



# EL FUTURO DEL TRABAJO

## PARADIGMAS ORGANIZACIONALES

De la jerarquía tradicional a la  
empresa evolutiva.

# RIESGO EXISTENCIAL

Las estructuras jerárquicas tradicionales son peligrosas. La lentitud sistémica y el trabajo en silos generan un desfase letal frente a los mercados modernos.

**36%**

CEOs confían en su adaptabilidad.

**8+  
Meses**

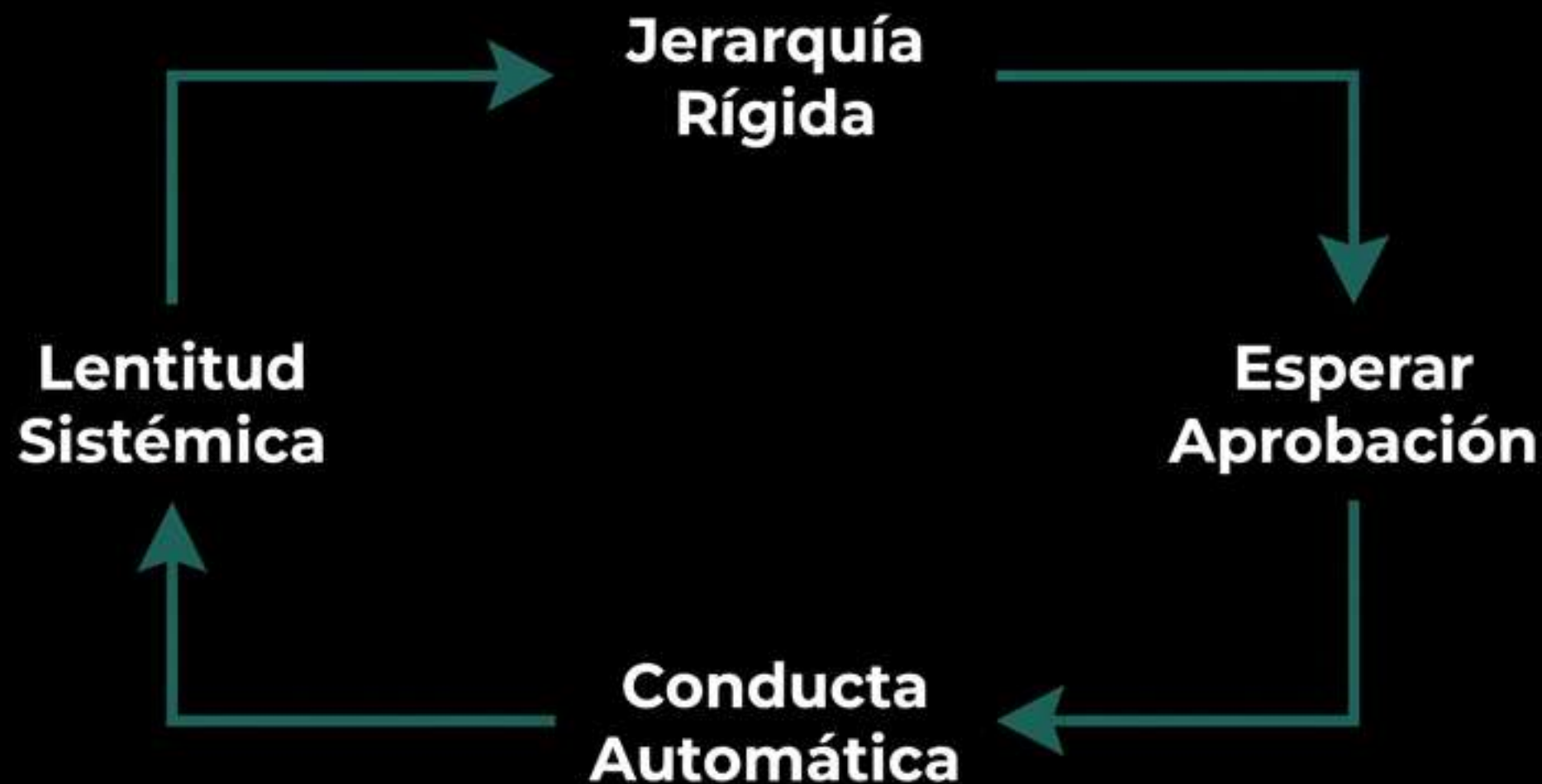
Tiempo promedio idea-ejecución.

**75%**

Temen a competidores más ágiles.



# LA ESTRUCTURA DICTA CONDUCTA



La estructura entrenaba a las personas todos los días para comportarse de formas que ya no servían al cliente. Esperar era la opción por defecto.

No es un problema de actitud, es arquitectura de decisiones. Cambiar el comportamiento exige rediseñar el entorno.

# EL ESPECTRO EVOLUTIVO



## JERARQUÍA

Estructura tradicional top-down. Control centralizado.

## ÁGIL (Caso ING)

Escuadrones multidisciplinarios. Velocidad de ejecución.

## AUTOGESTIÓN (Caso Buurtzorg)

Sin mandos intermedios. Confianza radical.

## PLATAFORMA (Caso Haier)

Nodos autónomos. Emprendimiento interno.

La transformación no es binaria. Es un salto evolutivo progresivo hacia la autonomía, la descentralización y la velocidad.



# AGILIDAD RADICAL

## EL CASO ING BANK

---

**TRANSFORMACIÓN:** 3,500 empleados reorganizados simultáneamente.

---

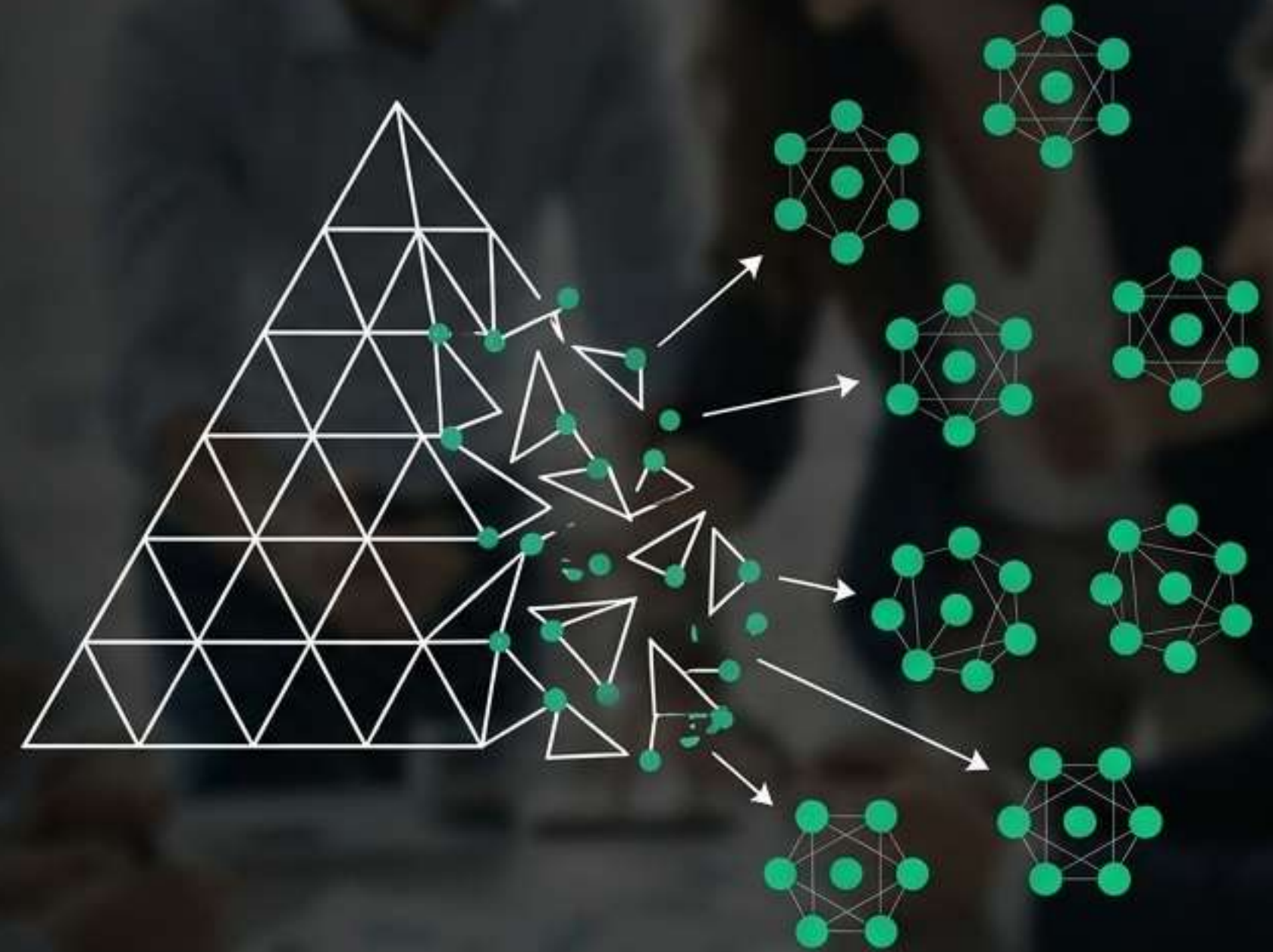
**ESTRUCTURA:** 350 'escuadrones' (9 personas) en 13 'tribus'.

---

**IMPACTO:** NPS de -30 a +30 en un año. Tiempos de mercado reducidos drásticamente.

---

ING no implementó metodologías aisladas; destruyó la arquitectura jerárquica para forzar la agilidad.



# IDENTIDAD POR IMPACTO



Gestiono un  
equipo de 20.

(Status por poder)

- **ANSIEDADES RESUELTAS:** Introducción de “Chapter Leads” enfocados exclusivamente en desarrollo profesional, no en gestión diaria.

Soy dueño de  
este resultado.

(Status por impacto)

- **CONEXIÓN CLIENTE:** Todo directivo pasó su primera semana en el call center. Empatía obligatoria.

El verdadero éxito ágil reemplaza la autoridad jerárquica con responsabilidad visible y apoyo psicológico estructural.



# CERO MANAGERS

## EL MODELO BUURTZORG

10,000+ ENFERMEROS

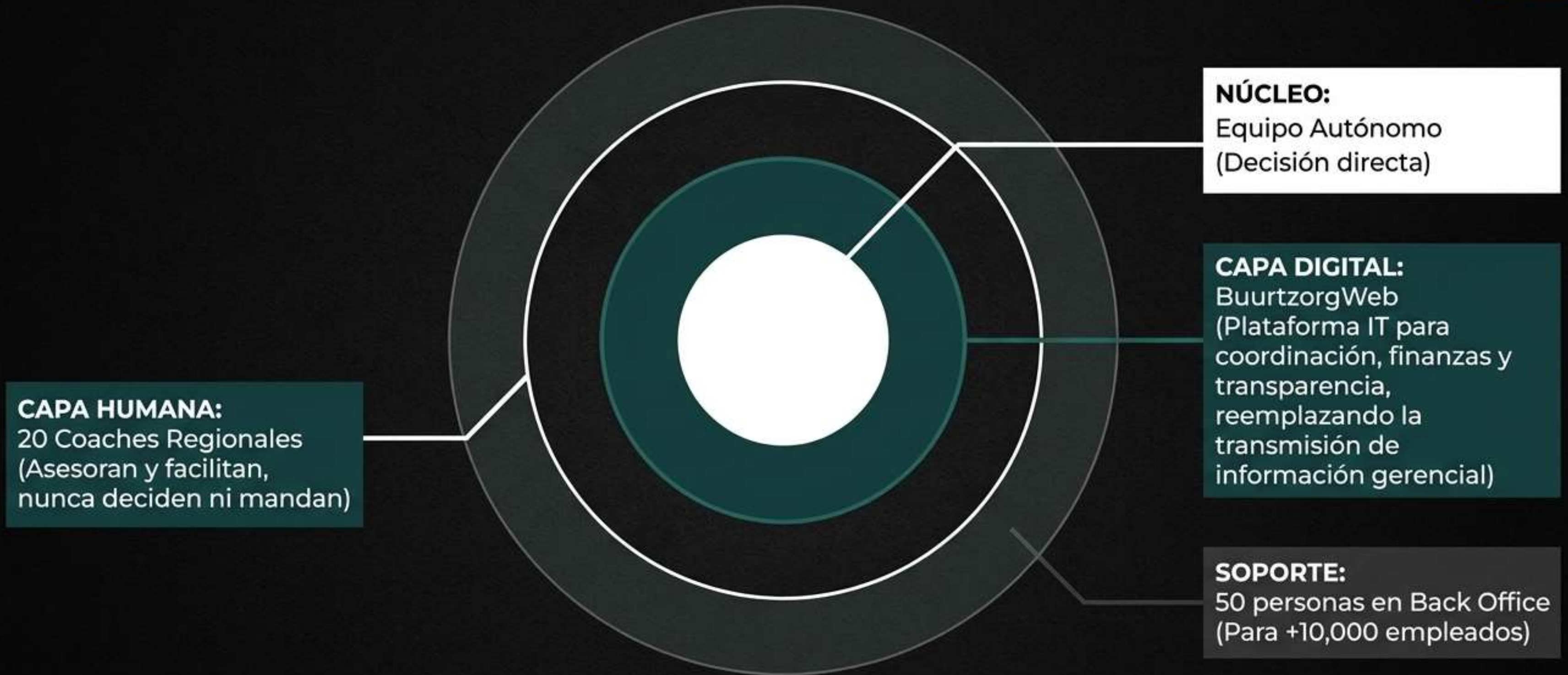
850+ EQUIPOS

0 MANDOS INTERMEDIOS

Autogestión radical. Pequeños equipos multidisciplinarios operando con confianza total y sin burocracia.

- **REGLA DE 12:** Equipos limitados a 12 personas. Si crecen, se dividen.
- **CONTROL TOTAL:** El equipo gestiona contrataciones, despidos, presupuestos y planificación.
- **RESULTADO:** 40% menor costo. 8% gastos generales (vs 25% industria).

# LA INFRAESTRUCTURA DE CONFIANZA



Eliminar gerentes requiere sustituirlos con sistemas de soporte ultra-eficientes.  
La tecnología democratiza la información.

# LA EMPRESA PLATAFORMA

## CASO HAIER (RENDANHEYI)



- **MICRO-EMPRESAS:** Decenas de miles de equipos autónomos (xiaowei) con su propio P&L.
- **PAGO POR USUARIO:** El salario está vinculado al valor creado para el cliente, no a la evaluación del jefe (User Payment).
- **ENSAMBLAJE BAJO DEMANDA:** Formación ágil de equipos según los pedidos del mercado.

Rendanheyi elimina la barrera entre empleado y usuario. El mercado interno reemplaza a la jerarquía corporativa.



# EVOLUCIÓN DIGITAL DE RRHH



Recursos Humanos deja de ser un centro de costos administrativos para convertirse en el puente que une estrategia y ejecución.

# LIDERAZGO 5.0 Y ORGANIZACIONES TEAL



## HUMANISMO ORGANIZACIONAL

El trabajador no es un recurso, es el centro. Liderazgo 5.0 exige modelos inclusivos, resilientes y sostenibles centrados en la dignidad humana.

Las organizaciones evolutivas (Teal) (Teal) integran el bienestar emocional y el propósito al núcleo de su diseño espacial y cultural.

## PLENITUD (CASOS TEAL)

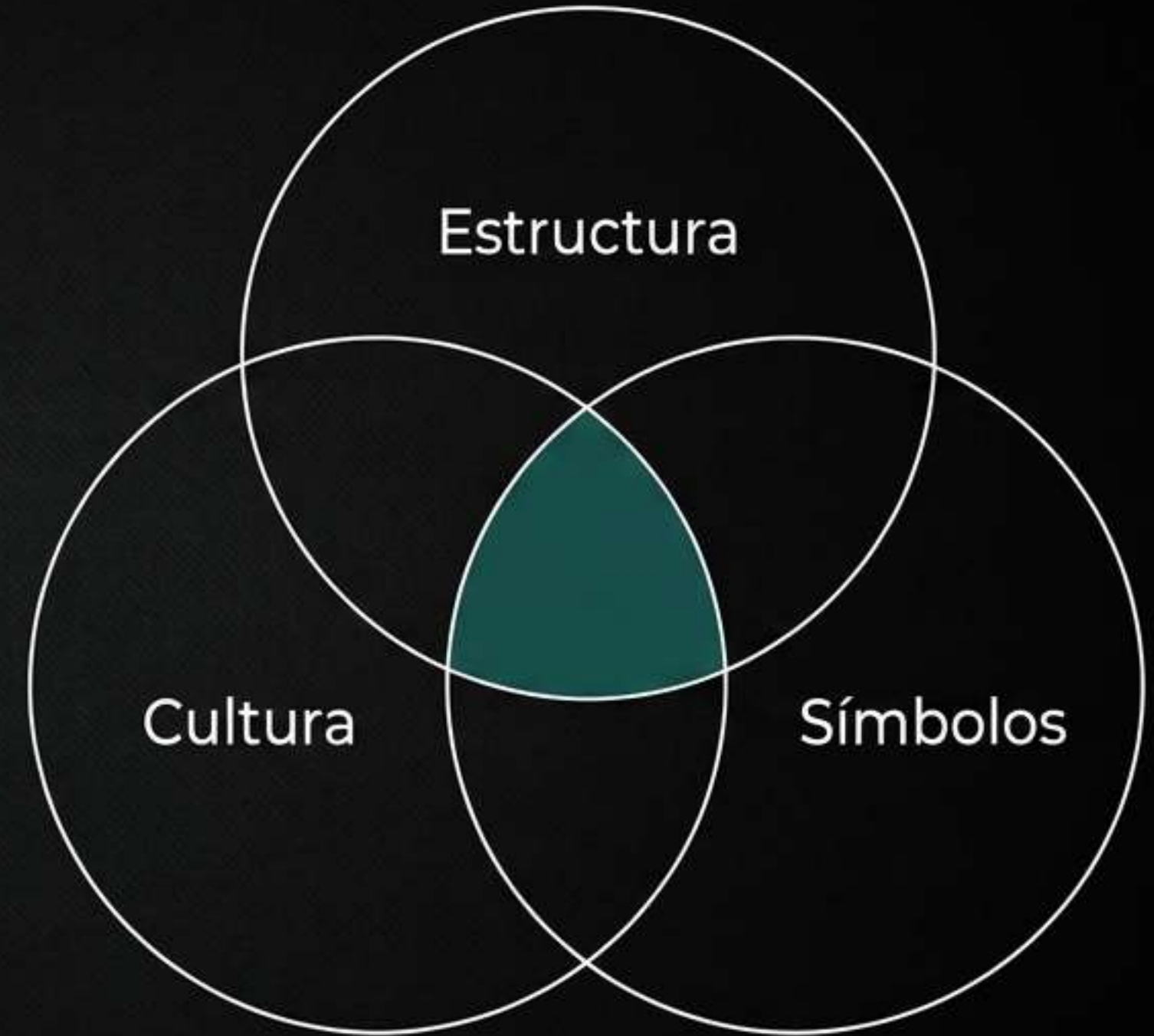
- **INFOJOBS:** 'Sala alegría', espacios sin ordenadores para meditación.
- **ELEKTRO:** Espacios abiertos sin jerarquías físicas para fomentar encuentros.

# SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS



- **ESPACIO SIMBÓLICO:** Toda organización es un Sistema Complejo Adaptativo (SCA).
- **RELATOS Y SÍMBOLOS:** Las narrativas verbales y no verbales moldean la representación social y mental de los actores.
- **INTERACCIONES NO LINEALES:** El poder, la gobernanza y la confianza emergen de interacciones descentralizadas, no de manuales corporativos.

Modificar la cultura requiere intervenir en los símbolos y relatos profundos de la organización, devolviendo lo humano a la prioridad.



# MATRIZ DIAGNÓSTICA



|                    | Jerarquía          | Ágil (ING)          | Autogestión (Buurtzorg) | Plataforma (Haier)         |
|--------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------|
| UNIDAD BÁSICA      | Departamento       | Escuadrón (9 pax)   | Equipo (12 pax)         | Micro-empresa (Xiaowei)    |
| DECISIÓN           | Top-down           | Autonomía de equipo | Consenso de equipo      | Mercado / P&L              |
| ESTRUCTURA SOPORTE | Mandos Intermedios | Líderes de Tribu    | Plataforma + Coaches    | Plataforma Digital         |
| MOTIVADOR CLAVE    | Ascenso jerárquico | Impacto visible     | Propósito y cuidado     | Participación en ganancias |

# EL CAMINO A LA ESCALA



**MÉTRICAS CLAVE:** Medir Velocidad (<2 semanas), Calidad, Salud del equipo y Crecimiento de ingresos.

Empezar pequeño, escalar inteligentemente. La tecnología adecuada es vital para evitar el caos estructural.



# FUENTES CONSULTADAS

SUE Behavioural Design (ING Agile Transformation Case Study).

Yin, L. & Xiaohui, W. (2026). Strategic HRM in Digital Transformation: Haier's 'Rendanheyi' Model. IJCSRR.

Peerdom (The Buurtzorg Model: Self-Managing Teams Explained).

Revista Gestión y Estrategia (Interrelaciones entre la teoría de sistemas complejos adaptativos y los aspectos simbólicos).

Ministerio de Industria y Turismo (La Transición hacia Organizaciones Evolutivas Teal).

Ciencia Latina Revista (Liderazgo 5.0: Humanizando la era de la tecnología).

Averi AI Insights (Building Agile Marketing Teams That Scale).

**Elaborado por ASCENTIA STRATEGY ADVISORY.**