

# COORDINARE

El arte de la  
COORDINACIÓN PROFESIONAL

Omar MUÑOZ

The background of the cover features a complex, abstract geometric pattern. It consists of numerous thin, overlapping lines in shades of orange and yellow, creating a dense, woven or mesh-like structure. The lines are arranged in a way that suggests depth and movement, with some lines radiating outwards and others forming concentric or interlocking shapes. The overall effect is one of intricate detail and dynamic energy.

Responsable de arte: Mauricio ADREANI  
Corrección integral: María Belén CASTIÑEIRA

Munoz, Nestor Omar

Coordinare : el arte de la coordinación profesional / Nestor Omar Munoz. - 1a edición para el alumno - Neuquen : Nestor Omar Muñoz, 2020.

Libro digital, Otros

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-86-5441-6

1. Sistemas de Coordinación. 2. Sistemas de Planificación. 3. Sistemas de Gestión. I. Título.

CDD 658.402

Para sugerencias y comentarios al autor visite: [www.omarmunoz.com.ar](http://www.omarmunoz.com.ar)

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del autor.

Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446 de la República Argentina.

Impreso en la Argentina / *Printed in Argentina*  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723  
Todos los derechos reservados

Julio de 2020

*A mi hermano menor*

Página en blanco

## Agradecimientos

De la misma forma en que la estrella Polar guía a los navegantes en océanos y mares, los cuatro reyes, cual puntos cardinales, constituyen una de las brújulas que facilitan mi tránsito por la vida.

A Belén, por su paciencia percibiendo ideas, interpretando párrafos y por su aporte técnico en la corrección integral de este libro.

A Mauricio Adreani, gran amigo y excelente compañero de producción laboral por su aporte de arte reflejado en la tapa del libro.

Al Profesor de Educación Física, Julián M. Castiñeira por su aporte en el diseño de los ejemplos de coordinación en el mundo del deporte y por su estímulo permanente.

A la Médica Sandra González, coordinadora del Incucai en la provincia del Neuquén, por su desinteresado aporte relativo a los procesos de coordinación de su organización.

Al Licenciado en Sistemas Miguel Grassi por su aporte relativo al rol de la robótica en los mecanismos híbridos de comunicación.

A los grandes pensadores de la Grecia Antigua, fuente inagotable de inspiración permanente.

A un sinnúmero de colaboradores anónimos que con sus demostraciones relativas a la coordinación me permitieron profundos procesos de reflexión sobre la misma.

A mis alumnos que cada día me estimulan a levantar la varilla de mis reflexiones.

A la vida que sigue siendo generosa conmigo en todos los dominios.

# PREFACIO

En el año 1916 el ingeniero otomano-francés, Henri Fayol, presentaba en sociedad su obra *Administración General e Industrial*, con la que complementaba la iniciada por su colega estadounidense Frederick Taylor con su obra, publicada en 1911, *Administración Científica*. De esa manera, ambos creaban lo que se conoce como Escuela Clásica de Administración, muchos de cuyos aportes se mantienen a la fecha, algunos se han transformado mientras que otros más, han, prácticamente, desaparecido.

La complementación se logró por cuanto Taylor sentó las bases de una administración científica en el hacer fabril, en la producción tangible, mientras que Fayol hizo lo propio con la administración general e industrial, en el hacer de los administradores, en la de quienes dirigían los negocios. Sus obras, integradas, constituyeron la piedra fundamental de la escuela nombrada a la par que crearon nuevos paradigmas de la incipiente ciencia de la administración.

Ambos fueron profesionales visionarios en sus campos, sin embargo fue Fayol, quien creó un conjunto de macro procesos organizacionales a los que denominó Proceso Administrativo, al que, en sus inicios, identificó con el planeamiento, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Estos macro procesos eran identificables en toda organización que produjera algún producto ya sea tangible o intangible, independientemente del tamaño o complejidad de los procesos que desarrollaran las mismas.

No obstante, con el paso del tiempo uno de sus elementos comenzó a ser menospreciado por algunos autores y *gurúes* del *managment*, más tarde, ignorado, hasta que, algunos “estudiosos” propusieron y lograron eliminar al proceso de coordinación con supuestos tan

irracionales como poco verificados basados en la dudosa creencia de que en todos los demás elementos, las personas coordinan, y que dicha coordinación es efectiva y suficiente. De esta manera la coordinación dejó de ser considerada como integrante del Proceso Administrativo básico y se “supuso” que no era necesaria.

Pero la realidad dice otra cosa y lo viene haciendo desde hace décadas. La coordinación, como macroproceso, no solo es necesaria sino que es fundamental y dentro de ella, Coordinare, la coordinación profesional, es el nuevo paradigma en el que el Proceso Administrativo puede apoyarse para desarrollar coordinaciones efectivas que potencien todos los procesos de ejecución que se desarrollan en cada elemento del proceso administrativo, ya que, planear, organizar, dirigir y controlar, son también, ejecuciones.

Por esto es que propongo un nuevo formato del antiguo pero perdurable proceso que presentara Fayol. En realidad es una actualización del mismo, la que repone a la coordinación en el sitio que le corresponde en el olimpo del Proceso Administrativo del que nunca debió salir, con un agregado adicional para reinterpretarlo: todos los elementos que lo integran son ejecuciones y la coordinación, por supuesto, también lo es. Pero ésta aplica a todos los elementos bajo el nuevo paradigma que implica que toda ejecución necesita de un proceso de coordinación que la apoye y la asista, en definitiva, que potencie a la ejecución considerada como un todo, tanto para los procesos de planeamiento, organización, dirección y control como para sí misma dado que la coordinación se coordina a sí misma.

Gráficamente la nueva imagen del Proceso Administrativo actualizado se compone de una base formada por la coordinación, luego, un nivel superior, integrado por la ejecución y sobre él, los otros cuatro elementos que lo han formado en los últimos tiempos: planeamiento, organización, dirección y control. Si bien podría llegar a interpretarse que estamos frente a una pirámide, no es así. En todo caso podría verse como un sistema planetario en el que su estrella principal, la coordinación, influye y es influida, por sus principales planetas, la ejecución y dentro de ésta el planeamiento, la

organización, la dirección y el control; sus satélites naturales así como otros pequeños cuerpos que, sin peso y entidad individual significativa, sí la tienen en conjunto.

Coordinare basa su accionar en tres condiciones nucleares y quince atributos que le dan vida a todo proceso de coordinación. Las primeras son: respeto, confianza y predisposición para agregar valor en todos los procesos. Sin ellas, la coordinación profesional no es viable aunque es posible, por supuesto, hacer coordinaciones tradicionales pero éstas han demostrado que ya no le agregan valor a las ejecuciones.

Además de las condiciones preliminares, la coordinación profesional se apoya en atributos que hacen que sus procesos sean efectivos y sus resultados sostenibles durante el tiempo que dura la ejecución y aún después, estos son: integración, continuidad, armonía, balance entre rigidez y flexibilidad, foco alternativo entre síntesis y análisis, recursividad, gestión del riesgo, sinergia, interdependencia, redundancia mínima, escalabilidad, equilibrio en las dimensiones de la organización, reflexibilidad, trazabilidad y mejora de la ejecución.

La coordinación profesional está integrada por cinco dimensiones explícitas y dos implícitas. Las explícitas son: actividad, tiempo, espacio, personas y comunicación mientras que las implícitas son: enfoque (depende de la actividad) e intención (depende de las personas).

La misma se desarrolla en dos actos: la integración de la matriz de coordinabilidad y la aplicación del criterio de coordinabilidad, por un lado, y el seguimiento de la coordinación, por otro, separados, y a la vez, unidos, por la función de la coordinación.

Dentro de un nuevo paradigma de coordinación, Coordinare propone un nuevo perfil que se encarga de la misma: el coordinador profesional, quien junto a su equipo, lleva adelante todos los procesos que implican la coordinación y hace que sea posible desarrollar una ejecución efectiva, tal es su objetivo principal. Para ello debe dominar y aplicar los mecanismos de coordinación más efectivos y sortear las

muchas y diversas barreras organizacionales que se interponen en su camino. De esta manera el coordinador profesional se transforma en el principal aliado de los responsables de la ejecución que coordina y así potencia el rendimiento global de las ejecuciones de las organizaciones alineando el alcance de la coordinación con los pilares estratégicos de las mismas.

Coordinare tiene dos principales destinatarios, por un lado, las ejecuciones particulares, las que desarrollan los individuos respecto a sus propias ejecuciones; la intracoordinación, y, por otro, las ejecuciones organizacionales, las que incluyen a todas aquellas ejecuciones sociales, desde las que desarrollan las pequeñas y medianas empresas hasta las grandes corporaciones, pasando por las empresas de familia y aún las ejecuciones de los gobiernos -locales, provinciales o regionales y nacionales-, y más también, las que llevan adelante las organizaciones de alcance global; la intercoordinación en las que la coordinación profesional despliega todo su potencial.

Con todo, mis aspiraciones incluyen una reconsideración del proceso administrativo tal como lo presentara un siglo atrás, Henri Fayol, con la actualización relativa a la Ejecución y a la Coordinación; y una adhesión académica, profesional y práctica a Coordinare como nuevo paradigma de coordinación.

Finalmente, Coordinare es una propuesta abierta y mejorable, este es el espíritu con el que ha sido escrita, por tal motivo, los aportes son bienvenidos.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Parte uno

Capítulo I

### COORDINARE

Mundos de desencuentros

Alcance de la coordinación

Atributos de la coordinación

¿Qué es coordinar?

Relaciones de la coordinación

Pasado, presente y futuro de la coordinación

Parte dos

Capítulo II

### DIMENSIONES DE LA COORDINACIÓN

Capítulo III

### ACTIVIDAD

Capítulo IV

### ENFOQUE

Capítulo V  
TIEMPO

Capítulo VI  
ESPACIO

Capítulo VII  
PERSONA

Capítulo VIII  
INTENCIÓN

Capítulo IX  
COMUNICACIÓN

Parte tres

Capítulo X  
CRITERIO DE COORDINABILIDAD

Capítulo XI  
FUNCIÓN DE COORDINACIÓN

Capítulo XII  
MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Capítulo XIII  
BARRERAS PARA COORDINAR

Capítulo XIV  
SEGUIMIENTO

Anexo 1

MATRIZ DE COORDINABILIDAD

Acerca de mí

Página en blanco

# INTRODUCCIÓN

*Se coordinan actividades, no personas*

Esta proposición es uno de los pilares de la coordinación. Se coordinan actividades, acciones, procesos; en definitiva se coordinan proyectos y la generación de productos y servicios, es decir, actividades. Si alguien cree que es posible coordinar personas eligió el camino equivocado, un camino lleno de piedras y obstáculos donde el mayor de ellos está representado por la realidad que percibe, ve, siente y vive cada una de las partes involucradas en una ejecución cualquiera.

*Mensaje –vía cualquier plataforma electrónica- de Juan en América a Ricardo en Europa: “De acuerdo, con la diferencia horaria creo que podemos comunicarnos a las 16 tuyas que serán las 20 mías. Va a participar Paula también. Está en Sudáfrica ahora, ¿te parece bien?”*

*Respuesta de Ricardo –por la misma vía- a Juan con copia a Paula: “Perfecto, te pido que me dejes una llamada perdida en el móvil 15´ antes y me conecto. Nos vemos.”*

Los párrafos de estos mensajes electrónicos muestran un nivel de coordinación flexible donde intervienen distintas herramientas de comunicación para hacer una conversación entre tres personas distantes a más de 10,000 kilómetros una de otra. Refleja una posibilidad disponible para gran parte de

las personas, de aquí, de allá y de más lejos aún. De esta forma es posible apreciar en forma sintética los componentes básicos de la coordinación: actividad, enfoque, tiempo, espacio, personas, intención y comunicación. Porque se coordina una actividad en un tiempo determinado, en un espacio dado, con personas claramente identificadas, con procesos de comunicación transparentes y oportunos, con una intencionalidad explícita y orientada a cumplir con un enfoque predefinido.

La bibliografía técnica sobre administración y organización ha considerado desde sus inicios a la coordinación como uno de los pilares necesarios para “hacer” la gestión de las organizaciones más no existe una obra completa en que se la defina, se la trate y se ofrezcan herramientas para llevarla adelante. Las referencias a la coordinación son vagas, difusas y si bien la cantidad es importante la calidad no sigue la misma línea. Esta verificación fue una sorpresa cuando comencé a buscar los antecedentes sobre el tema. Descubrí una situación que estimé como paradójica, quienes se dieron cuenta del poder de la coordinación estaban lejos en el tiempo ya que fueron los clásicos -Taylor y Fayol entre otros-, los neoclásicos, especialmente Newman, y fuera de todo encasillamiento, el formidable aporte innovador de Mary Parker Follet casi cien años atrás. Luego de ellos no hubo antecedentes sólidos que se refirieran a la temática de la coordinación con excepción de los trabajos de la década del 50 del siglo pasado de Simon (1957), March y Simon (1958) y en especial Galbraith (1973). Así es como la coordinación ha quedado relegada a declaraciones del tipo “la importancia de la coordinación es fundamental”, “es un pilar de la gestión”, a algún capítulo de un libro que trata sobre otras cuestiones y similares pero nunca tratada en forma específica y menos en detalle. Éste es mi desafío, desarrollar un aporte específico sobre la temática y aportar detalles para potenciar su desarrollo y elevarla al nivel que se merece. Lo asumo con la rigurosidad que el tema amerita, consciente (efectivamente) de la importancia que tiene en la gestión, no sólo de las organizaciones sino también en la gestión de la vida diaria de

las personas. Es que coordinar las actividades que realiza uno mismo es todo un reto.

Sostengo una predisposición de aprendizaje permanente que me impulsa a abordar la temática de la coordinación en general y, también, la misma en ámbitos específicos. Aprendizaje personal, primero, y aprendizaje para otros, en segundo lugar.

Una extensa lista de casuística acompaña mis reflexiones tendientes a definir un criterio de coordinabilidad que sea efectivo y del cual pueda derivarse una función de coordinación operativa y en extremo necesaria para la obtención de resultados de las actividades que se llevan a cabo tanto en lo personal como en lo organizacional así como en la comunidad y la sociedad toda. No hay actividad donde la coordinación no sea necesaria cuando no imprescindible.

De hecho la misma se desarrolla en forma inconsciente cuando operamos en lo que solemos llamar “piloto automático” -nuestro organismo se encarga de llevarla adelante- y tiene, por lejos, un desempeño óptimo. Piénsese por un solo momento en las funciones del sistema nervioso autónomo que mantiene activas y coordinadas todas las funciones orgánicas para levantarnos cada día con la certeza de que la “máquina” hace lo que tiene que hacer y de la mejor manera para que luego, en forma consciente, nos permita hacer y dar lo mejor de cada uno. Pero fuera de ésta, la otra coordinación, la voluntaria, la consciente, la que desarrollamos realmente, pocas veces logra que la rueda gire con la orientación y la velocidad prevista. Generalmente la brecha es grande -cuándo no, enorme- y es generadora de múltiples desencuentros, malos entendidos, confusiones y similares, que impiden u obstaculizan el desarrollo efectivo de nuestras actividades. Esta coordinación que tratamos de aprender a los golpes y porrazos es una marca genérica de proyectos suspendidos, empresas quebradas, organizaciones inviables, sociedades, países y naciones que no logran despegar de lo malo de sus historias; y de personas que, a veces, ni siquiera pueden con ellas mismas. También es necesario decir que las parejas de los afectos, los matrimonios y familias enteras sufren las

consecuencias del déficit generalizado de las competencias de coordinación.

Por eso es que luego de haber puesto mi energía en *La metodología de la ejecución efectiva* y *La metodología de la ejecución efectiva aplicada* es que pongo manos a la obra en este proyecto que, como tal, tendrá como salida un libro-guía que, espero, sea útil para tomar contacto con una actividad que se desarrolla en forma continua y permanente las 24 horas del día, todos los días, en todas las latitudes.

La coordinación comparte con la ejecución un patrón común: no se enseña formalmente. Es la escuela de la vida la que se encarga (en la mayoría de las veces, sin éxito) de facilitarnos la creación de competencias que requieren –en mi opinión– de trayectos formales de capacitación y entrenamiento.

En *La metodología de la Ejecución Efectiva Aplicada* cuento la anécdota del triple con la cuchara en la que me refiero a un bebé que trata de encontrar su boca con una cuchara con comida que tiene en sus manos. Así de grande suele ser el desafío de muchas personas que tienen la sana aspiración de coordinar sus actividades propias, las que realizan por sí mismas. Aspiración que comparten con la gran mayoría de organizaciones que no pueden hacer dos reuniones seguidas sin repetir el tratamiento de los mismos temas lo que mantiene *in eternum* las mismas problemáticas sin resolver ni hacer coincidir una compra con su pago, ni la venta con su cobro, ni una necesidad con su satisfacción.

Es claro que coordinar es una ejecución y como tal le caben todos los elementos que defino en *La metodología de la ejecución efectiva* pero también lo es el hecho de que es una competencia independiente, difícil de desarrollar y, por eso, valorada en extremo, a tal punto que ya es posible encontrar avisos de búsquedas de empleos en donde se habla de la competencia de la coordinación y se pide experiencia en la coordinación de actividades y proyectos. Es necesario aclarar, también, que quienes solicitan un perfil coordinador tampoco tienen en claro qué es lo que están buscando y los requerimientos del puesto suelen ser generales y ambiguos.

## Coordinación profesional

Todas las personas desarrollan procesos de coordinación a lo largo de sus vidas, muchas tienen serios inconvenientes en lograr que las actividades que coordinan tengan resultados positivos y sostenibles, una gran mayoría lo hace como puede (y como le sale) con resultados generalmente alejados de sus expectativas mientras que otros lo hacen relativamente bien y unas pocas, muy pocas, lo hacen de muy buenas maneras logrando resultados extraordinarios. Aunque todas, sin distinción, la desarrollan desde la intuición y desde una percepción limitada de lo que implica coordinar.

Lo mismo le ocurre a las organizaciones (empresas incluidas) aunque con una diferencia importante, por una razón de supervivencia natural, capitalizan sus errores a una velocidad mayor y poco a poco los transforman en aprendizaje, no podría ser de otra manera ya que la opción de no aprender es un seguro de disolución en el corto o mediano plazo. Ninguna organización que no pueda coordinar de modo aceptable puede mostrar longevidad organizacional, todas perecen, en el corto o mediano plazo. Esto es así porque una coordinación mínima y aceptable, genera un impacto positivo global en las ejecuciones de las organizaciones y las transforma, de esa manera, en organizaciones viables con alta probabilidad de supervivencia en el ambiente (en la mayoría de los casos, mercado) donde le toca o elije actuar.

Sin embargo, fuera de las pocas personas y organizaciones que se destacan coordinando actividades, reina la improvisación y el desconocimiento de la misma.

Una de las principales expectativas de Coordinare se refiere a la revalorización del proceso de coordinación, identificado por los clásicos de la ciencia de la Administración (Taylor y Fayol básicamente) pero conocido y practicado desde tiempos antiguos en particular en las artes de la guerra sobre la tierra y, en forma muy especial, en las aguas del mar donde debía ponerse en evidencia una extraordinaria competencia para hacer muchas cosas en simultáneo como asegurar la flotabilidad de las embarcaciones, mantener un rumbo y darle

empuje a naves que se movían con las fuerzas de la naturaleza (vientos y corrientes) pero que, cuando éstas no estaban, se hacía necesario moverlas en forma manual a través de los remos siendo las Trirremes las naves más complejas de impulsar de esta manera.

Sin dudas fue Fayol quien al postular las cinco fases del Proceso Administrativo, puso a la coordinación en el máximo pedestal de la Administración moderna junto a la planificación, organización, dirección y control. Luego, durante casi el último siglo y hasta nuestros días, algunos autores han propuesto su eliminación dentro del proceso administrativo bajo la cuestionable idea de que es posible suplantarlo a la coordinación del proceso administrativo basada en la creencia de que en el resto de las partes del proceso se realiza una tarea de coordinación consistente y robusta, cuestión que indudablemente no es así.

*Coordinare plantea un nuevo paradigma de coordinación: la coordinación profesional.*

Ya basta de empresas y organizaciones que, a pesar de disponer de ideas innovadoras y productos de alto valor agregado, naufragan a la hora de explotarlos en un mercado que muchas veces ni llega a enterarse de que los mismos existen.

Ya basta de gobiernos que dilapidan los impuestos y contribuciones de los ciudadanos por impericia a la hora de coordinar sus acciones y devolver, con obras y servicios, el aporte de la comunidad.

Ya basta de directivos, líderes y gerentes de alta dirección que no pueden hacer dos cosas a la vez porque no cuentan con profesionales calificados para coordinar las múltiples y a veces complejas ejecuciones que llevan adelante las organizaciones modernas.

Ya basta de mandos medios desbordados por todos los flancos como consecuencia de tener que responder a las expectativas, deseos y presiones de la alta dirección mientras se ven

imposibilitados de llevar respuestas a los niveles operativos y coordinar acciones productivas.

Ya basta de grupos y equipos de personas que deben producir en conjunto que no pueden, siquiera, ponerse de acuerdo hasta en lo que no quieren mientras que ponerse de acuerdo sobre lo que sí quieren se convierte en un conflicto cuando no en una utopía irresoluble.

Ya basta de profesionales que se lucen en su paso por la universidad para luego pasar a formar parte de una nube gris que impide ver su brillo y cubre su potencial como consecuencia de sus mínimas habilidades para coordinar actividades.

Ya basta de individuos que resignan sus sueños y máximas aspiraciones por sucumbir a la incapacidad para coordinar hasta sus propias actividades.

Ya basta de organizaciones que ejecutan con estándares del presente siglo mientras coordinan las mismas con herramientas del siglo pasado.

La coordinación profesional es una propuesta orientada a reconsiderar y revalorizar una actividad que atraviesa a todas las funciones de gestión, claramente identificada por los máximos referentes de las primeras escuelas de Administración y apoyada en forma unánime por investigadores, académicos, propietarios, líderes, gerentes, mandos medios y por las personas que se desempeñan en el nivel operativo. Nadie duda del valor, influencia e impacto de la coordinación en las organizaciones, sin embargo, el hecho de haber recibido poca atención y tratamiento específico aún de quienes la defienden ha provocado hasta su eliminación de lo que se consideraba el Proceso Administrativo básico, es decir, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar. Las razones de tamaña desconsideración y subvaloración hay que buscarlas, por un lado, en la inexistencia de trabajos que la abordaran en forma explícita, que la explicaran y que desarrollaran un modelo, un esquema, un marco, que permita su aplicación y, de esa manera, que la hagan accesible a la dinámica organizacional y, por otro, en el erróneo supuesto

que indica que quienes tienen los respectivos roles de planificar, organizar, dirigir y controlar saben cómo coordinar acciones, ¡nada más alejado de la realidad!

La coordinación profesional eleva el estándar de la coordinación al desmenuzarla en todos sus componentes, en explicar cada una de las dimensiones y elementos que la componen, en identificar y exponer las barreras a las que tiene que enfrentarse el coordinador profesional, al hacer una taxonomía de la misma y proponer un claro y detallado criterio de coordinabilidad que, junto con la función de coordinación y el seguimiento, le dan vida a una nueva forma de coordinar acorde a los tiempos actuales.

La coordinación profesional implica, como es de esperar, la creación de un perfil formal inexistente en la gran mayoría de las organizaciones: la del coordinador profesional, perfil responsable de llevar adelante los procesos de la misma. De esta manera se restaura en el Proceso Administrativo tradicional la figura de la coordinación y se lo potencia con el agregado de la disciplina de la ejecución.

He aquí una propuesta, completa, integral, fiable y validada para realzar el rol de la coordinación, hacerla entendible para quienes estén llamados a practicarla y para elevarla a su condición donde adquiere su máxima expresión: a la coordinación profesional.

Tengo la expectativa de que los planes de estudio de las carreras universitarias reconsideren el déficit de su atención y la incorporen a sus materias, que el nivel medio educativo tome nota de la importancia que la coordinación tiene en la vida de los estudiantes y la haga suya así como que se materialice como un contenido mínimo en el nivel primario. No es necesario que el nivel inicial (jardín de infantes) haga más de lo que ya hace; respecto de la coordinación, este nivel se destaca largamente en la práctica intuitiva de la misma dentro de un ambiente holístico difícil de encontrar en los demás niveles.

## Coordinación en dos actos

Las obras de teatro se estructuran en actos, unidades temáticas que permiten dividir las en grandes bloques homogéneos separados uno de otro por un “oscuro” -cuando se apagan las luces-, una pausa, por la caída del telón o por un intermedio o intervalo. Cada acto puede tener, a su vez, varios cuadros y éstos se dividen en la unidad mínima de expresión teatral denominada escena. La coordinación como cualquier obra de teatro, es acción, ejecución, dinamismo y se desarrolla -básicamente- en dos grandes actos: por un lado, la integración y aplicación del criterio de coordinabilidad como acto número uno, y, por el otro, el seguimiento, como acto número dos, ambos separados (y unidos) por el intermedio definido por la pausa que establece la función de coordinación.

Pensar el desarrollo de la coordinación en dos actos permite una mejor comprensión conceptual de la misma. El primer acto está subdividido en grandes cuadros (las dimensiones de la coordinación) y éstos en escenas (los elementos en que se subdividen las dimensiones) mientras que el seguimiento es una sucesión de múltiples pequeños cuadros y escenas que se suceden sin solución de continuidad enlazando cada uno de estos con los del primer acto y dando a la obra el carácter de unidad que permite apreciarla como lo que es, una única pieza.

Coordinar en dos actos implica desarrollar una concepción intelectual de conjunto, un argumento único y completo discriminado adrede en dos grandes bloques que mejoran la ejecución de la misma, apreciando con claridad cada cuadro dentro de los mismos y dando tratamiento a cada escena con el mayor rigor posible, otorgándole a la coordinación, de esta manera, su carácter de arte.

La coordinación comparte con la dinámica del teatro otros cuantos elementos además de un argumento único, la división de la obra en partes y subpartes, también comparte la presencia de un director, de actores principales y secundarios, las nociones de actividad, enfoque, tiempo, espacio, persona,

intención y comunicación aunque el teatro, como forma de expresión plena de la vida del hombre tiene otras más.

Análogamente, la coordinación ejecutada en partes formando un todo tiene, también, un correlato en la música, en sus movimientos, es decir, en las partes que se divide una obra musical en particular las de música clásica y en las sinfonías. Las sinfonías son una de las máximas expresiones de la música que congrega (como en la coordinación) a una gran cantidad de intérpretes y tiene, también, un director que lleva adelante la obra de la mano de referentes varios en la ejecución de determinados tipos de instrumentos. En estos casos la obra es un todo que se ejecuta en partes separadas por algunos silencios que actúan como un pegamento de la obra completa.

Uno de los atributos esenciales de la coordinación es la recursividad, es decir, la acción de coordinar a la coordinación. Para ello, el criterio de coordinabilidad obliga al coordinador de la coordinación a cumplir con el elemento de indicadores de desempeño que no es otra cosa que diseñar y poner en marcha indicadores de desempeño de la actividad, en este caso, la coordinación misma de forma tal de dar cumplimiento a dicho requerimiento y rendir cuentas sobre lo actuado en la misma. En este contexto, la división de la coordinación en actos y éstos en cuadros y, estos otros, en escenas, facilita la materialización del atributo de recursividad de la coordinación haciendo que emerja la coordinación de la coordinación y los actos de los actos.

Primero lo primero

El criterio de coordinabilidad determina técnicamente si una actividad es posible de coordinar o no y, en el caso en que sea posible, permite estimar el grado de probabilidad de éxito.

Sin embargo, antes de aplicar el criterio de coordinabilidad técnica hay que sortear un umbral básico, algo así como un meta criterio compuesto por tres elementos fundamentales que determinan un criterio básico de carácter ambiental.

Los elementos que lo componen son: respeto, confianza e intencionalidad; respeto hacia sí mismo -si se trata de una

persona- o a sí misma -si se trata de una organización-, hacia las demás personas y organizaciones y al medio ambiente circundante; confianza en uno mismo y en los demás, a los que se suma una necesaria intencionalidad voluntaria de agregar valor, de sumar, de crear así como de mantener lo creado.

Si alguno de estos elementos falta no es posible realizar una coordinación profesional, se intentará en todo caso coordinar como se pueda pero los resultados estarán en consonancia, se cosechará lo que se pueda.

El autorespeto pone a la persona a salvo de sí misma, de acciones propias generadas sin reflexión y sin consideración por sus potenciales efectos nocivos sobre ella misma a la par que la protege de las acciones desestabilizadoras generadas por los otros, por los demás, y que pueden perjudicar a la persona con mayor o menor profundidad si ésta no tiene esa cuota mínima de autorespeto que la proteja. El respeto de la persona debe incluir el respeto hacia las organizaciones y al medio ambiente. A las primeras porque las mayores ejecuciones y construcciones son sociales y al medio ambiente porque es el entorno o contexto que nos contiene a todos y a cada uno.

A las organizaciones les aplican las mismas reglas, la organización debe respetarse a sí misma y evitar -como la personas- acciones autodestructivas que pongan en jaque su presente y, sobre todo, su futuro mientras que el respeto por organizaciones pares le permitirá a la organización cumplir con su misión y orientarse hacia el logro de su visión. En el caso de las organizaciones el imperativo de respeto hacia el medio ambiente tiene un peso aún mayor que el de las personas y éste es proporcional al nivel de potencial daño que puede producir en el medio ambiente.

Así, individuos y organizaciones, deben autorespetarse, respetar a sus pares y hacer lo mismo con el medio ambiente que los contiene. Ni las unas, ni las otras, pueden participar de un proceso de coordinación profesional sin atentar contra el proceso mismo.

La confianza es semejante en esquema al respeto, así, la autoconfianza debe estar presente en la persona que pretende involucrarse en procesos de coordinación comenzando por la intracoordinación la que implica coordinar sus propias ejecuciones. No es posible ni siquiera intentarla sin una cuota mínima de autoconfianza, sin ella los resultados estarán muy lejos de ser los esperados y el abandono de la actividad que se intenta desarrollar es solo una cuestión de tiempo, más temprano que tarde la persona que no confía ni en ella misma abandona lo que hace, hecho que refuerza su falta de confianza e hipoteca sus ejecuciones futuras. También es necesaria la confianza en las demás personas, la coordinación de actividades o partes de actividades desarrolladas por dos o más personas implica que exista un piso de confianza entre ellos, de otra manera no es posible compartir expectativas, objetivos ni metas.

Las organizaciones comparten el requerimiento de ser confiables, por un lado, y de confiar en las demás organizaciones, por el otro. No es posible participar de ejecuciones sociales (y las ejecuciones organizacionales lo son) sin un mínimo de confianza.

El último elemento de las condiciones previas implica una clara, explícita e indubitable intencionalidad de agregar valor, de sumar, de crear y de mantener lo creado, en definitiva, de demostrar una clara orientación a la generación de sinergia a través de las acciones de coordinación. Le cabe a las personas en sus acciones de intracoordinación y a las organizaciones en sus acciones de intercoordinación en las que los resultados sinérgicos consiguen la mayor expresión posible.

Como es de suponer, las condiciones previas deben darse en forma conjunta, lo que implica un desafío para el responsable de la ejecución y para el responsable de la coordinación: ambos son los responsables de percibir, relevar, verificar y validar que las condiciones previas están dadas para iniciar el proceso de coordinación, caso contrario el responsable de esta última debería excusarse de llevarla adelante y alertar a la organización de que no es posible desarrollarla.

## Una familia prolífica

Es posible visualizar a la coordinación como parte integrante de una familia. Así tiene -en su núcleo familiar básico- padres, hermanos e hijos. Son sus padres biológicos la Dirección y la Planificación pero entre los del afecto podemos encontrar a la Estructura, la Cultura, el Clima Organizacional, a la Organización y al Planeamiento Estratégico, entre otros. Sus hermanos son la Ejecución, la Calidad, la Gestión de Proyectos y entre sus hijos podemos nombrar a varios pero tres de ellos se destacan claramente sobre el resto: Error (hijo primogénito), Éxito y Fracaso. Si bien se llaman distintos y -como se dice en Argentina- “con el diario del lunes todos sabemos quién ganó el partido”, son perfectamente identificables aunque tienen muchos aspectos que los hacen parecidos. Así, siempre es posible identificar a Error y distinguir la parte de Fracaso en Éxito y la parte de Éxito en Fracaso. El icono del Ying y del Yang demuestra gráficamente esa proposición, en lo oscuro de Fracaso es posible ver la luz de Éxito y viceversa ya que no todo sale mal cuando algo sale mal ni todo sale bien cuando algo sale bien, lo que permite distinguir áreas de mejora en todos los casos.

Error, Éxito y Fracaso son, a su vez, padres prolíficos. Entre sus descendientes se encuentran Enfoque, Confianza, Sinergia, Equilibrio, Resignación, Defraudación, Dolor, Miedo y unos cuantos más conformando así, Coordinación, una gran familia en la que todos interactúan con todos y cada uno consigo mismo.

Fracaso es un padre especial ya que a sus hijos biológicos (Resignación, Defraudación, Dolor, Miedo y otros) agrega hijos naturales o hijastros que se parecen a los de Éxito pero con otra personalidad, así nacen, Desenfocado, Desconfiado, Desenergizado y Desequilibrado. La familia de Fracaso es muy potente y tiene un gran impacto en las organizaciones, tanto que muchas veces la organización se confunde con la familia y la sostenibilidad de la misma se pone en duda, se queda, involucona, se paraliza y muere.

Desde el punto de vista de los sistemas que formamos y en los que estamos incluidos tanto en forma personal como dentro de organizaciones, la coordinación surge o debiera surgir como una propiedad emergente de diseño natural de las interacciones entre las partes, y entre ellas y las del entorno lo que nutre el flujo de información -retroalimentación- que recibe el proceso de coordinación y permite su ajuste.

Si bien el criterio de coordinabilidad permite discriminar claramente entre cuestiones coordinables y no coordinables hay entre ambas una zona gris, una ventana o umbral que defino como límites de la función de coordinación. Es una zona en la que es posible coordinar pero con serios condicionantes que impiden ejercerla en toda su capacidad.

El criterio de coordinabilidad funciona como un embudo. A él ingresa información sobre la actividad y genera una salida procesada de acuerdo al criterio que nos indica: en primer lugar, si la misma es coordinable o no y, en segundo lugar, para las actividades que son coordinables, nos indica en qué grado de forma aproximada.

La función de coordinación es desarrollada por alguien. Puede ser una persona, -humana o no-, un grupo o un equipo de personas y también una organización completa cuya misión es precisamente coordinar. Así aparecen los organismos coordinadores entre los que se destacan los de los Estados, me refiero a las grandes y, a veces, ampulosas instancias burocráticas cuyo objetivo declarado es precisamente coordinar. Para eso están (o deberían) los Ministerios de Coordinación, las Jefaturas de Gabinete, las Secretarías, Direcciones, Gerencias, etc., las que suelen confundir la acción de Coordinación con la de gestionar un presupuesto, administrar la plantilla de recursos humanos o, simplemente, hacer política con los recursos que se les asignan.

Está claro que cuando digo persona incluyo a los humanos pero no es posible dejar afuera a aquellas máquinas que han sido, están siendo y serán diseñadas para reemplazar a los humanos en cada vez más actividades antes asignadas a los

mismos sin discusión. Estas máquinas ni siquiera deben tener una imagen o conformación similar o parecida a los humanos. Así, un robot que limpia el piso de una casa u otro que hace lo mismo en una pileta de natación puede tener el formato que se quiera o que se pueda. El caso es que entre estas máquinas y los humanos y aún más, entre ellas mismas, pueden darse acciones de coordinación. Tal es el desafío que se plantea a científicos, primero, y a políticos, después, ya que estamos ingresando -y en algunas industrias ya lo vivimos- a un nuevo tiempo en donde la relación humano-máquina se va haciendo gris (ya no es tan claro que algunas actividades sean solo para humanos y otras solo para máquinas) y donde la relación máquina-máquina empieza a cobrar una importancia cada vez más notoria.

Aclaro para que no queden dudas. Lo que planteo no es ciencia ficción, la mayoría de los automotores que se comercializan hoy en día vienen provistos de máquinas que interactúan con los conductores generando ciclos de coordinación recíproca y también hay áreas en donde la coordinación máquina-máquina ya no requiere del cerebro ni de la mano del humano. De hecho las empresas tecnológicas de punta ya tienen sus vehículos autónomos disponibles y es sólo una cuestión de tiempo el verlos transitando por calles y rutas sin llamar la atención por lo que en no muchos años más ver a un ser humano conduciendo un vehículo va a ser una extrañeza total.

El dispositivo que permite que los automotores puedan prescindir de las acciones manuales del conductor aplicados en el acelerador, freno, embriague y caja de cambios otorgándole al automotor una velocidad constante denominada “cruce” en la que la coordinación máquina-máquina se realiza en forma transparente para el ser humano, es un claro ejemplo presente en cada vez más vehículos pero que ya era una realidad en la segunda mitad del siglo pasado.

Unos grados más allá en complejidad está el piloto automático que utilizan las aeronaves que permite desarrollar grandes distancias sin necesidad de contar con la presencia efectiva de los pilotos humanos, permitiéndoles descansar para actuar en

las circunstancias críticas de los vuelos como el despegue, aterrizaje y eventos especiales durante el viaje.

Mientras esto ocurre, las naves Voyager viajando más allá de la frontera de nuestro sistema solar y el *rover* Curiosity en Marte son muestras del intelecto del hombre y manifestaciones explícitas de la coordinación máquina-máquina.

En los tiempos que corren, la denominada “Internet de las cosas” hace posible que las máquinas interactúen entre ellas y los humanos con las mismas en un círculo virtuoso que acerca las necesidades a las satisfacciones y la oferta de bienes y servicios a la demanda.

A todo esto se suma un sinnúmero de dispositivos aplicados a la medicina que nos permiten vivir más y mejor en una curva de aplicaciones que asciende en forma geométrica.

En acción, la función de coordinación permite identificar distintos tipos de coordinación. De esta forma es posible apreciar la coordinación vertical -la que se hace de arriba hacia abajo o desde abajo hacia arriba sin pases laterales-, la coordinación horizontal que hace lo propio aunque su foco está puesto en las relaciones laterales mientras que por otro lado existe la coordinación circular que incluye ambas e integra todas las dimensiones de la coordinación en un complejo multidimensional. La primera se ejemplifica con la coordinación tradicional en la que la autoridad superior de la organización decide, ordena, organiza y coordina indicando hacia abajo qué, cuándo, dónde y cómo deben hacerse las cosas. La segunda puede apreciarse con la emergencia de los proyectos los que se llevan adelante a partir del conocimiento técnico que suele estar en la base de la organización quienes definen lo mismo que la anterior pero la corriente es ascendente. En la última, la coordinación se da en forma circular, en toda la organización, atravesándola en todas las direcciones.

El coordinador ejerce la función de coordinación aplicando los tipos de coordinación utilizando lo que se conoce como mecanismos o modos de coordinación. Entre ellos destaco los modos propuestos inicialmente, y vigentes aún, por Mary P.

Follet, J. R. Galbraith, "*Organization Design: An Information Processing View*" Interfaces, 4 (1974), 28-36 y más tarde ampliados por Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, 1972: ajuste mutuo, supervisión directa y los relativos a la normalización y estandarización, a los que agrego las conversaciones para coordinar y los protocolos híbridos de comunicación entre humanos y personas no humanas.

Aunque Galbraith supo ver también la relación inversamente proporcional entre certidumbre y esfuerzo (costos), relación que se mantiene a la fecha y se resume en la frase "para coordinar hay que disponer de información". Proposición que he ampliado e incluido en la dimensión comunicación de la coordinación y que trato en el capítulo respectivo.

La Reingeniería, de la mano de los creadores del concepto, Hammer y Champi, *Reingeniería*, 1994, sin proponérselo -creenos ofrecen una alternativa adicional de coordinación grupal de la mano de los denominados "equipos ad hoc", en general, y "equipos de caso", en particular, los que están formados a su vez por "trabajadores de caso" y suelen tener un "gerente de caso" a cargo que están en condiciones de resolver todas las demandas que los clientes pueden hacer sobre un servicio o producto en particular.

Por fuera de las actividades no coordinables por aplicación del criterio de coordinabilidad, existe una serie de barreras para coordinar que son precisamente eso, elementos que obstaculizan y entorpecen el despliegue de la función de coordinación. Son altamente nocivas para el coordinador que recién se inicia y obligan al coordinador experto a identificarlas y controlarlas en cada caso. Para las organizaciones son verdaderas montañas que impiden la visión y los cambios de perspectivas organizacionales. La principal es no darse cuenta de que existen y que tienen consecuencias nefastas. Entre las más importantes se destacan la incapacidad para autoorganizarse, en el caso de las personas, y la incapacidad para alinear el planeamiento estratégico y la ejecución, falta de respeto, confianza y predisposición para agregar valor, en las organizaciones. Como tales, generan o hacen emerger a las ovejas negras de la familia de la coordinación. Estas y otras

más son tratadas en el capítulo Las barreras de la coordinación.

### La coordinación natural

El universo puede leerse en clave de caos o de orden dependiendo de la interpretación y creencias de cada uno. Para los que elegimos considerarlo como un todo ordenado -aun dentro del caos- podemos definirlo como un todo coordinado. Pareciera que las galaxias también lo están pero un poco más cerca y ya dentro del sistema solar sí lo están los planetas que giran alrededor del sol y los satélites que giran alrededor de los planetas y todos entre sí en una danza celestial que nos permite apreciar un nivel de coordinación supremo que forma parte de un gran misterio que no estamos en condiciones todavía de entender y menos de comprender. Pero ahí está el sistema y es un muy buen ejemplo de coordinación aunque no se sepa quién es la persona -si la hay- que está detrás de todo eso. Sucede, simplemente sucede. El problema, y no hay dudas de que hay un problema, lo estamos generando quienes habitamos el planeta Tierra, ¿por qué? Por muchísimas razones aunque una de ellas le va poniendo una marca de fuego al planeta, por inexistencia, insuficiencia o deficiencia de acciones de coordinación que nos permitan no ya sobrevivir, sino vivir, y más aún, disfrutar de un ambiente que tiene de todo en abundancia pero al que pocos pueden acceder.

Sin dudas una función de intercoordinación ejercida de manera efectiva genera innumerables beneficios aunque hay uno que se destaca sobre el resto y es la sinergia. La sinergia es esa energía adicional que sobrepasa largamente los resultados positivos esperados individuales y convierte a los grupales en forma exponencial. Cuando la misma aparece, 1 más 1 puede ser 10, 100, 1000 o más, mucho más. Tal es su magnitud.

Es que una coordinación de excelencia potencia lo mejor de cada uno de los involucrados ¡incluso del coordinador mismo! Lo que permite obtener resultados extraordinarios cuando la actividad en su ejecución fluye como el agua en los ríos, de

manera natural. Es en estos casos en que la sinergia permite que la veamos, la notemos, la midamos y podamos disfrutar de su aparición en todo su esplendor.

Que fluya la coordinación

Los sistemas y los procesos de interacción que se desarrollan en su interior tienen tiempos que la razón no entiende por eso es que a veces la mejor decisión que se puede tomar es dejar que dichas interacciones se desarrollen de forma natural, sin forzarlas a pesar de la impotencia que esto genera en el coordinador. Hacer lo contrario puede llevarlo directamente a visitar los consultorios de salud mental o de la gastroenterología. En palabras comunes, ¡esto me está volviendo loco! o ¡me están sacando una úlcera! Por eso es que la pausa en la ejecución de la coordinación no solo se hace necesaria sino que es imprescindible aunque tenga impacto sobre la salud del coordinador. Hacer que las cosas ocurran, forzándolas suele tener un destino muy popular: resulta peor y a veces, los resultados son desastrosos. Por eso es que el coordinador debe contar con una competencia muy preciada y poco encontrada: la paciencia.

La coordinación en los tiempos del Iphone.

Ícono de nuestros días, el teléfono insignia de la empresa de la manzana es el arquetipo de la telefonía móvil y de su potencial en los procesos de comunicación a los que se suman cientos de equipos similares los que, con las miles de aplicaciones disponibles, crean un mundo sin límites respecto a las comunicaciones. El aquí y ahora se ha transformado en una realidad que nos libera de preocuparnos, y menos de ocuparnos, de la distancia. Lo que años atrás era un procedimiento al que solo accedían unos pocos a través de la red de satélites geoestacionarios alrededor de la Tierra, hoy está al alcance de muchos con lo que la posibilidad de oírnos y de vernos en tiempo real debería dotarnos de procesos de comunicación más fluidos y efectivos aunque hacen falta otras cosas para lograr dicha fluidez y efectividad y los resultados,

por ahora, no son lineales, los medios no terminan de generar los fines esperados.

La introducción de este libro comienza con un párrafo que describe una comunicación hipotética que bien podría desarrollarse por medio de dispositivos móviles de comunicación (ya resulta difícil llamarlos teléfonos) en la que podríamos oírnos, vernos y también apreciar cuestiones ambientales (a través de las imágenes), lenguaje gestual y otros mientras que falta aún que la tecnología nos permita sentir la emoción, el estado de ánimo, texturas, olores, temperaturas, etc. de forma tal que hacer una comunicación a miles de kilómetros sea prácticamente como hacerla a un metro de distancia. Ya va a llegar. Dicho sea de paso, a la fecha, año 2020, ya está disponible la tecnología que permite interactuar con el holograma de una persona en las que personas extintas ¡hasta salen de gira!

El Dr. Jay Galbraith y otros han propuesto el concepto de e-coordinación en lógica referencia a las posibilidades que las tecnologías de información brindan a las personas y a las empresas para liberarse de las barreras físicas de la distancia e interactuar sin límites en redes formales e informales, comunidades de interés en grupos de chats, correo electrónico y otras múltiples herramientas que permiten servicios de mensajería instantánea, grupos de discusión, gestión de programación de calendarios, así como flujos de gestión de documentos y tareas.

Si bien todo este arsenal de medios debiera asegurarnos procesos más fluidos de comunicación entre las personas y las organizaciones, es relativamente fácil tergiversar la utilización de las mismas y caer en “conversaciones” superfluas y extravagantes que nada agregan a los procesos comunicacionales que requiere la coordinación profesional. Así y todo, no hay excusas a la hora de comunicarse, el mundo está, como nunca antes ha estado, al alcance de la mano.

### El legado de Flores

El Dr. Fernando Flores puso en papel las bases sobre la cual podemos hoy pararnos quienes nos dedicamos al estudio de

todo lo que sucede en los procesos en los que se define un compromiso, un hacer o no hacer algo aunque éste sea una diferencia, un desacuerdo. Como se dice vulgarmente todos tenemos la posibilidad de acordar en que tenemos un desacuerdo, es bastante, sobre todo entre personas y organizaciones que han decidido, por ejemplo, no hablarse.

Decía en *La metodología de la ejecución efectiva* que en la génesis de los compromisos están los pedidos y las ofertas, y las actividades que se coordinan, en definitiva, son actividades comprometidas o, dicho de otra manera, compromisos establecidos ya sea incondicionales (tal cosa va a suceder en tal lugar, en tal momento, de tal forma, etc.) o condicionales (lo dicho va a suceder dependiendo de que sucedan “a”, “b”, “c”, etc.).

A la hora de desplegar la función de coordinación la presencia de compromisos condicionales ponen al coordinador ante una de las mayores barreras para coordinar, esto es, cuando para que suceda “x” antes deben suceder una serie de eventos de los que depende “x”, o cuando los compromisos están -como decimos en Argentina- atados con alambre, o, peor, sostenidos por un hilo muy fino que puede cortarse en cualquier momento.

### VUCA un desafío a la coordinación

Con origen en estudios de seguridad (militares y similares), la sigla (V.U.C.A.) devenida en acrónimo (VUCA) fue utilizada por primera vez a fines de la década del ochenta del siglo pasado con lo cual puede asegurarse que es un concepto relativamente nuevo y más lo es su aplicación al mundo de los negocios y del *management*. La sigla indica volatilidad, incertidumbre (Uncertainty), complejidad y ambigüedad. En forma genérica se refiere a una forma de entender o leer el mundo y lo que sucede en él. También se lo aplica a escenarios, tanto presentes como futuros, de esta manera se habla de escenarios VUCA. La consideración del mundo como un escenario de estas características ha encendido y enciende muchas alertas y moviliza nuevas formas de hacer las cosas, entre ellas, pensar, es decir, pensar de otra manera. ¿Cuál es

esta manera? Una manera que considera a la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad como un hecho concreto que puede observarse en innumerables escenarios y que se presenta en forma combinada de distintas maneras y en distintos grados lo que configura infinitas mezclas de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Las actividades que se desarrollan en estos escenarios requieren de la aplicación de la coordinación profesional en su máxima expresión y del cien por ciento de las competencias del profesional de la coordinación.

¿Cómo impactan los escenarios VUCA en la coordinación? Impactan en todas las dimensiones desde la actividad y el enfoque, hasta la comunicación pasando por el tiempo, el espacio y la persona y la intención. El mayor impacto proviene de la velocidad con que se suceden las acciones y que pueden hacer tambalear lo planificado y, peor aún, que deban generarse nuevas planificaciones considerando los cuatro condicionantes.

De esta manera VUCA ha engendrado una vieja-nueva forma de hacer las cosas: los modelos que se conocen con la denominación de ágiles. Lo de vieja-nueva forma tiene que ver con que la flexibilidad (concepto que está en la base de toda manifestación de agilidad) existió siempre aunque se ha potenciado en los escenarios actuales y todo indica que se potenciará en el futuro. Sin embargo y a pesar de los riesgos que implican las ejecuciones en escenarios VUCA, una coordinación profesional o un equipo de coordinadores profesionales si el caso lo requiere, es el mejor antídoto que puede aplicarse a las mismas con el objeto de hacer que lo que sea que haya que hacer, se haga de la mejor manera posible siendo el coordinador una figura de incuestionable importancia en tales actividades aplicando los criterios de coordinabilidad y poniendo en marcha la función de coordinación.

Coordinar es un arte

Quien acceda a este libro va a encontrar unas cuantas cosas. La primera es la toma de conciencia de la cantidad de cosas

que se hacen cuando se coordina, el número puede llegar a asustarlo, ocurre cuando se toma conciencia de actividades que desarrollamos en modo piloto automático sin prestarle demasiada atención, simplemente las hacemos.

También encontrará algunas cosas fáciles de poner en marcha, otras, con un grado de dificultad intermedio, y, otras, definitivamente difíciles. Por supuesto todas son posibles y del esfuerzo que se haga van a depender los resultados que se alcancen. Pero la dificultad que implica coordinar en forma efectiva no debería llevar a la inacción o, peor, a la resignación. Por de pronto, quien carezca de un piso mínimo en sus actividades de coordinación (aún de las actividades personales) va a encontrar una guía completa -eso pretendo que sea el libro- para empezar a coordinar, a coordinar mejor o, definitivamente, a hacerlo con éxito.

Quien tenga cierta experiencia en coordinación va a disponer de una guía sistemática que puede potenciar su competencia en la misma.

Ambos perfiles van a apreciar que fuera del umbral mínimo de coordinación y a medida que se avanza en la complejidad de los proyectos, la dificultad crece en forma geométrica y en esos momentos van a tomar plena conciencia (si es que no la tenían ya) de lo difícil que es ejercer la función de coordinación de manera efectiva, es decir, que por medio de la misma se impacte en forma explícita en el éxito de las acciones que se desarrollan en el interior de los proyectos y de la producción.

Porque, ¿qué hay que hacer para que la salida del viernes por la noche con amigos se produzca como se pretende? ¿qué otras cosas hay que hacer para conciliar el trabajo con el estudio y con el esparcimiento haciendo que ambos ámbitos se desarrollen en forma equilibrada? ¿qué para elevar el nivel de calidad de vida? ¿qué para instalar, primero, y mantener, después, un clima organizacional que permita que el trabajo sea vivible y no una tortura de lunes a viernes? ¿qué para que el sueño emprendedor se haga realidad? ¿qué para hacer de la innovación permanente un hábito sostenible? ¿qué para que una comunidad eleve su nivel de satisfacción? ¿qué para que un país genere razonables condiciones de vida?

Coordinar es un arte porque requiere de estudio, de práctica y la generación -y mantenimiento- de un elevado nivel de competencia que solo se logra con una buena cuota de esfuerzo que permita internalizar el conocimiento acerca de esta función. También es un arte porque quien lo ejerce no sólo desarrolla la función de coordinación sino que la vive. Se coordina a sí mismo y coordina actividades que desarrollan otros en una cadena eventos entrelazados unos con otros por múltiples puntos de contacto.

De esta forma es posible unir, consolidar, en un único cuerpo, la teoría y la práctica. Solo cuando la primera está debidamente comprendida y la segunda muestra una larga lista de eventos satisfactorios, el artista-coordinador puede desplegar su nivel de competencia a pleno, momento en que su capacidad de intuición en el arte de coordinar, se hace máxima. A este punto llegan pocos, aquellos que han decidido pagar el precio de la formación, la experiencia y la ignorancia consciente de los detalles que pocos están en condiciones de darse cuenta: los artistas de la coordinación.

### Acerca de Coordinare

El libro se compone de tres partes y un anexo además de esta introducción en la que se indica, en forma preliminar, todo lo que implica coordinar así como el contexto en los que el coordinador debe hacer su trabajo profesional.

En la primera parte, formada por el capítulo Coordinare, se presenta la definición de coordinación y se sientan las bases conceptuales para el desarrollo posterior de todo el libro.

Una segunda parte incluye los capítulos de las Dimensiones de la coordinación y las respectivas dimensiones de Actividad, Enfoque, Tiempo, Espacio, Personas, Intención y Comunicación. En el capítulo de las Dimensiones se presenta el caso de la colocación de las aberturas exteriores del Burj El Khalifa, edificio emblemático que muestra las capacidades de construcción y desarrollo de infraestructura de los Emiratos Árabes Unidos, en la ciudad de Dubai, mientras que en los capítulos de cada dimensión se tratan en detalle las cuestiones

específicas de cada una que impactan en el proceso de coordinación.

La última y tercera parte está compuesta por los capítulos Criterio de coordinabilidad, Función de coordinación, Mecanismos de coordinación, Barreras para coordinar y Seguimiento del proceso de coordinación mismo. En el capítulo del Criterio de coordinabilidad se explica cuál es el criterio de coordinabilidad, cuáles con las condiciones que deben darse para que pueda ser aplicado y se presenta un modelo de madurez que incluye a todas las dimensiones y los elementos que componen a las mismas. En Función de coordinación se aborda el fundamento del concepto de función y se detallan los pasos necesarios para poner en marcha la fase dos del proceso de coordinación mientras que en el capítulo de Mecanismos de coordinación se enumeran y describen los mecanismos de coordinación vigentes a la fecha a la par que se agregan las conversaciones para coordinar y los protocolos híbridos de comunicación.

En el de Barreras para coordinar se trata el concepto de barrera y se hace una descripción de las principales barreras para desarrollar una coordinación profesional.

Finalmente en el capítulo de Seguimiento de la coordinación se expone la fase dos del proceso de coordinación así como las actividades que el coordinador profesional y su equipo deben realizar para asegurar un proceso de coordinación efectivo y sostenible en el tiempo.

En el anexo 1 se ofrece un ejemplo de integración genérica de la Matriz de coordinación mostrando una tabla de aplicación para un elemento determinado en cada Dimensión.

Coordinare finaliza en el acápite Acerca de mí, en el que le cuento al lector en qué estoy trabajando a la fecha y cuáles pueden llegar a ser mis próximos aportes.

¿A quiénes está dirigido este libro?

Coordinar no es para cualquiera aunque cualquiera que logre hacer un aprendizaje mínimo puede hacerlo con cierto nivel de efectividad. Coordinare es un libro con cierto sesgo académico aunque bien que con un lenguaje común,

ciertamente accesible al público en general. Forma parte de mi desafío, por eso es que si bien cualquiera puede involucrarse con lo que implica coordinar hay algunos conceptos que requieren una educación formal de nivel medio (como mínimo) y los profesionales de cualquier profesión -incluido los oficios- son destinatarios naturales del mismo.

Hay, no obstante, dos grandes grupos de destinatarios. Por un lado, las personas, los individuos, a los que Coordinare puede interesarlos en los conceptos de la coordinación que sin dudas les facilitará el desarrollo de sus actividades en lo relativo a la intracoordinación, es decir, a la coordinación de sus propias actividades. Por otro lado están las organizaciones y en ellas las instancias de coordinación. Se coordinan, mal o bien, todas las actividades de las organizaciones. Ellas son un campo propicio para la materialización del perfil de coordinador profesional, nuevo puesto organizacional que propongo en esta obra.

Quiero incluir en este grupo, también, a todas aquellas instancias de coordinación que se encuentran en lo que se conoce como organismos del Estado (incluyendo a los gobiernos, por supuesto) en sus distintos niveles. Tienen, a través de la coordinación profesional, la posibilidad de enriquecer sus ejecuciones llevando soluciones a los ciudadanos que financian sus gestiones.

### Cómo leerlo

Me encanta caminar por los bosques, en particular los de la alta montaña. Tienen un encanto especial sumado a la energía que se percibe claramente cuando uno se interna y avanza hasta el corazón de los mismos donde el bosque completo le permite a la persona formar parte de ellos, integrarse, mimetizarse y de esa manera formar un todo homogéneo y compatible siempre y cuando se entiendan los distintos ecosistemas que los forman así como los que forman entre ellos. Uno de mis paseos preferidos es cuando los transito de día en momentos en que cae una tenue o suave lluvia, sentir el perfume que emana de las cortezas mojadas de sus árboles y arbustos sumado al de la tierra recién mojada por la lluvia es

algo impagable, no tiene precio y los beneficios en términos de paz, sosiego, emoción, equilibrio y energía positiva son de alto impacto, tremendos, enormes.

Los paseos y caminatas por los bosques son muy conocidos, y valorados, por las culturas orientales, en Japón, por ejemplo, existe lo que ellos denominan “baños de bosque” en clara alusión a que es posible sumergirse en ellos para llenarse de las sensaciones que emanan.

De alguna manera Coordinare puede leerse como quien toma la decisión de internarse en un bosque y se anima a desandarlos por sendas bien marcadas, sencillas y fáciles de hacer, por sendas que otros ya transitaban antes pero también a animarse por otras en las que la huella no está claramente marcada aunque puede percibirse y, también, si se quiere, adentrarse a campo traviesa para marcar, si cabe, con estilo propio, nuevas huellas con destino incierto aunque todas dentro de los límites del bosque que se recorre.

Todos los bosques tienen umbrales de entrada, zonas en las que las llanuras sin vida arbórea o con poco desarrollo de la misma o, pequeñas mesetas y montañas bajas, van dando paso, poco a poco, a arbustos cada vez más altos y árboles más grandes que configuran la bienvenida que nos dan los bosques. La luz solar que suele ser plena o semiplena en estos espacios de transición -los umbrales- se va perdiendo de a poco a medida que nos internamos en los mismos hasta brindarnos esos paisajes multicolores atravesados por rayos rectilíneos perfectos en un ambiente acogedor que permite contemplar una obra maestra de integración natural.

Este es el gran aporte que la coordinación profesional pretende emular, el impacto en la integración de procesos es la obra acabada, completa, que resulta de aplicar la misma en las actividades de las personas y, sobre todo, de las organizaciones y dentro de éstas en las más grandes, en las que desarrollan los procesos más complejos, en las que operan más personas, ese es el poder de la coordinación.

Los bosques son todos parecidos en cierto sentido y, también, son todos distintos, en otros tantos. Un aspecto común a todos

es que hay algunas especies que se destacan por su tamaño, tanto en ancho como en altura, suelen ser los “mojones”, las marcas, por las que se referencian las huellas internas. En el marco de Coordinare, estos grandes ejemplares están materializados por las Dimensiones de la coordinación. Por otro lado muchas veces se arriban a lugares en los que la flora está totalmente integrada, árboles, arbustos, especies rastreras y la vida que cubre la superficie terrestre se enlazan de modo tal que favorecen el camino, generando espacios de reparo contra el viento y hacen más fuerte el enraizamiento y estabilidad de todos los ejemplares, sin dudas, el Criterio de coordinabilidad se despliega de esta manera, haciendo visible lo opaco, destacando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que implica el tratamiento de cada dimensión dentro del mismo así como de todos los elementos que componen a cada una.

Es cierto, también, que suele ser necesario hacer rodeos, mover algunos troncos caídos, sacar algunos arbustos tanto para generar una huella como para mantenerla. Sin duda, las Barreras para coordinar deben ser tratadas de forma análoga de forma de facilitar que el proceso de coordinación avance, crezca y se desarrolle superando todas y cada una de las barreras que aparezcan, separando la hierba mala de la buena, a veces, raleando algunas copas de los árboles que no permiten ver la luz, la claridad, la transparencia necesaria para coordinar de manera profesional. Estas acciones de eliminación de obstáculos, de sacado de troncos de las huellas, de eliminación de las malezas menores son equivalentes a la aplicación de los Mecanismos de coordinación, ellos funcionan como una gran y potente caja de herramientas para hacer que el bosque luzca limpio, equilibrado, transparente, integrado y en armonía consigo mismo y con los ambientes que lo rodean en un equilibrio sustentable, tal como los atributos de la coordinación actúan para lograr su efectivo de coordinación profesional. El coordinador profesional y su equipo, son, de alguna manera, una especie de guardaparques, quienes, en su rol específico,

operan para que los mismos se mantengan de la mejor manera posible.

Finalmente cada lector es un misterio y tiene sus preferencias a la hora de acercarse a un libro. Están los que con el título ya deciden involucrarse con la lectura o continúan su búsqueda entre los estantes de las librerías, otros que con la tapa y contratapa ya se dan por hechos mientras que otros más buscan encontrar en alguna página hasta lo que el autor no ha escrito. En el medio está la gran mayoría, quienes pasan directamente al índice, otros se detienen en el prólogo o en el prefacio y unos cuantos le pasan revista rápidamente desplegando las páginas como un abanico tratando de ver si hay algo que valga su lectura a la vez que otros pueden pasar a un tema puntual que le interese en forma particular en ese momento. Lo dicho, no hay reglas aunque leerlo en clave de paseo por un bosque puede ser una experiencia distinta, si este es tu caso espero que te sea beneficioso como lo son los paseos por los bosques.

No obstante lo expuesto me permito hacer unas pocas sugerencias. Los capítulos relativos a las Dimensiones de la Coordinación pueden leerse en forma independiente y en el orden que se prefiera mientras que para leer la parte dos -Coordinare- es conveniente leer primero la Introducción. Para leer los capítulos de la parte tres es estrictamente necesario haber leído Coordinare y los respectivos capítulos de las Dimensiones de la Coordinación. También es posible, por supuesto, coordinar la lectura del libro, esto es, poner en práctica la idea intuitiva sobre qué implica coordinar y luego, al finalizar la lectura, verificar cuán cerca o lejos está el lector del contenido del mismo.

¡Bienvenido a Coordinare y buen paseo!

