

## JRSTema14Laadhocracia.pdf



rsjrs



Organización de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**  
**ahórrate 6 meses**  
**de suscripción**

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo  
1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos  
de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima  
garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los  
depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos  
una de estas suscripciones durante  
6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DA  
ZA

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el  
30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

## JRS ~ Tema 14: La adhocracia.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

### 1. Descripción de la estructura básica

#### 1.1 Parámetros de diseño

#### 1.2 Adhocracia operativa

#### 1.3 Adhocracia administrativa

#### 1.4 La estructura directiva

### 2. Condiciones de la adhocracia

### 3. Temas relacionados con la adhocracia

#### 3.1 Reacciones humanas ante la ambigüedad

#### 3.2 Problemas de eficiencia

#### 3.3 Los peligros de una transición inadecuadas

#### Formas híbridas:

- **Mecanismos de coord.** ⇒ Adaptación mutua.
- **Entorno** ⇒ Complejo y Dinámico.
- **Parámetros de diseño:**
  - Socialización y adoctrinamiento.
  - Constelaciones de trabajo.
  - Especialización horizontal.
  - DVS y DH.
- **Parte fundamental** ⇒ En general, los grupos de trabajo:
  - Staff de Apoyo → Trabajan de forma conjunta, muy dependientes.
  - Núcleo de operaciones → En Adhocracias Operativas.

## 1. Descripción de la estructura básica

Para desarrollar innovaciones complejas y sofisticadas, se necesita una configuración capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos; una configuración sumamente orgánica: la adhocracia.

Es decir, necesita variedad e intercambio de conocimientos.

### 1.1 Parámetros de diseño

En esta estructura, lo más importante es la innovación, por lo que no podemos contar con ninguna forma de normalización para la coordinación de las actividades creativas e innovadoras. Así pues, evita las principales características de la burocracia. La coordinación ya no puede planificarse, sino que tiene que surgir a través de la interacción.

Las orgs que adoptan este tipo de configuración no suelen poseer un organigrama formal, pues cambiaría demasiado rápido para ser de utilidad.

Esta es la configuración estructural que menos respeta los principios clásicos de gestión, especialmente la unidad de mando.

Para desarrollar innovaciones tiene que contratar y conferir poder a expertos profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo en programas de preparación, pero no puede recurrir a la normalización de habilidades para la coordinación de las tareas de estos expertos, puesto que conduciría a la normalización.

En las adhocracias, los distintos especialistas tienen que reunir todas sus fuerzas en equipos multidisciplinarios, cada uno de los cuales se forma alrededor de un proyecto de innovación determinado. La herramienta de diseño estructural para conseguirlo es la estructura matricial.

La coordinación dentro de y entre estos equipos de proyecto no puede conseguirse por normalización, sino que se recurre a la adaptación mutua, adquiriendo gran importancia el conjunto de dispositivos de enlace.

Todo ello nos hace afirmar que la adhocracia es una estructura muy descentralizada, tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, pero a diferencia de la burocracia profesional, la descentralización es selectiva.

El poder de decisión está distribuido según la naturaleza de las decisiones a tomar, nadie monopoliza el poder, pues los expertos se encuentran en cualquier parte de la estructura.

Existen 2 tipos: la operativa y la administrativa.

## 1.2 Adhocracia operativa

Innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes, “por encargo”.

No distingue entre el componente administrativo y el N.O.

Para cada adhocracia operativa hallamos una burocracia profesional correspondiente que realiza un trabajo similar pero con una orientación más limitada  $\Rightarrow$  busca el programa normativo que se ajuste a una contingencia  $\Rightarrow$  La mente del **profesional** se concentra en lo que conoce (pensamiento convergente)  $\Rightarrow$  PERFECCIÓN.



# Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX****HBOmax**[Abre tu cuenta](#)

La mente del **investigador** (ad. operativa) indaga en lo desconocido (pensamiento divergente) ⇒ INNOVACIÓN.

Las tareas directivas y el trabajo de operaciones suelen combinarse en un solo esfuerzo. Resulta difícil diferenciar la planificación y el diseño del trabajo, de la ejecución del mismo, por lo que no se suele distinguir entre sus niveles directivos y su núcleo de operaciones.

### 1.3 Adhocracia administrativa

Fabrica y vende sus propios productos, trabaja para sí misma, poniendo en marcha proyectos para servir al mercado en general.

Distingue entre su componente directivo y su núcleo de operaciones; éste último queda truncado, separado del resto, a fin de que el componente directivo restante pueda estructurarse a modo de adhocracia.

Este truncamiento puede producirse de 3 modos distintos:

1. Cuando una org necesita ser innovadora pero necesita un núcleo de operaciones en forma de burocracia maquinal, dicho núcleo puede establecerse como una constelación de trabajo claramente diferenciada.
2. El núcleo de operaciones puede ser eliminado por completo.
3. La automatización del núcleo de operaciones.

### 1.4 La estructura directiva

Tanto en la operativa como en la administrativa, la necesidad de directivos de línea es escasa, por lo que se convierten en miembros funcionales de los equipos de proyectos, con la responsabilidad especial de conseguir la coordinación entre los mismos, difuminándose así la distinción entre staff y línea.

El staff de apoyo desempeña un papel central en la adhocracia, pues es donde se hallan la mayoría de expertos de los que depende la estructura. Estos tomarán parte activa, junto con el resto de expertos de la org, en las decisiones para las que están preparados.

Al no recurrirse a la normalización, la necesidad de tecnoestructura es escasa.

#### EL COMPONENTE ADMINISTRATIVO



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH  
+ BBVA

Mención especial al Staff de apoyo ⇒ parte central de la adhocracia:

- Ad. operativa ⇒ el staff de apoyo está confundido con el N.O.
- Ad. administrativa ⇒ en el staff de apoyo están la mayoría de expertos

El componente administrativa es una masa orgánica de directivos de línea y expertos de staff (junto con los operarios en la adhocracia operativa) que trabajan conjuntamente en proyectos ad hoc

## 2. Condiciones de la adhocracia

Las condiciones del entorno son las más importantes para esta configuración. La adhocracia está situada en un entorno a la vez dinámico y complejo. Es la única configuración que es a la vez orgánica y está relativamente descentralizada.

Cuando se combinan un entorno dinámico y complejo con organizaciones de tamaño pequeño, surge un híbrido entre la estructura simple y la adhocracia operativa al que llamaremos adhocracia emprendedora. Esta configuración es típica de pequeñas empresas altamente innovadoras.

Según la hipótesis 12 de los factores de contingencia, las disparidades en el entorno de una org estimulan su descentralización selectiva hacia las constelaciones de trabajo, es decir, su estructuración en forma de adhocracia administrativa. La adhocracia tiene que crear distintas constelaciones de trabajo para hacer frente a los distintos aspectos de su entorno e integrar acto seguido todos sus esfuerzos.

Este es el caso de las multinacionales con interdependencias entre sus líneas de productos, que se enfrentan a un entorno de creciente complejidad y dinamismo, por lo que tienden a configurarse como un híbrido entre la forma divisional y la adhocracia administrativa que denominaremos **adhocracia divisional**: una configuración divisional con divisiones regionales y de producto en el mismo nivel jerárquico, formando una estructura matricial permanente. Es adecuada para empresas que desarrollan, fabrican y comercializan muchos productos y materiales diversos, pero tecnológicamente interrelacionados.

Una segunda condición tiene que ver con la edad, concretamente con su juventud. Las org jóvenes disponen de una estructura orgánica, tal y como se desprende de la hipótesis.

La adhocracia es una forma estructural muy sensible al paso del tiempo, pues resulta difícil de mantener durante mucho tiempo sin que se formalicen los comportamientos.

Reconociéndose esta tendencia de burocratización de las adhocracias a medida que envejecen a dedicarse a los proyectos que mejor dominan, ha surgido una variante llamada adhocracia provisional, que consiste en reunir a especialistas de distintas org para realizar un proyecto único.

Otra variante serían las adhocracias de proyecto gigantesco que es una gran adhocracia provisional que reúne a miles de expertos durante un determinado período de tiempo para la realización de un solo gran proyecto.

El sistema técnico constituye otra importante condición para la aparición de adhocracias. Las operativas suelen tener sistemas técnicos sencillos y no reguladores, mientras que las administrativas suelen disponer de sistemas técnicos sofisticados, e incluso automatizados.

Las adhocracias automatizadas son adhocracias administrativas en la que se automatiza el núcleo de operaciones para conjugar un comportamiento orgánico e innovador con un sistema sumamente eficiente.

#### ▼ **FACTORES DE CONTINGENCIA**

- Entorno:
  - Dinámico ⇒ Est. orgánica - adaptación mutua.
  - Complejo ⇒ descentralización.
- Edad y tamaño:
  - Juventud (el paso del tiempo favorece la burocratización).
  - Pequeño.
- Sistema técnico:
  - Sencillo (no sofisticado) y No Regulador (ADHOCRACIA OPERATIVA).
  - Sofisticado e incluso automatizado (ADHOCRACIA ADMINISTRATIVA).

### **3. Temas relacionados con la adhocracia**

#### ▼ Ventajas:

- Eficacia en innovación y flexibilidad.

#### ▼ Inconvenientes:

- Ambigüedad y confusión → conflictos, no hay relaciones claras entre jefes y subordinados, ambigüedad en cuanto a autoridad y responsabilidad.

- Ineficiencia en costes. → costes de comunicación y de la doble autoridad e ineficiencia debida al desequilibrio entre las distintas cargas de trabajo.
- Politización → Apoya a los buenos y destruye a los débiles.

### 3.1 Reacciones humanas ante la ambigüedad

Hay muchas personas que necesitan orden y prefieren la organización maquinal o profesional. En situaciones de este tipo, los directivos desean una mayor definición y estructuración, pues pueden sentir ansiedad, confusión y los efectos de la falta de claridad y de la fuerte competencia.

La competencia feroz que se puede dar en estas estructuras lleva a la politización de estas configuraciones, que destruye a los débiles. Sin embargo, en la adhocracia, el conflicto y la agresividad son elementos necesarios, ya que su represión conduciría a la supresión de la creatividad.

### 3.2 Problemas de eficiencia

La adhocracia es la única estructura que está preparada (diseñada) para solucionar problemas complejos y mal estructurados; está diseñada para lo extraordinario.

Consigue su eficacia (innovación) a un alto precio, lo cual suele conducir a la ineficiencia. Las principales causas de esta ineficiencia son 2:

1. El elevado coste de comunicación en la toma de decisiones.
2. El desequilibrio entre distintas cargas de trabajo.

### 3.3 Los peligros de una transición inadecuadas

Una solución para los problemas de ambigüedad y de ineficiencia es cambiar la estructura.

Esto se consigue con relativa facilidad en la adhocracia operativa. La org selecciona el conjunto de programas estándar que mejor hace y luego se convierte en una configuración maquinal. Pero estas transiciones no siempre son adecuadas.

La adhocracia administrativa puede encontrarse con dificultades más graves. Su conversión a la configuración maquinal, al destrozar la capacidad innovadora de la organización, puede posteriormente destruir la misma org.



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo  
para nuevos  
clientes de  
BBVA. Válida  
hasta el  
30/06/2023.  
Estas empresas  
no colaboran  
en la  
promoción.

1/6

Este número es  
indicativo del  
riesgo del  
producto, siendo  
1/6 indicativo de  
menor riesgo y  
6/6 de mayor  
riesgo.

BBVA está  
adherido al  
Fondo de  
Garantía de  
Depósitos de  
Entidades de  
Crédito de  
España.  
La cantidad  
máxima  
garantizada es  
de 100.000 euros  
por la totalidad  
de los depósitos  
constituidos  
en BBVA por  
persona.

## Formas híbridas:

### ADHOCRACIA EMPRENDEDORA (OPERATIVA + ESTRUCTURA SIMPLE)

Pequeñas empresas altamente innovadoras.

### ADHOCRACIA DIVISIONAL (ADMINISTRATIVA + FORMA DIVISIONAL)



Abre tu cuenta



WUOLAH  
+ BBVA

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.