

Adhocracia: Conceptos, Modelos y Aplicaciones

Pámela Farías, Gabriela Frez, Jenny Gálvez, Gisel Lagos, Tamara Riquelme
Departamento de Industria
Facultad de Ingeniería
Universidad de Santiago de Chile

Abstract: La adhocracia, es un tipo de sistema administrativo, el cual es flexible, con pocas formalizaciones de comportamientos, pero con un alto grado de especialización horizontal, además en este tipo de sistema existe un traslado constante de autoridad basado en competencias y no jerarquía. A diferencia de este tipo de sistema está la burocracia, la cual se refiere a un modelo global detallado y explícito, con todos sus procedimientos, reglas y metas documentados. El primer sistema mencionado es muy aplicable en distintas organizaciones, pero depende de la estructura que éstas posean para presentar un mayor número de ventajas, sin embargo también posee desventajas.

Palabras Clave: Organización, Burocracia, Adhocracia, Especialización Horizontal.

1. Introducción

En la actualidad se está viviendo de forma más globalizada y más competitiva, donde la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos es vertiginosa por lo que repercuten en todo el planeta, debido a esto la velocidad de respuesta para seguir vigentes debe ser cada vez mayor. En este contexto convulsionado viven inmersas las organizaciones; y necesitan romper constantemente con esquemas establecidos, deben innovar, para esquivar las trampas de un esquema burocrático y permitir que anteriores estructuras organizativas se reformen y den nacimiento a nuevas unidades con otros conocimientos y destrezas, lo cual implica, por supuesto, nuevas formas de comportamiento mucho más flexibles, con modalidades de trabajo en equipo, haciendo hincapié en los sistemas de planeamiento y control.

El sistema administrativo de una organización comprende sus prácticas de planeación, organización, dirección y control; es el patrón global formado por las diversas prácticas gerenciales.

Cada una de ellas se relaciona con el sistema administrativo general en forma muy parecida a como los instrumentos de una orquesta contribuyen a crear la melodía total. Para entender el sistema administrativo no se debe centrar la atención en un proceso gerencial en particular, sino un panorama de todos ellos.

Existen dos tipos de sistemas administrativos: la burocracia y la adhocracia. El primero se refiere a un modelo global, detallado y explícito de organizar, dirigir y controlar. El segundo se aplica a organizaciones temporales y flexibles, es destinado a objetivos especiales. Debido a esto la adhocracia aparece como una buena opción para utilizar los recursos disponibles y así lograr adaptarse a los cambios inmediatos.

Para entender mejor todos los conceptos y aplicaciones que implica la adhocracia en una organización se comenzará por explicar que es una organización, luego como nace la adhocracia, las características, ventajas, desventajas y las distintas aplicaciones que este sistema administrativo tiene hoy en día.

2. Desarrollo Conceptual

2.1 Estructura Organizacional

Para entender de una mejor manera el contexto donde se puede aplicar la adhocracia, explicaremos de lo que se trata una organización.

2.1.1 Definición y Elementos

Una Organización se puede definir como un sistema social abierto constituido por un conjunto relativamente estable de personas cuyas relaciones están racionalmente formalizadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos determinados.

En una Organización se puede distinguir los siguientes elementos:

- a) Permanencia relativa: la pertenencia a la organización no es permanente.
- b) Orientación a un fin o metas comunes y declaradas: que persiguen un objetivo común.
- c) Actividades y responsabilidades diferenciadas: el logro del objetivo requiere del trabajo diferenciado y coordinado de los distintos integrantes de la organización.
- d) Coordinación: se refiere a la integración de las tareas realizadas por los distintos individuos
- e) Interacción con el ambiente: es un sistema abierto, por lo tanto interactúa constantemente con su medio ambiente

Ahora para entender mejor una organización definiremos sus elementos básicos, estos son:

- a) Estructura: forma de división de trabajo y medios de coordinación utilizados para alcanzar los objetivos organizacionales
- b) Recursos: son básicamente de tres tipos: Personas Materiales Financieros

c) Sistemas operativos: son las principales funciones que ha definido la empresa, en cuanto a sus recursos, políticas, normas y procedimientos.

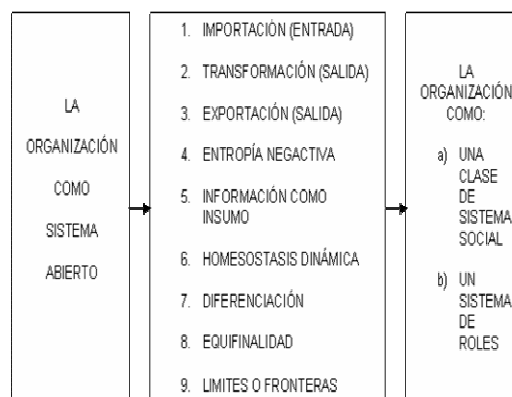


Figura 1: Organización como sistema abierto

2.1.2 Organización como Proceso

Otra forma de ver a la organización es como proceso, donde incluye las siguientes etapas:

- a) Clarificación de los objetivos de la organización: la organización es una actividad posterior al proceso de planificación. Por lo tanto, la función organizadora debe preocuparse de conocer los objetivos definidos en la Planificación a fin de identificar el comportamiento que se espera de la organización.
- b) Consideración de estructuras y/o diseños alternativos: en esta etapa se trata de identificar toda la amplia gama de estructuras alternativas a las cuales puede recurrir el administrador para cumplir con los objetivos de la organización.
- c) Evaluación de las distintas alternativas de estructuras y/o diseños: consiste en evaluar las diversas estructuras de organización propuestas en la etapa anterior. Para esto se debe estudiar el comportamiento de las distintas variables o factores que pueden afectar el funcionamiento de esta. (especialización, formalización, departamentalización, medio ambiente, etc.)

d) Selección de la estructura y/o diseño organizacional más óptimo: de acuerdo al análisis realizado en la etapa anterior, el administrador debe diseñar la estructura que más se acomode a las características de la organización y del medio ambiente externo.

2.1.3 Tipos de estructuras organizativas.

En la Teoría Política de Gestión se pueden distinguir hasta cinco tipos diferentes de estructuras organizativas.

a) Estructura simple: Falta de elaboración, poco comportamiento formalizado, orgánica: tienda mediana de venta al por menor, un gobierno bajo un dictador, etc.

b) La burocracia maquina: trabajo rutinario, repetitivo y normalizado: líneas aéreas, oficina de correos, fábrica de automóviles, agencia de seguridad, empresa siderúrgica, prisión, etc.

c) La burocracia profesional: hospitales, universidades, etc.

d) La forma divisional: instituciones con sedes múltiples y estructura administrativa central: algunos sistemas hospitalarios, la Universidad, etc.

e) La adhocracia: Organizaciones que realizan innovaciones sofisticadas y resolución de problemas: agencia espacial, compañía cinematográfica de vanguardia, etc.

actuales pensadores e investigadores de esta ciencia, dejando un nuevo conocimiento a los identificados con la Administración y la Gerencia, a fin de que el ejercicio profesional dé los resultados esperados, invitando a generar nuevos conocimientos, paradigmas de la administración que permitan manejar eficientemente lo que los escenarios económicos del presente demandan.

Para este caso, se ha tomado muy en cuenta los dos principales pensadores que están ligados con la estructura organizacional y la adhocracia:

- **Henry Mintzberg:**

Su libro *The Natural of Managerial Work* (La naturaleza del trabajo administrativo-1973), impulsó una perspectiva nueva sobre lo que los gerentes en realidad hacen. Además para Mintzberg la organización está constituida por cinco elementos básicos:

Una cúspide estratégica que dirige el centro operativo mediante una línea jerárquica, en tanto que la tecnoestructura y la logística proporcionan ayuda estandarizando el trabajo y ofreciendo servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas entre otras.

Sin embargo hace hincapié en la última configuración, la *adhocracia*, que presenta la ventaja de ser flexible y portadora de innovación, e insiste en la importancia de los mecanismos de coordinación en la organización.

- **Warren Bennis**

A él se debe la incorporación de la palabra *adhocracia*. Escribió junto con Burt Nanus *Leaders (Líderes-1985)*, uno de los libros más leído. Tiene además las obras *The Unconscious Conspiracy* (conspiración inconsciente-1976) y *The Temporary Society* (Sociedad temporal-1968).

La adhocracia surge en la Segunda Guerra Mundial, cuando los ejércitos organizaban equipos ad-hoc que se disolvían después de llevar a cabo la misión para la cual fueron creados. Eran equipos temporales, por lo tanto no se sabía con certeza el tiempo que duraban; podían mantenerse un día, un mes, o

	Estable	Dinámicos
Simple	Burocracia maquina	Simple
Complejo	Burocracia profesional Divisional Holding	Adhocracia

Figura 2: Tipos de estructuras organizativas

2.2 Inicios de la adhocracia

La Ciencia Administrativa en los últimos años ha desarrollado y proporcionado nuevos tópicos gracias a las aportaciones de sus

un año, hasta cumplir su misión. Los miembros de cada equipo podían intercambiar sus papeles, dependiendo de las circunstancias y de acuerdo al grado de dificultad de la misión podía dividirse en unidades más pequeñas y así responder de la mejor manera con los objetivos.

Una práctica más antigua, según se sabe, era el sistema adhocrático utilizado por algunas tribus de los indios Fox, quienes crearon varias organizaciones ad hoc para llevar a cabo tareas determinadas, entre estas se encontraban la caza, la lucha o la construcción. En tales ocasiones se iniciaban los trabajos que podían realizar, sin que mediaran arreglos explícitos o una dirección centralizada del jefe supremo de la organización. Las tareas se cumplían, pero la ausencia de una jerarquía individual y permanente de posiciones era incomprensible para los europeos que observaban esta tribu.

2.3 Características de la Adhocracia

La principal característica de la adhocracia es corto ciclo de vida, puesto que es transitoria para empresas o unidades empresariales que puedan afrontar ambientes inestables o que utilizan diversos tipos de tecnología.

Características:

- Es tremendamente flexible. Se traslada constantemente la autoridad. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, por medio de comunicaciones informales e interacción de expertos.
- Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar el trabajo. Éstos deben trabajar juntos. Es decir, *se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación*, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores.
- Los expertos están dispersos en toda la estructura y la autoridad está distribuida en forma dispereja y no fluye de acuerdo a la jerarquía, por lo que al momento de la toma de

decisiones, el experto necesario puede hacerlo sin problemas.

- Hay muchos administradores. Esto crea pequeños ámbitos de control, por el tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino que se preocupan de integrar a los equipos.
- La autoridad esta basada en competencia no en jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Es difusa la diferencia entre cúspide y el resto de la estructura).

Las estrategias no fluyen desde arriba sino que son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto (se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos). Todos los involucrados son estrategas.

2.4 Aplicaciones

Las adhocracias del futuro estarán compuestas por empleados capaces de aprender rápidamente (a fin de comprender las nuevas circunstancias y los nuevos problemas) y de pensar en forma imaginativa, a fin de inventar nuevas soluciones. Estos hombres y mujeres participarán en pequeños equipos, equipos interdisciplinarios, asociaciones y círculos de calidad.

Una agencia de publicidad es una organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara y coloca publicidad en los medios, para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios.

La agencia de publicidad, configuración moderna=orgánica, depende de la constelación que se forme, según el grupo de trabajo que se estructure, es una estructura que enfrenta un ambiente dinámico y complejo. Este tipo de organización se puede decir que es una *Adhocracia operativa* ya que innova y resuelve problemas directamente en nombre de sus clientes (En otros casos no existe contrato como en el caso de las agencias de filmación o compañías de teatro).

Con respecto a su estrategia, se va formando implícitamente a medida que se toman las decisiones. Nunca está segura de lo que va a hacer a continuación. Depende de qué proyectos lleguen, y de lo bien que salgan sus Las agencias difieren en cuanto a la forma de estar organizadas. Pero coexisten básicamente cuatro ejes principales:

1. *Departamento creativo.* El director creativo establece la filosofía creativa de la agencia y sus estándares de capacidad y genera un ambiente estimulante que inspira a las mejores personas a buscar trabajo allí. Al principio, los redactores y los artistas trabajan en forma conjunta con el director creativo, pero a medida que el negocio crezca, varios directores creativos asumirán las actividades de redacción y arte de las diferentes marcas.

2. *Departamento de cuentas.* Es responsable de la relación entre la agencia y el cliente. Las personas que trabajan en este departamento deben conocer el negocio del cliente, las metas de utilidades, los problemas de mercadotecnia y los objetivos de la publicidad.

3. *Servicios de mercadotecnia.* Se ocupan de la planeación y adquisición de medios, investigación y promoción de ventas.

4. *Administración y finanzas.* Se ocupa del control financiero y de contabilidad, la administración de la oficina, y el personal. Una agencia tiene que estar bien administrada para obtener un buen margen de utilidades.

Ejemplo:

EmeEfe es una agencia de publicidad ubicada en Buenos Aires.

Estructura de la agencia: Existe una actitud muy dinámica de acuerdo a la realidad. Hay actualmente agencias donde no se observa departamento de administración, y el trabajo de éste es llevado a cabo por el departamento de cuentas. Se inauguró el cargo de Director Técnico, que es una mezcla de ejecutivo de cuentas y creativo. Así se puede observar la flexibilidad de este tipo de estructura.

proyectos actuales (se refiere a que si la publicidad contribuye realmente a incrementar las ventas del anunciante, o mejorar su posicionamiento, etc.).

EmeEfe cuenta con:

- departamento de cuentas: 4 personas
- departamento de medios: 2 personas.
- departamento de administración: 2 personas.
- departamento creativo: 10 personas (director creativo, 2 redactores, director de arte, productores gráficos).

3. Ventajas y Desventajas

La Adhocracia tiene tanto ventajas como desventajas, al momento de ser aplicada a una organización.

3.1. Ventajas

- Disminuye el ausentismo de los trabajadores y la rotación de personal debido a que estos están más cómodos en sus puestos de trabajo.
- La adhocracia se puede implementar más fácilmente en ambientes inestables e informales, con personas independientes y con iniciativa, lo que facilita la dirección y el control, debido a los reducidos equipos de trabajo.
- Permite el desarrollo individual, ya que incentiva a las personas a trabajar con una mayor necesidad de crecimiento humano.
- Gracias a la Adhocracia es posible identificar conceptos claves como: descentralización, la estructuración matricial, la organización por el cliente, enriquecimiento de cargos y un liderazgo orientado a las personas.
- La adhocracia se aplica a medios que son complejos y cambiantes, pues son las condiciones que requieren innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos.

3.2. Desventajas

- Componentes que no se ajustan
- Ineficiente ante la falta de autoridad y coordinación

- Estructura que no se adecua a la situación (podría ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura)
- Asimila al caos y al capricho del momento, se adapta de acuerdo a lo que viene, es decir, se toman decisiones en el momento.
- Incluye actos impredecibles, injustos y aleatorios
- La autoridad se basa en la competencia y no en la jerarquía, por lo que a veces se pierde la diferencia entre cúspide y el resto de la estructura.

4. Conclusión

El sistema administrativo adhocracia es mucho más flexible que la burocracia, por lo que presenta un mayor número de ventajas cuando se aplica en organizaciones que poseen una estructura poco rígida, tiene escasas formalizaciones, pero un alto grado de especialización horizontal. Aquí la autoridad se basa en competencias y no jerarquía, por lo que todos pueden tener acceso a ésta.

Todo lo anterior promueve una disminución del ausentismo de los trabajadores, quienes están más conforme con su trabajo, lo cual los estimula a aumentar su necesidad de crecimiento y desarrollo.

Su principal problema es que se puede tornar algo incierta la organización bajo este tipo de sistema, ya que todos los individuos que son parte de ésta tienen la autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectarán su futuro.

Se dice que las adhocracias se volverán más comunes en el futuro y tal vez reemplacen la burocracia próximamente. También será más frecuente que se formen grupos de trabajo interdepartamentales temporales, que sean sólo para resolver un problema específico o para coordinarse mediante el compromiso común en proyectos innovadores, una vez que cumplan su objetivo estos se disuelven. Con estos grupos tiende a desaparecer el personal de apoyo (staff) y la dirección más bien moldea que dirige.

Finalmente se puede concluir que la adhocracia será el modo de trabajar en la mayoría de las organizaciones en muy poco tiempo, si se considera la importancia del cambio organizacional, como elemento indispensable para la supervivencia de las organizaciones, considerando que en éstas se pueden cambiar o moldear aspectos relacionados con las metas, las personas, las funciones, la estrategia, la estructura, la tecnología, los planes de acción e incluso el medio ambiente en el cual se desarrolla. Cabe destacar que esto no sirve de nada si la organización no tiene la visión clara de donde se desea llegar.

Referencias:

- [1] <http://es.wikipedia.org/wiki/Adhocracia>
- [2] Hampton, David, *Administración*.