

## HUMANOCRACIA

### *Creando organizaciones tan asombrosas como la gente que forma parte de ellas.*

#### **Autor**

Antonio Emmanuel Pérez Brito  
Universidad Autónoma de Yucatán. México  
antonio.perez@correo.uady.mx

Fecha de recibido: 2021-07-15  
Fecha de aceptado para publicación: 2021-11-10  
Fecha de publicación: 2021-12-31



Hamel, G., y Zanini,. (2020). *Humanocracy. Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. EE.UU. Harvard Business Review Press. ISBN: 978-1-63369-602-0

Palabras clave: innovación, resiliencia organizacional, liderazgo.

#### **Los autores**

Gary Hamel y Michele Zanini presentan en esta obra un radical cambio de paradigma en la forma de gestionar las organizaciones, pasando de un enfoque donde predomina la burocracia a un término donde se enfatiza la maximización de la contribución humana acuñando el término “Humanocracia”.

Los autores describen los grandes desafíos actuales que van desde una pandemia mundial, el cambio climático, la injusticia social, el desplazo del trabajo del hombre por la automatización, el estancamiento del crecimiento productivo, amenazas geopolíticas entre otras cosas, a su vez, abarcan en el mismo panorama oportunidades generadas como la inteligencia artificial, la 5g, el internet, la genómica, etc. En pocas palabras los grandes avances que supone la innovación.

#### **Introducción**

A pesar de los cambios profundos en que se mueve el entorno, las organizaciones siguen apegadas a la forma tradicional de gestión, influenciada por los modelos de hace 150 años donde el pensamiento de estandarización y la especialización quedaba bien para la era industrial, pero que ya es obsoleto para la alta demanda de capacidades a las que se enfrentan el día de hoy. Bajo este yugo las personas cumplen un rol limitado de funciones, se obstaculiza el crecimiento personal y la visión de los seres humanos pasa a ser un simple recurso, solo un instrumento.

Tanto Hamel como Zanini basan sus argumentos en datos recolectados en más de una década de investigaciones, elaborando un detallado plan para crear organizaciones planas, rápidas y libres contemplando cinco fundamentos; el primero referente a la motivación para el cambio. El segundo corresponde a deshacerse de la mentalidad del viejo pensamiento



burocrático como gestor, en donde se tiende a considerar a las personas como simples hormiguitas reemplazables. Como tercero se deben desaprender los modelos organizacionales tan arraigados, aunado a ello y como cuarto factor migrar de los principios tradicionales de la administración a nuevas prácticas como la meritocracia, la comunidad de mercados y la experimentación. Finalmente, el quinto fundamento se refiere a no esperar que ocurra el cambio interno como resultado del cambio externo, este debe ser impulsado de tal forma que las organizaciones se encuentren constituidas por personas listas y capaces para el futuro.

### **Reflexión**

Los autores en la obra hacen una crítica a las grandes empresas que se empeñan en desarrollar liderazgos en el seno de sus empresas donde necesariamente habrá seguidores, e ignoran apoyar el espíritu emprendedor. Lanzan un reto atrevido, que las empresas busquen potenciar a sus empleados haciéndoles sentirse como dueños de la empresa, que se les otorguen bonificaciones que los aliente a buscar nuevas formas de mejorar la productividad, que puedan decidir y que se les habilite como propietarios, y esto sin duda generará un sin número de beneficios para el empleado y para la organización.

Lo anterior coincide con lo establecido por (Echart y Rodríguez, 2014; Villalva y Fierro 2017) quienes señalan que el liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización, pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores. Asimismo (Pacheco, Castillo, Ceballos, Gazca y Soto, 2020), indican que la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos y de acciones especializadas, mejorarán la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

En Humacracia se establece que la clave para las organizaciones está en alentar la inteligencia colectiva de los trabajadores, donde todos se vuelven resolutores de problemas, donde existe agilidad en la asignación de las tareas y funciones, donde la coordinación entre los colaboradores es dinámica, y todo esto, se realiza con disciplina competitiva, a estas cuatro características le llaman las bendiciones del mercado y son la base para la resiliencia organizacional.

La propuesta de los autores es simple, reemplazar la burocracia con la meritocracia, poniendo en operación cuatro cosas; descontaminar los juicios sobre el mérito, alinear mejor la sabiduría y la autoridad, igualar la compensación con la contribución y construir jerarquías naturales y dinámicas. Proponen que si se desea construir una organización que sea tan capaz como las personas que la integran, los directivos tendrán que tomar la iniciativa. Para cambiar una organización, lo primero es cambiar uno mismo.

Para Pacheco, Castillo *et al.* (2020) un problema que olvidan los altos ejecutivos es el manejo y administración del capital humano. Tal parecería que lo único que importa son los resultados cuantitativos. Sin embargo, las empresas que han perdurado y trascendido son las que impactan en la sociedad y desarrollan a su gente.

El corazón palpitante de la humanocracia radica en el deseo desinteresado de ayudar a otros a lograr más de lo hubieran creído posible. Se debe cambiar el poder por sabiduría, con generosidad y tutoría.

Para Pérez, Vilariño y Ronda (2017), el cambio ha existido siempre como una necesidad personal, social y grupal, por eso las organizaciones como sistemas abiertos y complejos, deben estar en permanente adaptación al cambio con una elevada capacidad de respuesta, siendo esta capacidad una variable empresarial de importancia creciente que permite discriminar o catalogar



a las empresas, y depende directamente de la visión de sus directivos para interpretar que los procesos internos de la organización se deben generar por una dinámica sin la cual no sería factible afrontar dicho cambio.

La humanocracia implica un cambio radical en la forma de pensar de las personas, de los equipos y en los procesos totales que le dan rumbo a las organizaciones. Al adoptar los principios y prácticas de la humanocracia, se pueden construir organizaciones que sean resilientes, innovadoras, creativas y apasionadas como las personas que trabajan en ellas, todo esto desencadenará una avalancha de innovación reprimida, convertirá cada trabajo en un buen trabajo y le dará a cada ser humano, la oportunidad de prosperar.

### **Referencias**

- Echart, P. y Rodríguez, J. (2014). Un Liderazgo Transformacional y Ejemplar, *Revista Empresa y Humanismo*. 17(1), 7-22.
- Pacheco, F., Castillo, C., Ceballos, I., Gazca, L. y Soto, G. (2020). El Desarrollo del Capital Humano como Estrategia de la Alta Dirección, en I. González, J. Martínez, y M. Galván, (Eds) *Innovación Empresarial en Capital Humano*. p. 51-68. México: Red IBAI.
- Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2017). El Cambio Organizacional como Herramienta para Coadyuvar con la Implementación de la Estrategia. *Revista Ingeniería Industrial*, 38(3), 223-332.
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El Liderazgo Democrático. Una Aproximación Conceptual, *INNOVA Research Journal*. 2(4), 155-162.