

De Jerarquía a Inteligencia

Lo que la reorganización de Block significa para las empresas en México — y por qué el momento de actuar es ahora.

Por Héctor Hernández · CEO, Forward 34 · Abril 2026

El 31 de marzo de 2026, Jack Dorsey y Roelof Botha (Sequoia Capital) publicaron un ensayo que sacudió a Silicon Valley. El título: *From Hierarchy to Intelligence*. La tesis: que la inteligencia artificial puede reemplazar lo que la jerarquía corporativa hace — mover información entre capas de una organización — y que Block (la empresa detrás de Square, Cash App y Afterpay) ya está reorganizándose bajo este principio.

No es un paper teórico. Es la declaración pública de una empresa de más de 12,000 empleados que está eliminando la gerencia media y reemplazándola con sistemas de inteligencia artificial.

Este documento traduce esa tesis al contexto de las empresas en México. No para que copies lo que hace Block — no tienes 12,000 empleados ni data transaccional masiva. Sino para que entiendas el principio detrás del cambio y actúes antes que tu competencia.

La tesis en 90 segundos

Durante 2,000 años, las organizaciones se estructuraron en capas por una razón simple: los humanos eran la única tecnología disponible para mover información entre el líder y el que ejecuta.

Desde el ejército romano (8 soldados → 80 → 480 → 5,000), pasando por los ferrocarriles estadounidenses del siglo XIX, hasta la empresa moderna: la estructura es la misma. Un líder puede manejar entre 3 y 8 personas. Si tu organización tiene 500, necesitas capas. Cada capa agrega un gerente cuyo trabajo principal es cargar contexto hacia arriba y decisiones hacia abajo.

Dorsey y Botha argumentan que la IA puede hacer ese trabajo: mantener un modelo actualizado de toda la operación de la empresa (quién está haciendo qué, qué está atorado, dónde están los recursos) y darle a cada persona en la organización el contexto que necesita para actuar — sin esperar a que la información viaje por la cadena de mando.

"La velocidad es el mejor predictor del éxito de una startup. La jerarquía y la gerencia media impiden el flujo de información. Durante dos mil años no tuvimos alternativa."

— Jack Dorsey y Roelof Botha, Block / Sequoia Capital, marzo 2026

En la práctica, Block propone reducir toda la organización a tres roles: los que construyen capacidades técnicas (ICs), los responsables directos de un problema específico por un periodo definido (DRIs), y los que combinan construcción con desarrollo de personas (player-coaches). Sin gerentes permanentes cuyo único trabajo sea rutear información.

Por qué esto importa en México — hoy

67%

de los empleados en México ya usa IA generativa en su trabajo

McKinsey, 2025

72%

de los ejecutivos dice que la IA es prioridad estratégica

Microsoft AI Economy, 2025

30%

de las empresas tiene una estrategia real de implementación

McKinsey, 2025

Los números cuentan una historia incómoda: la mayoría de las personas en tu organización ya están usando IA por su cuenta — sin entrenamiento, sin estrategia, sin gobernanza. Mientras tanto, la mayoría de los líderes todavía están en la fase de "vamos a explorar qué es esto."

El gap no es tecnológico. Las herramientas ya existen y son accesibles. El gap es de comprensión: los líderes no entienden lo suficiente sobre IA como para tomar decisiones informadas sobre cómo integrarla en sus operaciones, sus equipos y sus procesos de decisión.

Y eso es exactamente lo que Block acaba de demostrar con su reorganización: la IA no es una herramienta más que le das a tu equipo. Es una nueva forma de organizar el trabajo. Si no la entiendes, no puedes liderarla. Y si no la lideras tú, alguien más lo hará — probablemente tu competencia.

La versión para empresas reales

Block tiene ingenieros de ML, data transaccional masiva y capital ilimitado. Tu empresa tiene 50, 200, tal vez 500 personas, un ERP que apenas funciona, y un director general que lleva 15 años tomando decisiones con Excel e intuición.

La buena noticia: los principios que describe Block aplican a cualquier escala. La mala noticia: si no actúas ahora, la ventana se cierra. Aquí está la traducción práctica:

1. El "modelo del mundo" de tu empresa ya existe — solo necesitas activarlo.

Lo que Block llama un *world model* — un sistema que entiende qué está pasando en toda la organización en tiempo real — no requiere construir un departamento de inteligencia artificial. Herramientas como Claude Projects, agentes especializados y bases de conocimiento configuradas correctamente ya funcionan como un modelo operativo de la empresa. Lo que falta es que el líder sepa cómo configurarlos, alimentarlos y consultarlos.

2. Tu "modelo de cliente" se construye con lo que ya tienes.

No necesitas millones de transacciones por segundo como Block. Tu CRM, tus datos de ventas, tus patrones de compra — eso ya es señal. La diferencia es que hoy esa información vive en silos: un Excel aquí, un reporte allá, la intuición del vendedor estrella en su cabeza. La IA te permite cruzar todo eso y consultarlo en lenguaje natural. Un director de operaciones que puede preguntarle a un sistema "¿cuáles son mis 10 clientes con mayor riesgo de churn este trimestre?" y obtener una respuesta en 30 segundos opera en un nivel completamente diferente.

3. La gerencia media no desaparece — se transforma.

Block habla de eliminar la gerencia media. Para una empresa de manufactura en el Bajío, eso no es realista ni deseable mañana. Pero lo que sí puedes hacer hoy es cambiar lo que hace tu gerencia media: de rutear información ("el reporte de producción de la semana") a tomar decisiones de alto valor que la IA no puede tomar por sí sola. El gerente deja de ser un cartero y se convierte en un tomador de decisiones que usa la IA como infraestructura.

4. La ventaja competitiva es de velocidad, no de tecnología.

La cita de Botha es precisa: la velocidad es el mejor predictor de éxito. Las herramientas de IA están disponibles para todos. La diferencia la hace quién las entiende y las implementa primero. En un mercado donde el 70% de tus competidores todavía están "explorando", el que actúa ahora tiene una ventaja compuesta que crece cada mes.

Lo que esto significa para ti

Si eres CEO, director general, o líder de una organización, la pregunta no es si la IA va a cambiar cómo opera tu empresa. Ya la está cambiando — con o sin tu permiso.

La pregunta real es: ¿vas a liderar esa transición, o la vas a sufrir?

Liderar la transición no requiere convertirte en ingeniero de software. Requiere entender tres cosas:

- **Qué puede hacer la IA hoy** — no en teoría, no en 5 años. Hoy. Con las herramientas que ya existen y que cuestan menos que un café al día.

-
- **Cómo se integra en tu operación** — dónde tiene sentido usarla, dónde no, y cómo configurarla para que resuelva problemas reales de tu negocio, no demos genéricos.
 - **Cómo tomar decisiones sobre IA** — qué adoptar, qué esperar, cuánto invertir, y cómo gobernar el uso de IA en tu organización sin perder el control.

Eso es exactamente lo que entregamos en Forward 34. No vendemos tecnología. Vendemos comprensión ejecutiva — la capacidad de un líder para entender, decidir y actuar sobre la IA con la misma confianza con la que toma cualquier otra decisión de negocio.

IA desde Cero: De Cero a Agente

Workshop ejecutivo presencial · Solo 10 lugares

22 de abril, 2026 · 9:30am — 2:00pm

Elmex Iluminación · La Pradera, 2do piso · Querétaro

Una mañana que cambia cómo decides, delegas y operas.

Sin conocimiento previo. Sin código. Herramientas reales que implementas ese mismo día.

\$4,497 MXN · Coffee break incluido

Reserva tu lugar por WhatsApp:

+52 442 840 9335

Este paper fue preparado por Forward 34 S.A. de C.V. como material de análisis para líderes y tomadores de decisión. La referencia al ensayo de Block Inc. se utiliza con fines de análisis y comentario editorial. Forward 34 no tiene relación comercial con Block Inc.

Forward 34 · Descubre+ · descubrete.mx · Querétaro, México · Abril 2026