



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# **Sistemas Administrativos**

## **Configuración innovadora (adhocrática)**

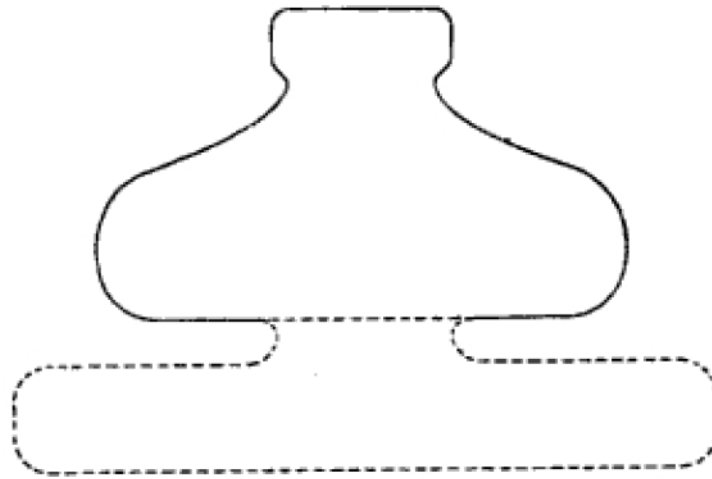
Cátedra: Jorge Volpentesta  
Profesor: Gabriel Jacobsohn

# Configuraciones Estructurales

Configuración	Parte principal	Mecanismo de coordinación	Tipo de descentralización
Empresarial	Apice estratégico	Supervisión Directa	Centralización horiz. y vert.
Maquinal	Tecnoestructura	Normalización de los procesos	Descentralización horiz. Limitada
Profesional	Nucleo operativo	Normalización de las habilidades	Descentralización vertical
Innovadora	Staff	Ajuste mutuo	Descentralización selectiva
Diversificada	Linea Media	Normalización de los resultados	Descentralización vertical limitada

# Estructura Innovadora

(Adhocracia)



**Principal mecanismo de coordinación:** Ajuste mutuo

**Principales parámetros de diseño:** Capacitación y adoctrinamiento, Baja especialización, Descentralización selectiva, variedad de dispositivos de enlace

## Apolo 13 Liderazgo y Trabajo en equipo



<https://www.youtube.com/watch?v=luRDv0qKcvQ>

# AD-HOC

***Ad hoc*** es una locución latina que significa literalmente «para esto». Generalmente se refiere a una solución elaborada específicamente para un problema o fin preciso y, por tanto, no es generalizable ni utilizable para otros propósitos. Se usa pues para referirse a algo que es adecuado sólo para un determinado fin. En sentido amplio, *ad hoc* puede traducirse como «específico» o «específicamente».

# Características

- Es muy **flexible**, la autoridad se esta trasladando constantemente.
- Existe orientación funcional y de mercado constituyendo una **estructura matricial**.
- **No es eficiente**, pero no hay ninguna otra estructura mejor preparada para solucionar problemas complejos y mal estructurados.
- Se apoya en **expertos entrenados y especializados** pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar **juntos** en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el **compromiso común** para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace ), grupos de tareas y estructura matricial.
- En la adhocracia los expertos están **dispersos a través de toda la estructura** ( y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional ).
- El control y la coordinación se realizan por **ajuste mutuo**, a través de las comunicaciones informales e **interacción de expertos**.

- La **autoridad esta distribuida en forma dispareja**. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el **experto** que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada independientemente de su posición (descentralización selectiva).
- Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea **pequeños ámbitos de control**, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo.
- Los **administradores** no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la **integración de los diferentes equipos**.
- **Abundan los puestos de enlace y los directivos integradores de proyecto que coordinan el trabajo entre los distintos equipos,** así como entre éstos y los Dptos. Funcionales.
- Es la organización más **politizada** de las 5 configuraciones estructurales.
- Está sometida a fuertes tensiones para convertirse en una burocracia.

# Ápice Estratégico

- Sirve de enlace con el entorno externo.
- No dedica tiempo a la formulación de estrategias, pero sí dirige y reconduce batallas que surgen en torno a las elecciones estratégicas.
- Gestiona los conflictos que surgen por toda la organización, siendo su misión encauzarlo hacia la INNOVACIÓN.
- Realiza un seguimiento y control de los diferentes proyectos en marcha.



## ADHOCRACIA OPERATIVA

- Se ponen en marcha proyectos para servir los clientes, solucionándoles problemas únicos.
- Distinguir la adhocracia operativa de la burocracia profesional.
- Se mezcla el trabajo operativo con el administrativo (de gestión) en un todo.
- No se suele distinguir entre la línea intermedia, el staff de apoyo y el núcleo de operaciones.

Agencias de publicidad  
Consultoras  
Estudios de arquitectura,  
Empresas de ingeniería

## ADHOCRACIA ADMINISTRATIVA

- La Adhocracia Administrativa pone en marcha proyectos para servirse a sí misma.
- Por una parte la organización siente la necesidad de INNOVAR para subsistir (presión de la competencia), y por otra necesita de un núcleo de operaciones en forma de burocracia maquinal (altamente eficiente).
- El núcleo de operaciones queda truncado del resto de la organización, y funciona como organización aparte, orientándose el resto de la organización a INNOVAR.
- En el límite, el truncamiento del núcleo de operaciones puede llevar a su externalización (outsourcing).

Productoras cinematográficas

Sectores de alta tecnología (biotecnología, electrónico, aeroespacial, etc.),

Centros de investigación

Empresas de cosmética y farmacéuticas

# innovadora

- En ambos tipos de adhocracia, el componente administrativo es una especie de masa orgánica de directivos de línea y expertos del staff (junto con el núcleo de operaciones en la Adhocracia Operativa) trabajan conjuntamente en proyectos.
- Se difumina la distinción entre staff y línea media, al dejar de ser importante la supervisión directa.
- Los directivos de línea se convierten en miembros de equipos de proyecto, con la responsabilidad de conseguir la coordinación entre los mismos .

# Configuraciones Estructurales

Configuración	Parte principal	Mecanismo de coordinación	Tipo de descentralización
Empresarial	Apice estratégico	Supervisión Directa	Centralización horiz. y vert.
Maquinal	Tecnoestructura	Normalización de los procesos	Descentralización horiz. Limitada
Profesional	Nucleo operativo	Normalización de las habilidades	Descentralización vertical
Innovadora	Staff	Ajuste mutuo	Descentralización selectiva
Diversificada	Linea Media	Normalización de los resultados	Descentralización vertical limitada

# Niveles de Planificación & Estrategia

## Tipos de Estrategias Organizaciones:

### Asociado a:

#### Planificación Corporativa

*Visión  
Misión  
Valores  
Objetivos y Metas Corporativas  
Estrategias Corporativas  
Presupuestos  
Definición de Mecanismos de Control*

#### Estrategia Corporativa

#### Planificación de Negocios

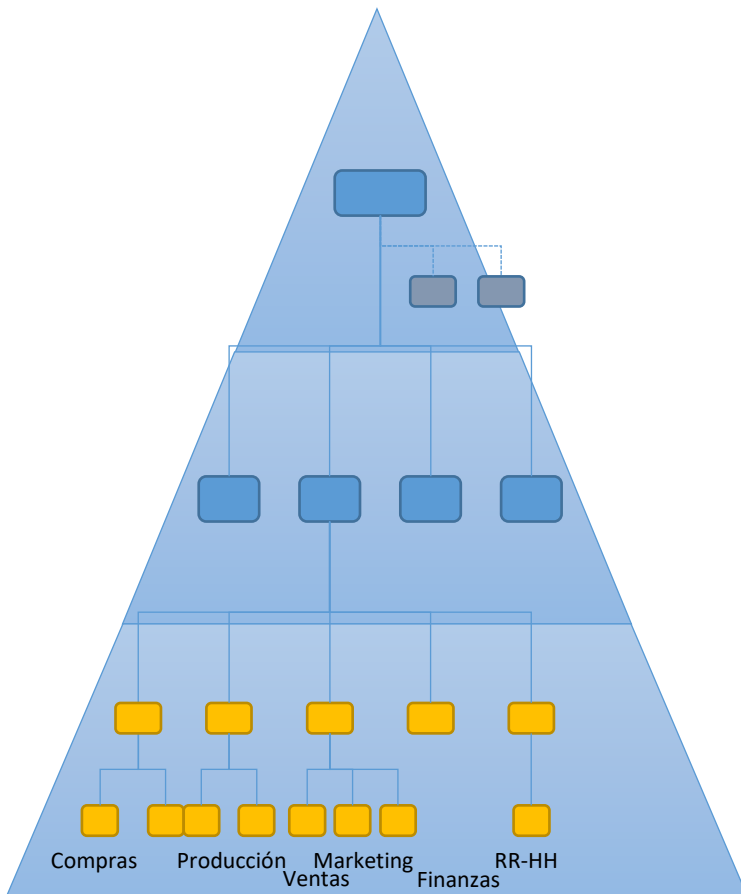
*Objetivos y Metas cada Negocio  
Estrategia de Negocios  
Planes de Negocios  
Presupuestos  
Definición de Mecanismos de Control*

#### Estrategia Competitiva

#### Planificación Operativa

*Objetivos y Metas de cada Función  
Estrategia Funcional  
Planes Operativos  
Programas  
Presupuestos  
Definición de Mecanismos de Control*

#### Estrategia Funcional



# Estrategia a Nivel Corporativo

Michael Porter sostiene que la estrategia corporativa suele ser una definición de largo plazo y constituye el plan general de una compañía diversificada.

- ¿En qué áreas de **negocios deberíamos participar** para maximizar las utilidades a **largo plazo**? ¿**Cuánto** debemos **invertir** en cada una de ellas?
- ¿Qué actividades de creación de valor debe desempeñar la empresa en esos negocios-?
- ¿Qué **estrategias** deberíamos utilizar para **ingresar y salir** de las áreas de negocio?

## **Importante!!**

1. *La competencia entre empresas existe a nivel de Negocios, no a nivel de la Corporación. En otras palabras: compiten los negocios, no las corporaciones.*
2. *No todas las organizaciones están compuestas por Unidades de Negocio o son diversificadas. En estos casos la Estrategia de Negocios es idéntica a la Corporativa.*



Ingeniería y Construcción



## Tenaris

Productor y proveedor líder a nivel global de tubos de acero y de servicios para la industria energética mundial, así como para ciertas aplicaciones industriales.

## Ternium

Una de las siderúrgicas líderes en Latinoamérica, manufactura y procesa una amplia gama de productos de acero planos y largos. Sus principales operaciones se encuentran en México y Argentina.

## Techint Ingeniería y Construcción

La compañía provee a nivel global servicios de ingeniería, suministros, construcción, operación y gestión de proyectos complejos y de gran escala, desde el diseño hasta la puesta en marcha.

## Tenova

Un socio global para soluciones innovadoras, confiables y sustentables en la industria de los metales y la minería, que ayudan a reducir costos, ahorrar energía, limitar el impacto ambiental y mejorar las condiciones de trabajo.

## Tecpetrol

Una empresa de exploración y producción de petróleo y gas, que a su vez promueve y opera redes de transmisión y distribución de gas natural en América Latina.

## Humanitas

Red de hospitales en Italia orientados a la investigación, con una gestión focalizada en el paciente y el uso de sistemas integrados de tecnología de última generación.

**IMPSA**

**HIDRO  
WIND  
NUCLEAR  
OIL & GAS**



Soluciones integrales en el campo de generación, transmisión y distribución de energía.





# Multinacionales Argentinas

Arcor

IMPSA

Grupo Bagó

Molinos Rio de la Plata

Grupo Los Grobo

Cresud

Roemmers

TECNA

San Miguel

BGH

Petroquímica Río Tercero

Grupo Assa

Grupo Plastar

Sancor Coop.

Havanna

Bio Sidus

# Estrategia a Nivel Corporativo

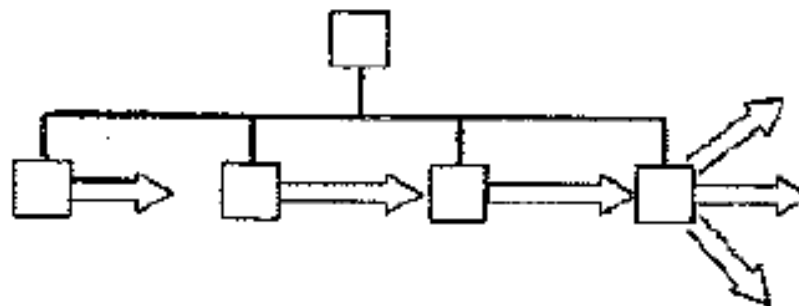
Con el fin de ***agregar valor***, una estrategia corporativa debe permitir a una **compañía o unidad de negocios**:

- desempeñar funciones de *creación de valor* a un *costo menor*; y/o,
- ejecutar funciones de *creación de valor* que posibilite obtener *diferenciación* y un *precio superior*.

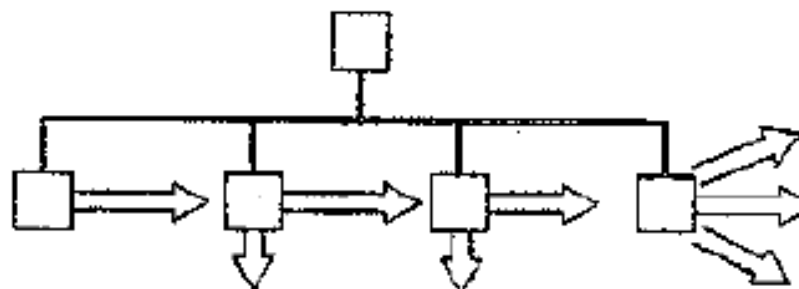
## Principales Estrategias Corporativas:

1. Integración Vertical
2. Integración Horizontal
3. Alianzas estratégicas
4. Diversificación (relacionada- no relacionada)
5. Outsourcing estratégico

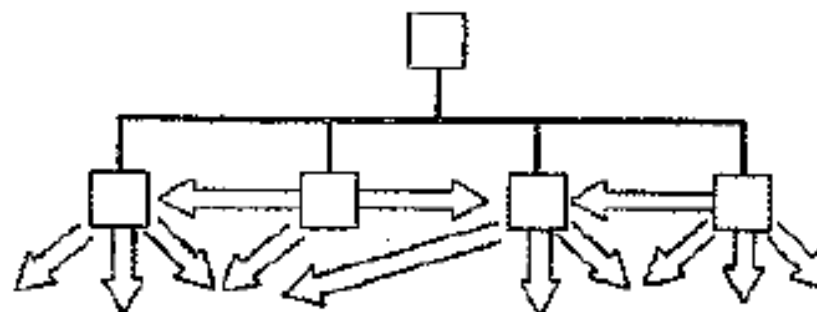
(a) Forma integrada  
(funcional pura)



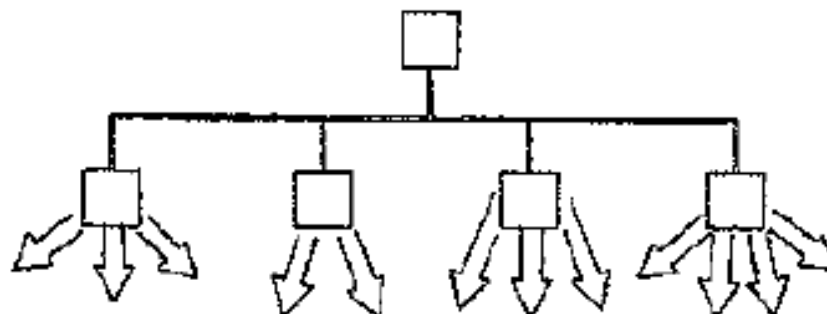
(b) Forma de subproductos



(c) Forma de productos  
relacionados



(d) Forma conglomerada  
(diversificada pura)

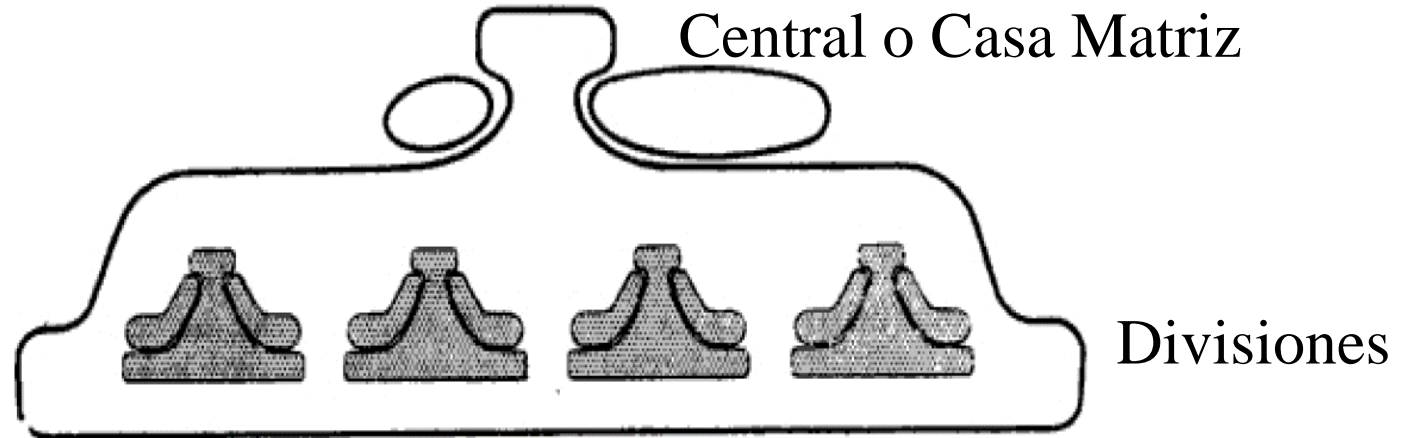


# **ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA (Divisional)**

**CRECIMIENTO**

**SINERGIAS**

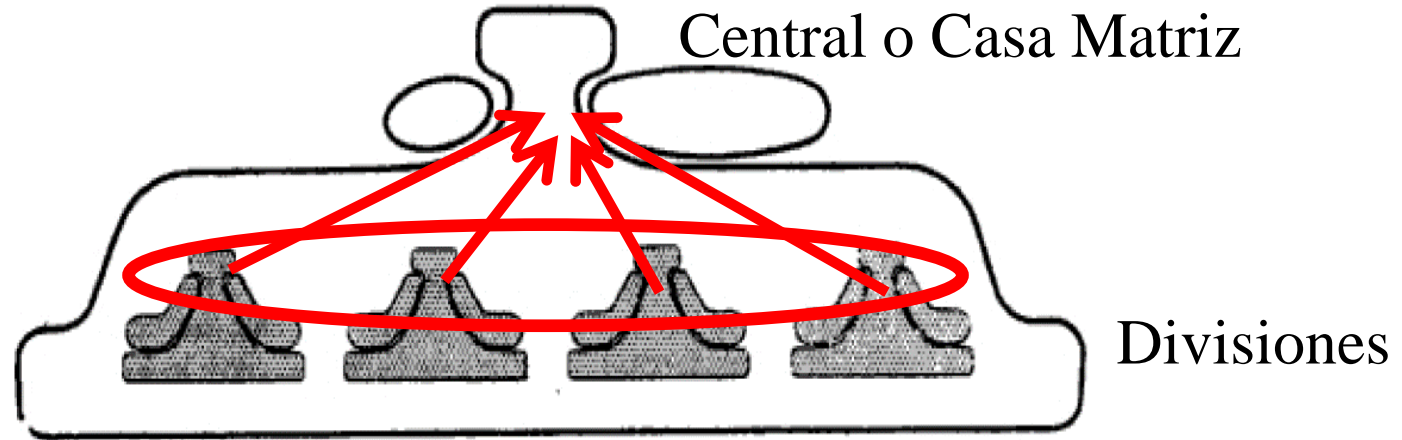
# Configuración diversificada (Divisional)



## Funciones de la central

- Desarrollar la estrategia corporativa global. Establecer la cartera de negocios en los que opera la organización. Adquisiciones, fusiones, y ventas de divisiones.
- Invertir, y desinvertir, llevando fondos de negocios con excedentes a otros más atractivos
- Diseñar y hacer funcionar el sistema de control de rendimiento (KPIs)
- Designar y cambiar a los CEOs de las divisiones
- Ofrecer servicios de apoyo comunes a las divisiones

# Configuración diversificada (Divisional)



**Parte fundamental de la organización:** Línea Media

**Principal mecanismo de coordinación:** Estandarización de Resultados (outputs)

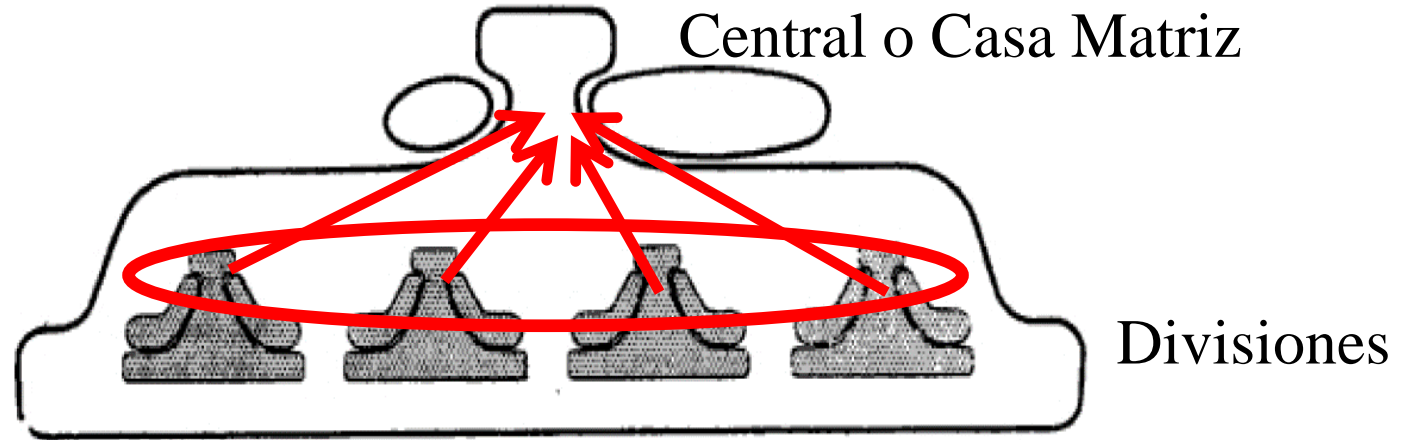
**Principales parámetros de diseño** Agrupación en base al mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada (paralela). Tiende a haber centralización dentro de las unidades.

**Factores de contingencia:** Mercados diversificados, (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, entorno depende de los mercados

- ◉ Contexto
- ◉ Estrategia
- ◉ Pros y Contras

- ◉ Diversidad de productos y servicios, mercados, regiones.
- ◉ Estrategia corporativa centralizada.
- ◉ Adición y eliminación de negocios.
- ◉ Estrategia de negocios individuales delegados bajo el paraguas corporativo.
- ◉ Ventajas económicas por reducción del riesgo en general y de las divisiones durante crisis sectoriales.
- ◉ Decisiones más cerca de los problemas
- ◉ Existencia de fuertes sistemas de control del rendimiento, no deja de que las divisiones poco rentables se mantenga a costa de los rentables
- ◉ Prepara futuros líderes
- ◉ problemas de la concentración del poder
- ◉ Limitación de la innovación. Tendencia a forma maquinal
- ◉ Control de resultados con criterios cortoplacistas de rendimientos cuantitativos. No prácticos para el sector público

# Configuración diversificada (Divisional)



**Parte fundamental de la organización:** Línea Media

**Principal mecanismo de coordinación:** Estandarización de Resultados (outputs)

**Principales parámetros de diseño** Agrupación en base al mercado, sistema de control del rendimiento, descentralización vertical limitada (paralela). Tiende a haber centralización dentro de las unidades.

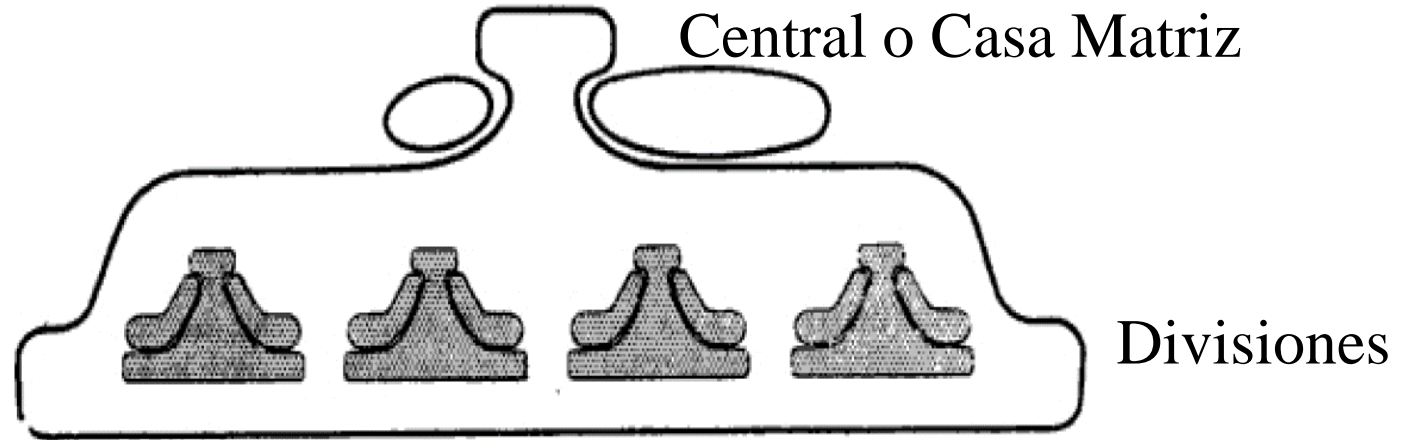
**Factores de contingencia:** Mercados diversificados, (productos o servicios particularmente), grandes, viejas, directivos medios ansiosos de poder, entorno depende de los mercados



# **ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA (Divisional)**

**CRECIMIENTO  
SINERGIAS**

# Configuración diversificada (Divisional)



## Funciones de la central

- Desarrollar la estrategia corporativa global. Establecer la cartera de negocios en los que opera la organización. Adquisiciones, fusiones, y ventas de divisiones.
- Invertir, y desinvertir, llevando fondos de negocios con excedentes a otros más atractivos
- Diseñar y hacer funcionar el sistema de control de rendimiento (KPIs)
- Designar y cambiar a los CEOs de las divisiones
- Ofrecer servicios de apoyo comunes a las divisiones