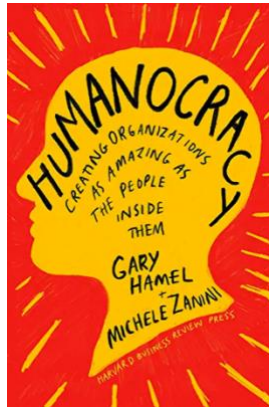


## PROGRAMA IECO GRANDES LIBROS DEL MANAGEMENT

### Sesión 1

Por Carlos M. Moreno, PhD



Miércoles  
06 octubre  
2021

*Humanocracia: Cómo crear organizaciones tan asombrosas como el talento que forma parte de ellas* (2020). Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts.

### Humanocracia, un nuevo management



Michele Zanini, autor y cofundador del Management Lab

### 1. LOS AUTORES

**Gary Hamel.** Profesor en la London Business School por más de treinta años y cofundador del Management Lab. Es consultor y conferenciante. Entre sus obras destacan: *Lo que importa ahora* (2012), *El futuro de la gestión* (2007), *Liderando la revolución* (2002), *Competir con el futuro* (1994) con C.K. Prahalad. Véase: <https://www.garyhamel.com/>

**Michele Zanini.** Es cofundador del Management Lab. en Woodside, CA y, en la actualidad, es su Director Ejecutivo. Es Consultor de empresas. Estudió Public Policy Analysis, International Relations and Security Studies en Harvard University Kennedy School of Government (1994-1996). Es Doctor en Filosofía en Pardee Rand Graduate School (1996-2001) Véase: <https://www.linkedin.com/in/michelezanini/>

## 2. EL LIBRO: estructura y una valoración

### Estructura

El libro se inicia con un Prefacio al que le siguen cuatro partes. La primera, “El caso de la Humanocracia; la segunda, “Humanocracia en acción”; la tercera, “Los Principios de la Humanocracia”; la cuarta, “El camino de la Humanocracia”. Acaba con dos Apéndices (A y B) con las Notas, el Índice, los Agradecimientos y Acerca de los Autores.

Cada parte, a modo de subtítulo, plantea una pregunta. Así, en la primera parte la pregunta es: “¿Por qué dar un toque a la colmena burocrática?” En la segunda parte, la pregunta es: “¿Realmente podemos librarnos de la burocracia?” En la tercera, se plantea: “¿Cuál es el ADN de una organización centrada en el Humanismo?” Y, en la última, la cuestión es: “¿Cómo llegamos allí?” sobreentendiendo que “allí” es la Humanocracia.

Las cuatro partes del libro se van desarrollando en un total de dieciséis capítulos. Así, la primera contiene los tres primeros capítulos: “Plenamente humanos” (Capítulo 1), “La burocracia en el Muelle” (Capítulo 2), “Contando el coste” (Capítulo 3). La segunda tiene dos capítulos: “Nucor: construyendo gente, no productos” y “Haier: todos somos un emprendedor”. La tercera parte arranca con el capítulo sexto, “Los principios por encima de las prácticas” y le siguen siete capítulos referidos a distintos “poderes”. Así, en el capítulo séptimo, el “poder del propietario”, en el octavo, el poder de los “mercados”; en el noveno, el de la “meritocracia”; en el décimo, el de la “comunidad”; en el undécimo, el de la “apertura”; en el duodécimo, el poder de la “experimentación” y, en el último, el “poder de la paradoja”. La última parte, contiene tres capítulos: “Michelin: Primeros Pasos” (Capítulo 14); “Empieza aquí” (Capítulo 15) y el capítulo que cierra el libro, “Escalarlo”.

*“La burocracia está diseñada para maximizar la conformidad. Detrás de la humanocracia subyace la idea de maximizar la contribución; el valor que aportan las personas para servir al cliente”.*

Gary Hamel, autor, profesor, consultor y conferenciante

### Una valoración

En el trasfondo de todas las páginas del libro, se aprecia la convicción de que se pueden crear “organizaciones tan asombrosas como la gente que hay dentro de ellas”. Se trata, pues, de la gente que hay (dentro) de ellas, y que estas puedan desarrollar todo su potencial desde lo, específicamente, humano: el respeto y la dignidad. Si se tiene en cuenta a la gente, si se potencia lo propiamente humano, las personas y las organizaciones pueden ‘florecer’ y conseguir resultados óptimos.

*“El libro es una apuesta decidida por convertir el “mantra” de “las personas son el activo principal de nuestra organización” o “el capital humano es el activo más importante de nuestra empresa” en una realidad efectiva”.*

Carlos M. Moreno, PhD

El camino para aquellas organizaciones que, realmente, quieran situar a las personas en el centro de su organización, es arduo. Se enfrentan a una realidad extendida en la mayoría de las empresas que es la burocracia (estructuras de poder autoritario, reglas sofocantes, politiquero tóxico...). El peso de la burocracia lastra la contribución de las personas en el seno de

las empresas, dejando muy poco espacio para el arte, el amor, la creatividad, la curiosidad y

todas esas características que nos hacen humanos y que, curiosamente, son las que hoy generan valor.

El libro llama, por tanto, a erradicar la burocracia, empezando por el burócrata que cada uno lleva dentro, para poder dismantelar las estructuras formales de poder. Los tiempos requieren de las organizaciones “orgullo” (sentido de pertenencia), “pasión”, “competencia”, “rentabilidad”. (p. 124)

### 3. ALGUNAS AFIRMACIONES DEL LIBRO A MODO DE RESUMEN PARA COMENTAR

*“Si nuestras organizaciones son inhumanas, es porque las diseñamos para que lo sean, ya sea conscientemente o no. Cada institución es un conjunto de opciones sobre la mejor manera de organizar a los seres humanos a la luz de algún objetivo en particular. La premisa de este libro es que la mayoría de estas opciones pueden y deben revisarse. No deberíamos tener que contentarnos con organizaciones autoritarias y sin alegría”. (p.5)*

*“If our organizations are inhuman, it’s because we designed them to be so –whether consciously or not. Every institution is an assemblage of choices about how best to organize human beings in the light of some particular goal. The premise of this book is that most of these choices can and must be revisited. We shouldn’t have to content ourselves with organizations that are authoritarian and joyless”. (p. 5)*

- **¿Se pueden efectivamente revisar nuestras elecciones/decisiones en torno a cómo organizar mejor a los profesionales respecto a un objetivo determinado?**

*“En una burocracia, los seres humanos son considerados por la organización como instrumentos para crear productos y servicios. En una humanocracia, la organización es el instrumento, el vehículo que los seres humanos utilizan para mejorar sus vidas y las de aquellos a quienes sirven”. (p.20)*

*“In a bureaucracy, human beings are instruments, employed by an organization to create products and services. In a humanocracy, the organization is the instrument –it’s the vehicle human beings use to better lives and the lives of those they serve”. (p. 20)*

- **En una escala Likert de 1 a 7, siendo 1 el mínimo y 7, el máximo, ¿en qué punto se halla, en su conjunto, la organización donde está trabajando, estudiando... en cuanto a burocracia? ¿Y en cuanto a humanocracia?**

*“Lo que necesitamos no son líderes extraordinarios, sino organizaciones que movilicen y monetizen el talento cotidiano de los empleados “ordinarios”” (p. 28).*

*“What we need aren’t extraordinary leaders, but organizations that mobilize and monetize the everyday genius of “ordinary” employees” (p. 28)*

- **¿Qué líderes se necesitan en la organización donde se está trabajando, estudiando...?**

*“En la historia del progreso social, el argumento más poderoso para el cambio ha sido la afirmación de que todo ser humano merece la mayor oportunidad posible para desarrollar, aplicar y beneficiarse de sus talentos naturales, y, en este camino, los impedimentos innecesarios*

*creados por el hombre para este desarrollo son injustos. Por eso nos oponemos a la burocracia: porque los seres humanos merecemos algo mejor". (p.62)*

*"Throughout the long history of social progress, the most powerful argument for change has been the assertion that every human being deserves the fullest possible opportunity to develop, apply, and benefit from their natural gifts, and the unnecessary human-made impediments to this quest are unjust. That is why we stand against bureaucracy: because human beings deserve better". (p. 62)*

- **¿Cómo contribuir en nuestra organización a que las personas puedan desarrollar, llevar a la práctica y beneficiarse de sus potencialidades? ¿Con qué impedimentos nos encontramos?**

*"Escuchas muchas charlas sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida, pero muchas menos sobre la integración entre el trabajo y el alma". (p.173)*

*"You hear plenty of chatter about work-life balance, but much less about work-soul integration". (p. 173)*

- **¿Cuándo fue la última vez que oíste hablar de la integración "trabajo-alma"?**

#### **4. CODA FINAL**

*"Liberar el espíritu humano: esa es la promesa de la humanocracia, y con valentía y determinación, puedes reclamar esa promesa para ti, para tu equipo y para tu organización. Como en todas las misiones épicas, el viaje será arduo, pero en última instancia, gratificante. Te pondrá a prueba, pero también alimentará tu alma. Por lo tanto, si estás dispuesto a trabajar para una organización que nutra, obtenga y honre lo mejor de cada ser humano, es hora de dejar este libro **(finalizar esta sesión)** y ponerse manos a la obra" (p. 295)*

*"Freeing the human spirit -that's the promise of humanocracy, and with grit and determination, you can claim that promise for yourself, for your team, and for your organization. Like every epic quest, the journey will be arduous, but ultimately fulfilling. It will test you, but also feed your soul. So, if you're lingering to work for an organization that nurtures elicits, and honors the best of every human being, it's time to put this book down and put your boots on" (p. 295)*