

**Autor: Melva Atoche Francia**

Licenciada en Gestión. Docente universitaria de posgrado. Magister en Gerencia Social, candidata a Doctora en Gobernabilidad y Gestión Pública Estratégica. Vice presidenta del comité electoral regional CORLAD Arequipa

Correo: matoche@pucp.edu.pe

El presente artículo de opinión analiza las transformaciones estructurales del management en 2026, caracterizadas por la integración de sistemas autónomos en la toma de decisiones y la reconfiguración del capital humano. Se examina cómo la gobernanza algorítmica y la sostenibilidad no solo actúan como imperativos éticos, sino como pilares de resiliencia operativa. El análisis concluye que el éxito organizacional en este bienio depende de la síntesis entre la eficiencia computacional y la inteligencia emocional estratégica.

1. El paradigma de la gestión aumentada

Al arribar al segundo trimestre de 2026, la administración de organizaciones ha trascendido la fase de experimentación digital para consolidarse en un modelo de "Gestión Aumentada". Este fenómeno representa una reingeniería de lo que significa gestionar recursos y personas. La convergencia de la Inteligencia Artificial (IA) generativa avanzada y la presión socio-ambiental ha forzado a los directivos a abandonar los modelos lineales por marcos de agilidad dinámica.

2. Tendencias del Management 2026

2.1. Gobernanza algorítmica y autonomía decisional

La tendencia predominante es la transición de la IA como soporte y agente de gobernanza. Las organizaciones líderes han implementado sistemas de aprendizaje automático (machine learning) que no solo procesan macrodatos (big data), sino que ejecutan decisiones mediante:

- Contratos Inteligentes: Ejecución automatizada de acuerdos.
- Organizaciones Autónomas Descentralizadas (OAD): Estructuras de gestión sin jerarquía central tradicional.

Esta delegación plantea un desafío: la interpretabilidad de los modelos. El gestor actual debe auditar la "caja negra" de la IA para evitar sesgos que puedan alienar a la fuerza laboral. Cuando hablamos de "Caja negra" nos referimos a sistemas, generalmente de deep learning o aprendizaje profundo, donde el proceso interno de toma de decisiones es indescifrable, incluso para sus desarrolladores. Se introducen datos (entrada) y se obtienen resultados (salida), pero los mecanismos de ponderación intermedios permanecen ocultos. La eficiencia ahora se mide por la precisión ética de los datos, es decir combina la exactitud técnica de la información (que refleje la realidad sin errores) con principios morales (transparencia, consentimiento y justicia) en todo su ciclo de vida. Garantizando así que los datos sean confiables, consistentes y no causen daños, prejuicios o discriminación a personas o comunidades.

2.2. El resurgimiento del humanocentrismo y el bienestar radical

Paradójicamente, a medida que la tecnología penetra cada estrato, el factor humano recupera una centralidad académica sin precedentes. El "Bienestar Laboral" ha evolucionado hacia el "Bienestar Radical", donde la salud mental es central, representando un cambio de paradigma fundamental, donde el cuidado del empleado deja de ser una serie de beneficios periféricos (fruta en la oficina, yoga) para convertirse en el núcleo central de la estrategia de la Empresa

La ventaja competitiva en 2026 reside en las Habilidades Blandas (Soft Skills) de alto nivel:

- Pensamiento crítico, Diane F. Halpern (2014) lo conceptualiza como el uso deliberado de habilidades cognitivas que incrementan la probabilidad de obtener resultados deseables en la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Empatía situacional. Daniel Goleman (2006) señala que la empatía efectiva en contextos organizacionales requiere sensibilidad situacional para interpretar adecuadamente señales emocionales en contextos dinámicos y complejos.
- Negociación compleja. William Ury (1993) destaca que en contextos complejos es fundamental trascender posiciones para centrarse en intereses subyacentes y generar opciones de beneficio mutuo.

En un entorno donde la IA puede redactar informes y programar código, la capacidad humana para gestionar la ambigüedad es el activo más escaso.

2.3. Sostenibilidad y criterios sociales, y de gobernanza ASG como vectores de rentabilidad

La gestión ha dejado de ver los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) como un simple reporte de cumplimiento para integrarlos al núcleo financiero. Las empresas con modelos circulares y trazabilidad de su huella de carbono, que es el rastreo detallado de las emisiones de gases de efecto invernadero a lo largo del ciclo de vida de un producto o actividad, desde la materia prima hasta su disposición final, mediante(blockchain) o cadena o cadena de bloque, que es una base de datos descentralizada, distribuida e inmutable que registra transacciones de forma segura, transparente y cronológica. Funciona como un "libro de contabilidad" y poseen un menor costo de capital.

La resiliencia estratégica, se mide ahora por la diversificación automatizada, la capacidad de la cadena de suministro para resistir choques mediante la relocalización cercana (nearshoring) que es una estrategia empresarial de sub-contratación en la que una empresa traslada sus procesos productivos o servicios a un país cercano.

3. Conclusión

El management en 2026 es, en esencia, una disciplina híbrida. El éxito de las corporaciones contemporáneas no emana de la superioridad tecnológica por sí misma, sino de la capacidad de orquestrar una interdependencia efectiva entre la capacidad de procesamiento de los sistemas expertos y la visión teleológica del ser humano. Nos encontramos ante el fin del liderazgo jerárquico tradicional y el nacimiento de una gestión distribuida, transparente y profundamente consciente de su impacto eco sistémico. Aquellos directivos que no logren desaprender las estructuras del siglo XX es decir cuestionar, abandonar y dejar de aplicar creencias, hábitos, modelos mentales y comportamientos heredados que funcionaron en el pasado (como la jerarquía estricta, la especialización extrema o la linealidad), pero que ya no son efectivos ni útiles en el mundo complejo, rápido y digital del siglo XXI, quedarán obsoletos ante una realidad que exige sensibilidad humana para problemas complejos y rigor técnico, acelerado soluciones de crecimiento rápido.

Bibliografía

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2024). *Poder y predicción: La economía disruptiva de la inteligencia artificial*. Harvard Business Review Press.
- Foro Económico Mundial. (2026). *Informe sobre el futuro del empleo 2026*. WEF Publications.

- Gartner. (2025). *Principales tendencias tecnológicas estratégicas para 2026: La era de la autonomía*. Gartner Research.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2025). *Competir en la era de la IA: Estrategia y liderazgo cuando los algoritmos y las redes dirigen el mundo* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Laloux, F. (2026). *Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana* (10th anniversary ed.). Nelson Parker.
- McKinsey & Company. (2026). *El estado de las organizaciones 2026: Diez cambios que están transformando las empresas*. McKinsey Global Institute.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2025). *El gerente inteligente y conectado: Nuevas reglas para la competencia*. Free Press.
- Senge, P. M. (2026). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Rev. ed.). Doubleday.
- Ury, W. (2013). *Supere el no: Cómo negociar con personas difíciles*. Editorial Norma.
- Velásquez, M. G. (2026). *Ética en los negocios: Conceptos y casos* (9.^a ed.). Pearson.