¿Adiós a los mandos intermedios?

¿Estructura jerárquica o plana? El éxito de cualquier modelo organizacional depende de la capacidad de la empresa para encontrar un equilibrio entre jerarquía y autonomía.

18 de octubre de 2024

Cada vez más empresas prescinden de los cargos intermedios y adoptan estructuras horizontales, o planas. Esta reorganización no elimina la figura del gran jefe, pero sí otorga mayor autonomía y libertad a los empleados. Como resultado, la figura de los mandos

©IESE Business School

intermedios (directivos y gerentes), considerada durante mucho tiempo como la columna vertebral de las organizaciones, ha pasado a un segundo plano, lo que se ha traducido en despidos masivos en empresas como eBay y Amazon.

Algunas voces ponen en duda que esta tendencia de aplanamiento organizacional sea realmente positiva. Argumentan que los mandos intermedios desempeñan un rol estratégico esencial, pues se encargan de mantener una comunicación eficaz entre los equipos y la alta dirección.

Dos investigaciones realizadas por profesoras de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE reflejan esta diversidad de opiniones. Por un lado, un estudio de Mireia Las Heras, junto con José Pérez del Valle, sobre organizaciones autogestionadas de diferentes sectores, concluye que las estructuras horizontales promueven la autonomía y la transparencia, lo que aumenta el sentido de propósito de los empleados y mejora la eficiencia en el trabajo. Por el otro, una síntesis de artículos del *Journal of Management Studies* de Anneloes Raes destaca el papel crucial de los mandos intermedios como cohesionadores en las organizaciones.

Riesgos y beneficios de los mandos intermedios

Tradicionalmente valorados por resolver problemas y gestionar conflictos, los directivos intermedios han sido decisivos a la hora de asegurar el flujo de información entre la alta dirección y la plantilla. Sin embargo, sus funciones se han visto reducidas a medida que las empresas han buscado reducir costos eliminando puestos, señalando sus roles como los más "prescindibles".

Sin embargo, su profundo conocimiento de las organizaciones y su frecuente responsabilidad en la planificación, organización y ejecución de las decisiones hacen de los mandos intermedios actores estratégicos, según Raes. Así lo corroboran dos de las investigaciones que ha compilado en el *Journal of Management Studies*. Según estas, los cargos intermedios han contribuido a un aumento de la productividad del 30% en las fábricas de automóviles estadounidenses y del 10% en la agencia de la seguridad social italiana.

La capacidad de los mandos intermedios para actuar de forma autónoma –sirviendo como puente entre los objetivos de la alta dirección y las necesidades de los empleados– también les da carta blanca para realizar ajustes oportunos ante cualquier cambio. Esta competencia

©IESE Business School

es clave para la estabilidad empresarial, tal y como han puesto de manifiesto gigantes tecnológicos como Meta y Google, que, tras eliminar los cargos intermedios, los han acabado reincorporando.

La bidireccionalidad de su papel –gestionar a nivel superior e inferior– a menudo los sobrecarga. Y el efecto contrario que pueden tener sus acciones –llevar una empresa al éxito o a la quiebra– puede ejercer una gran presión sobre ellos. Raes advierte que incluso puede desencadenar un *burnout*, sobre todo si carecen de la formación necesaria en liderazgo y gestión de personas.

Autonomía y transparencia, prioridades de las empresas horizontales

El auge de las empresas horizontales en los últimos años ha generado una ola contraria a los mandos intermedios, relegados por su ineficacia y carga burocrática.

Estas empresas han desjerarquizado sus estructuras en favor de equipos descentralizados y autónomos, en los que cada trabajador adquiere un mayor control sobre sus tareas, sin necesidad de un supervisor que le diga qué tiene que hacer y cómo. Si bien el modelo horizontal es relativamente nuevo para muchas organizaciones, puede ser muy eficaz y funcionar de muchas maneras. Según Las Heras y Pérez del Valle, su implementación requiere un enfoque personalizado: cada empresa debe adaptarlo a sus necesidades y cultura corporativa.

No obstante, un denominador común de las organizaciones planas radica en la descentralización de la toma de decisiones hacia quienes están más cercanos a la tarea, lo que crea un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad. Para Las Heras y Pérez del Valle, este nivel de autonomía resulta muy productivo y fomenta un ambiente laboral transparente y de confianza.

Por ejemplo, en Voxel, una empresa tecnológica que utiliza “estructuras circulares” para llegar a consensos, la información crítica de la firma se comparte abiertamente para que los empleados tomen decisiones con conocimiento de causa. Y en Basetis, una consultora tecnológica con equipos autogestionados, se publican los salarios con la esperanza de reducir la desigualdad de ingresos.

Al mismo tiempo, estas organizaciones horizontales también encaran sus propios desafíos.

©IESE Business School

En el caso de Voxel, un proceso de contratación más largo, con tal de asegurarse de que los candidatos encajan en su cultura de confianza y colaboración. En todas ellas, la ausencia de una “autoridad tradicional” puede generar conflictos, puesto que el diálogo abierto puede dar lugar a luchas de poder y ralentizar la toma de decisiones.

¿Hacia un futuro híbrido?

La principal diferencia entre las estructuras jerárquicas y planas radica en el grado de autonomía que se da a los empleados. En las horizontales, la autonomía es fundamental: los empleados toman decisiones por sí mismos, comunican los objetivos a sus compañeros y gestionan sus responsabilidades sin la supervisión de un directivo que dicte sus pasos. En las estructuras jerárquicas, los mandos intermedios son quienes median entre la alta dirección y los empleados para alinear objetivos y ejecutar estrategias.

Sin duda, la autonomía tiene sus contrapartidas. Sin un liderazgo claro y unos procesos bien definidos en la toma de decisiones, las organizaciones planas pueden caer en confusiones y retrasos a la hora de abordar cuestiones urgentes. Eso es, precisamente, lo que pueden evitar los mandos intermedios, apunta Raes, habituados a tomar decisiones rápidas y estratégicas que impulsen la productividad y prevengan crisis. Un ejemplo paradigmático del peligro que conlleva prescindir de sus funciones es el caso de Nokia, cuyo declive se atribuye, en gran parte, a que sus mandos intermedios no previeron la amenaza que representaba el iPhone de Apple.

Un factor clave presente en ambos modelos es el sentido de propósito y motivación. Las Heras y Pérez del Valle señalan que las organizaciones planas fomentan un sentido de propósito muy fuerte, al permitir a los empleados alinear sus objetivos personales con la misión general de la empresa. Raes apunta que a menudo son los mandos intermedios quienes promueven la cultura y visión corporativas, motivando así a los empleados y asegurando la cohesión de los equipos.

Ambas investigaciones reconocen la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad en los trabajos. Es probable que el futuro no se incline hacia una única estructura organizativa. De hecho, muchas organizaciones planas están evolucionando hacia modelos híbridos, tratando de conservar su filosofía innovadora mientras incorporan cierto nivel de liderazgo directivo. A fin de cuentas, el éxito de cualquier modelo organizacional depende de la capacidad de la empresa para encontrar un equilibrio entre jerarquía y autonomía de modo que resulte motivador para los empleados.

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: 5 tendencias clave para tu agenda empresarial de 2025

Mireia Las Heras

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones. Sus investigaciones se centran en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, liderazgo, teletrabajo, motivación y estados emocionales en el trabajo.

Anneloes Raes

Profesora y directora del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Puig de Desarrollo Global del Liderazgo del IESE. Sus áreas de investigación incluyen los equipos de alta dirección, el trabajo en equipo, la autogestión y el liderazgo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School