

CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Parte 2

Lic. Noemí Gómez - Comisión Asesora de Administración

En los últimos años la transformación digital se ha convertido en uno de los principales motores de cambio en las organizaciones, afectando no solo a la tecnología sino también a la forma en la que se gestiona a las personas. La incorporación de herramientas digitales, uso de datos, automatización de procesos y nuevas formas de trabajo como el teletrabajo están redefiniendo el papel del departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) dentro de la organización.

En la actualidad hay Cuatro dinámicas o tendencias que reconfigurarán la Gestión del Talento 2026, en este artículo de recopilación de información, vamos a poner el foco en el análisis de la tendencia 2:

1. **Job Hugging** : empleados priorizan estabilidad frente a rotación;
2. **Great Flattening**; reducción de capas gerenciales para lograr estructuras más rápidas para ganar velocidad, cortar costos y simplificar;
3. **Micro-Shifting**: se fragmenta la jornada laboral en bloques de trabajos cortos y no consecutivos.
4. **Sprints de Resiliencia**; ciclos cortos para fortalecer la capacidad de recuperación de los equipos.

En los últimos dos años, grandes empresas de tecnología, servicios financieros y retail han anunciado recortes significativos en posiciones de mandos medios, reduciendo de forma agresiva el número de niveles jerárquicos. El patrón se repite en todos los sectores: se elimina la coordinación corporativa, se protegen las operaciones de primera línea.

La predicción de Gartner (firma estadounidense de investigación y consultoría especializada en temas de negocios y tecnología, ofrece sus productos y servicios a través de informes de investigación, conferencias y consultoría) de octubre de 2024 afirmaba: «Hasta 2026, el 20 % de las organizaciones utilizará IA para simplificar su estructura organizativa, eliminando más de la mitad de los puestos actuales de gestión media». Su distinguido vicepresidente y analista Daryl Plummer explicó que la IA automatizará la programación, la elaboración de

informes y la supervisión del rendimiento, funciones clave de la gerencia media. Los gerentes restantes supervisarán equipos más grandes con un mayor margen de control.

Las metodologías ágiles (Scrum, Kanban, XP) son marcos iterativos que impulsan la flexibilidad, colaboración y entrega continua. Se alinean con el "Great Flattening" (Gran Aplanamiento) —la reducción de jerarquías intermedias— al promover equipos auto organizados, comunicación directa y rápida respuesta al cliente, transformando estructuras tradicionales en organizaciones más horizontales y eficientes. Se trata de un cambio estructural que redefine el funcionamiento del liderazgo —y de la tecnología— dentro de la organización.

La Gran Aplanación (The Great Flattening)

- Llamada la gran desestructuración, es un fenómeno socioeconómico y tecnológico en el que los mandos intermedios son prácticamente eliminados de las empresas, lo que da lugar a una estructura de gestión más horizontal y menos jerárquica
 - Es una tendencia creciente en el ámbito laboral que está transformando las organizaciones al eliminar la gerencia intermedia, impulsar la agilidad y redefinir los roles de liderazgo y tecnología.
 - Supone un cambio fundamental respecto a los modelos jerárquicos tradicionales hacia organizaciones más horizontales y ágiles, eliminando capas de mandos intermedios para acelerar la comunicación, la toma de decisiones y la innovación.
 - Impulsada por la transformación digital y la IA, The Great Flattening dota a los equipos de automatización, datos en tiempo real y herramientas de colaboración, posicionando a los CIO y a los líderes tecnológicos como arquitectos de la conectividad y la agilidad organizativa.
 - Los empleados, en particular la Generación Z, buscan autonomía, transparencia y desarrollo de habilidades por encima de los títulos, lo que exige que los líderes equilibren la agilidad con la estabilidad y la claridad.
 - Reduce los cuellos de botella, mejora la comunicación en toda la organización e impulsa la innovación
 - Para los CIO y otros líderes tecnológicos, The Great Flattening redefine su rol, pasando de ser supervisores de TI a arquitectos de la agilidad organizacional.
 - No es una moda: es una respuesta urgente a la lentitud, el costo e inercia que generan las capas intermedias.
- **Objetivo principal:** Ganar velocidad y capacidad de respuesta frente a mercados cambiantes, reduciendo la inercia que generan las estructuras jerárquicas tradicionales

- **Impacto en mandos intermedios:** Esta transformación pone en una posición vulnerable a los mandos medios, a menudo considerados burocráticos.
- **Enfoque en la eficiencia:** Se alinea con la necesidad de organizaciones más colaborativas y menos burocráticas para potenciar la innovación, tal como lo señalan expertos en Humanocracy (*).

(*) La "humanocracia" es un sistema de gestión que se basa en el potencial humano, empoderando a sus integrantes a través de la capacitación y mayor responsabilidad para responder por los resultados. Humanocracy: el futuro de la empresa, con solo dos niveles (estrategia y operaciones), y sin burocracia. El objetivo de la humanocracia es crear un entorno en el que todos se sientan inspirados para dar lo mejor de sí mismos.

Las empresas están eliminando la figura del jefe tradicional para volverse más ágiles, rápidas y adaptables en entornos turbulentos. Esta tendencia busca reducir la burocracia y los costes al aplanar las estructuras organizacionales, empoderando a los empleados y

fomentando una mayor colaboración e innovación, reemplazando el control por un liderazgo más inspirador y participativo. Los líderes deben garantizar que los sistemas y las herramientas contribuyan eficazmente a la visión de una empresa más horizontal. Algunos ejemplos de estas tecnologías y herramientas podrían ser las siguientes: Herramientas de automatización e inteligencia artificial, Herramientas de comunicación y colaboración, Plataformas de datos y análisis, y Plataformas de experiencia del empleado.

Posibles causas por las que los líderes empresariales buscan estructuras más horizontales:

- **Ahorro de costos:** La simplificación de las jerarquías organizativas reduce los gastos generales y permite la reasignación de recursos a áreas como la inversión en tecnología y la capacitación de personal
- **Respuesta a la IA:** El rápido desarrollo e implementación de herramientas de IA y de IA generativa es un factor determinante detrás de la Gran Aplanación, ya que permite a los trabajadores encontrar rápidamente las respuestas a sus preguntas.
- **Cultura y expectativas de los empleados:** La Gran Aplanación también se debe en parte a los cambios en las expectativas de los empleados. A medida que las generaciones más jóvenes se incorporan al mercado laboral, los cambios en los valores laborales pueden generar un efecto dominó en la estructura de la fuerza laboral. «Se observa una creciente frustración entre los empleados con la burocracia», «La reducción de la burocracia ayuda a aliviar esta situación y pone a los empleados en contacto directo con quienes toman las decisiones».
- **Mayor agilidad:** Cuando las estructuras se simplifican, los equipos multifuncionales pueden colaborar rápidamente, respondiendo a la información en tiempo real, sin procesos de aprobación que consumen mucho tiempo. «Existe una necesidad imperiosa de mayor agilidad y capacidad de respuesta»

Las organizaciones que avanzan hacia modelos más planos están logrando:

- Decisiones más rápidas, porque desaparecen los cuellos de botella.
- Equipos más autónomos, capaces de resolver sin esperar aprobaciones interminables.
- Mayor innovación, al acercar las ideas a quienes pueden ejecutarlas.
- Liderazgos más humanos, basados en influencia y no en jerarquía.
- Colaboración real, porque la información fluye sin barreras.

