organizaciones se enfrentan a la necesidad de gestionar equilibradamente dos o más dimensiones críticas de su negocio (funciones, productos, servicios, mercados, proyectos o procesos) en circunstancias de incertidumbre. Además, tienen que realizar tareas complejas e interdependientes y lograr economías de escala en términos de recursos humanos, y excelencia en términos de costes y beneficios. En el capítulo se apunta que para hacer frente a estos retos, alguna de las más innovadoras recurren a uno de los más potentes y complejos mecanismos de coordinación: las estructuras matriciales; y se estudian sus características, tanto en organizaciones como entre agencias.

Con el capítulo sexto «Silos» se inicia el estudio de los agrupamientos organizativos que más impacto –positivo o negativo– tienen sobre la coordinación. Los caracteres de las personas y de los líderes de una organización moderna son los responsables de la aparición de silos que obstaculizan la comunicación y la coordinación entre departamentos a base de impermeabilizarlos hasta

extremos insospechados; de dar un tono negativo que provoca en las unidades que dirigen una falta de motivación o desgana de trabajar en equipo con las demás. A final, son pocos los que se salvan de contraer la enfermedad del aislamiento y de la falta de colaboración. Como a cualquiera aquejado de enfermedad, a los silos hay que darles un tratamiento que elimine su disfuncionalidad y éste es el tema central del capítulo.

En el capítulo séptimo «Tribus» se estudia el tribalismo corporativo, que, como todo, tiene un anverso y reverso. Los componentes de una tribu pueden identificarse tanto con los restantes miembros que todos los problemas los vean a través de la lente «nosotros frente a ellos». Nunca verán la organización como un todo. Siempre estarán pendientes de lo que más importa a la tribu. Pero la tribu es, también, el resultado de una de las cualidades humanas más positivas: la sociabilidad. La tribu fomenta el despliegue de altos niveles de colaboración, lealtad y confianza. A través de la tribu se podrán desarrollar capacidades ignoradas por la organización. El liderazgo de las tribus será un *must* de la organización y, por tanto, pieza clave de esta parte de la obra.

El capítulo octavo «Territorio» acaba la ronda sobre los agrupamientos que condicionan la coordinación. Este capítulo parte de la idea de que, de una forma u otra, en las organizaciones se dan luchas por el territorio. Pueden ser departamentales o individuales. Hasta se llegan a hacer patentes entre organizaciones o agencias. Son capaces de alterar la buena marcha de la organización por la capacidad que tienen de desazonar a las personas y de quitarles la concentración en su trabajo. Básicamente, contribuyen a que la coordinación interna y con el entorno sea más deficiente. Son una forma sutil de deterioro, muy difícil de erradicar. El capítulo estudia su origen, las formas que asumen en la organización y las estrategias para erradicarlas.

El último capítulo «Epílogo» es una alerta sobre los obstáculos que pueden dificultar las acciones de coordinación. Acusaciones o

pactos secretos contra terceros entre departamentos o tribus, luchas entre los reinos de taifa, disensiones o inhibiciones, anulación de órdenes y contraórdenes, recelos y envidias que alimentan agendas ocultas, engaños y venganzas..., ansias de poder y arrebatos de codicia. Todo este elenco de problemas hace de la coordinación «espada de doble filo» que es necesario manejar sobre avisados y con cautela.

Un último comentario sobre el público de la obra. La coordinación es algo que se da por descontado en las organizaciones, pero en lo que hay mucho que mejorar. Unas veces consistirá en carenar los innumerables parches de coordinación acumulados con el paso del tiempo, otras será imprescindible tapar huecos graves y peligrosos en la arquitectura de coordinación, y otras utilizar la coordinación para cambiar radicalmente el modelo de negocio y superar a la competencia. Cualquier organización, de una forma u otra y en cualquier momento de su existencia, se va a ver «necesitada de coordinación». En consecuencia, esta obra puede ser de utilidad para todos aquellos que desarrollan su trabajo profesional en una organización, sea ésta privada o pública, grande o pequeña, industrial o de servicios. El interés será indudablemente mayor para aquellos que, en cualquier grado, ejerzan alguna forma de responsabilidad en la organización.

También lo será para todos aquellos estudiantes universitarios que se esfuerzan por profundizar en los a veces inextricables misterios del diseño de las organizaciones.

A todos ellos, y en particular a los que en mis doce años de docencia he tenido el placer de conocer, va dedicado este pequeño tratado sobre la coordinación.