

# HUMANOCRA A

CREANDO ORGANIZACIONES  
TAN EXTRAORDINARIAS  
COMO LAS PERSONAS  
QUE LAS  
INTEGRAN

GARY  
HAMEL  
+  
MICHELE ZANINI

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS



«Pocas veces se ha presentado de una manera tan efectiva, apasionada y detallada la cuestión de desarmar la burocracia. Ha llegado el momento de hacerlo, y para ello hay que leer *Humanocracia*; este libro escrito por Hamel y Zanini es una guía práctica para crear un entorno laboral que dé a todo el mundo la oportunidad de progresar, algo sumamente esencial para revitalizar nuestras organizaciones y revigorizar nuestras economías».

**BENGT HOLMSTRÖM**, profesor de Economía Paul A. Samuelson, Massachusetts Institute of Technology; Nobel en ciencias económicas (2016).

«Hamel y Zanini han conseguido dos hechos remarcables. Por un lado, han elaborado una de las críticas más convincentes a la burocracia de todas las que he leído: explican todas las formas en las que las organizaciones burocráticas socavan la autonomía, la resiliencia y la creatividad humana. Y, por otro lado, han lanzado un conmovedor llamamiento a hacerlo mejor, a construir organizaciones que liberen el genio de la gente que trabaja en ellas. *Humanocracia*, un libro lleno de ideas maravillosas y una guía práctica, es esencial».

**DANIEL H. PINK**, autor número uno de la clasificación del *New York Times* de los libros *Drive* y *Vender es humano*.

«*Humanocracia* ofrece al lector consejos prácticos sobre cómo dar rienda suelta a la creatividad, la energía y la resiliencia aprovechando la esencia de cualquier organización: los seres humanos».

**GEN. STANLEY MCCRYSTAL**, militar retirado; autor de *Team of Teams*.

«*Humanocracia* es el libro de gestión más interesante que he leído en mucho tiempo. No es otro libro más sobre el poder de la voluntad y las ventajas del empoderamiento, sino que es una exposición detallada, bien informada, basada en datos y con argumentos convincentes sobre los costes masivos de la burocracia en la sociedad. Hamel y Zanini ofrecen unos argumentos igual de convincentes de por qué no tiene que

ser así y presentan una guía práctica para crear organizaciones que de verdad sean eficientes».

**AMY EDMONDSON**, profesora de Harvard Business School;  
autora de *The Fearless Organization*.

«Casi todas las grandes organizaciones crean un sistema burocrático por el bien de una elusiva seguridad. En realidad, la burocracia paraliza las organizaciones y frustra a sus empleados. *Humanocracia* es una guía práctica sobre cómo escapar de esta trampa y desatar el potencial oculto de las grandes organizaciones y, sobre todo, de su mayor activo: sus empleados».

**OLIVER BÄTE**, presidente y director ejecutivo de Allianz.

«En el mundo actual, altamente dinámico, las grandes empresas necesitan liberar el poder de la gente para multiplicar su valor y su impacto. *Humanocracia* es un manual muy coherente para que las grandes organizaciones puedan reducir la burocracia, crear una fuerza laboral verdaderamente comprometida y desarrollar líderes que sirvan a su gente».

**VAS NARASIMHAN**, director ejecutivo de Novartis.

«Si alguna vez una organización ha anulado tus esperanzas y tus sueños, este libro te ayudará a revitalizarlos. Es difícil imaginar una guía mejor para acabar con la burocracia y crear lugares de trabajo que estén a la altura del potencial de la gente que trabaja en ellos».

**ADAM GRANT**, autor de los bestsellers *Originals* y *Give and Take*, según el *New York Times*. Invitado del podcast TED *WorkLife*.

«Hamel y Zanini han escrito una guía atrevida y esencial para poner en marcha organizaciones que estén impregnadas del mismo espíritu de creatividad y emprendimiento que tenga la gente que trabaje en ellas. Su visión del trabajo “posburocrática” es oportuna y energizante».

**ERIC RIES**, autor de *El método Lean Startup*.

«Las rápidas innovaciones en tecnología y gestión hacen que resulte imprescindible un cambio profundo en las burocráticas organizaciones tradicionales. *Humanocracia* presenta una metodología estimulante y atractiva para crear las organizaciones innovadoras del futuro»

**MING ZENG**, exdirector de estrategia de Alibaba Group, y autor de *Smart Business*.

«*Humanocracia* aboga por sustituir la cadena de mando por una de total confianza y transparencia. Nos ofrece una serie de recetas para desatar la innovación que cambiarán el rol y el potencial de cada individuo».

**MARC BENIOFF**, presidente y director ejecutivo de Salesforce, y autor de *Trailblazer*.

«Por fin, un libro de estrategias para acabar con la burocracia. Ya hace tiempo que no existen motivos para tanta burocracia en la era digital; sin embargo, toda esa burocracia persiste. Hamel y Zanini nos presentan una alternativa que estimula a los seres humanos, en lugar de someter su ánimo, humanizando las organizaciones para conseguir un mayor nivel de compromiso e impacto».

**DIANE GHERSON**, directora de recursos humanos de IBM.

«Para que una empresa desempeñe su función de producir productos y servicios que mejoren la vida de las personas, sus empleados deben estar plenamente capacitados para mejorar continuamente sus facultades a la hora de contribuir. Para ello se necesitan roles que encajen con sus habilidades individuales, y una cultura que celebre y recompense la innovación, la colaboración, los retos y todos los demás elementos propios del espíritu empresarial basado en esos principios. *Humanocracia* presenta una condición básica para hacerlo realidad: eliminar la gestión burocrática. Un cambio de este tipo es esencial para lograr el éxito a largo plazo de cualquier empresa, pero también para conseguir una sociedad libre y abierta que dé a todo el mundo la oportunidad de prosperar».

**CHARLES G. KOCH**, presidente y director ejecutivo de Koch Industries, fundador de Stand Together, y autor de *Good Profit*.

«En *Humanocracia*, Hamel y Zanini desafían el viejo orden y, al mismo tiempo, nos muestran el camino para crear uno nuevo y mejor, capaz de conseguir mayores objetivos para las empresas y las comunidades a las que sirven.

En un momento en el que la revolución digital está cambiando todos los aspectos de la vida humana, los autores advierten —con razón— a las empresas de que sus estructuras burocráticas resistentes al cambio y, a menudo, antieconómicas, son un lastre para su crecimiento. La burocracia limita la creatividad de los empleados, socava su motivación y les impide ser felices en el trabajo.

Por lo tanto, ahora más que nunca urge la necesidad de transformar las organizaciones empresariales en unas entidades centradas en los seres humanos. ¿Cómo podemos lograrlo? Está explicado en esta guía excelente: *Humanocracia*, un libro que cualquier persona que quiera cambiar o impulsar un cambio debería leer».

**MUKESH AMBANI**, presidente y director general de Reliance Industries Limited, nombrado una de las personas más influyentes del año 2019 por Time 100.

«Hamel y Zanini consideran que la burocracia es una amenaza para nuestro bienestar y eso es verdad. Con solo un 15 % del total de mil cuatrocientos millones de trabajadores a tiempo completo en todo el mundo comprometidos con su trabajo, tenemos que empoderar al individuo, o el ser humano nunca progresará. Dependiendo de ti, este libro cambiará el mundo poco o mucho».

**JIM CLIFTON**, director ejecutivo de Gallup.

«*Humanocracia* es una lectura obligada para sobrevivir y prosperar en el futuro. Este libro es un *tour de force*».

**VIJAY GOVINDARAJAN**, profesor distinguido Coxe, Tuck School of Business en Dartmouth; autor de *La solución de las tres cajas*.

«La innovación es tan importante para la forma en que nos organizamos como para lo que hacemos. *Humanocracia* demuestra

que es posible desatar la pasión y el potencial creativo dentro de nuestras organizaciones y que podemos darnos la oportunidad única de afrontar con éxito los desafíos más importantes de nuestro tiempo».

–**TIM BROWN**, presidente de IDEO, autor de *Diseñar el cambio*.

«*Humanocracia* es un libro sobre cómo desatar el potencial humano sustituyendo la burocracia por la pasión y la creatividad. Una lectura obligada para todo aquel que quiera crear organizaciones eficientes centradas en el ser humano».

–**JIM HAGEMANN SNABE**, presidente de Siemens AG, presidente de AP Moller-Maersk A/S; autor de *Dreams and Details*.

«*Humanocracia* describe cuidadosamente por qué ha llegado la hora de que las organizaciones abandonen la burocracia y vuelvan a imponer la humanocracia en el lugar de trabajo. Yo mismo me encontré asintiendo mientras leía el libro y pensando: “¡Sí! Así es. Este es el nuevo paradigma de gestión que llevamos décadas necesitando. ¡Hamel y Zanini lo han conseguido!”».

**JIM WHITEHURST**, presidente de IBM; autor de *The Open Organization*.

«*Humanocracia* es el libro más revelador e instructivo para esta nueva década orientada a los objetivos, y debería ser lectura obligada para todas aquellas organizaciones que pretenden prosperar, sobrevivir y, lo que es más importante, aprovechar el potencial humano de sus equipos».

**ANGELA AHREDNTS**, exdirectora ejecutiva de Burberry y exvicepresidenta sénior de Apple.

«Casi todas las empresas se ven afectadas por las innovaciones que van surgiendo en todos los ámbitos. La jerarquía burocrática es simplemente demasiado lenta tomando decisiones, y no es lo bastante

innovadora para ser competitivamente exitosa en la tercera década del siglo XXI. *Humanocracia* nos enseña el camino para crear organizaciones menos burocráticas y más innovadoras y humanas».

**JOHN MACKEY**, cofundador y director ejecutivo de Whole Foods Market, y coautor de *Capitalismo consciente*.

«Gary Hamel y Michele Zanini describen eficazmente el camino para salir del inmovilismo burocrático que paraliza a tanta gente en su trabajo diario. *Humanocracia* es un movimiento que nos llevará a crear organizaciones más humanas».

**JOS DE BLOK**, fundador de Buurtzorg.

«Hamel y Zanini diagnostican de manera inteligente la burocracia asfixiante que hace que muchas de las organizaciones actuales sean menos inteligentes colectivamente de lo que podrían ser. Después ofrecen ejemplos extraordinarios y prescripciones inspiradoras para crear organizaciones que sean mucho más innovadoras, flexibles y enriquecedoras para sus trabajadores».

**THOMAS W. MALONE**, profesor de gestión en Patrick J. McGovern, MIT Sloan School of Management, y director del MIT Center for Collective Intelligence.

«Durante más de una década, Gary Hamel nos invita a intervenir en la forma en que lideramos y organizamos. En este libro, Hamel y Michele Zanini ofrecen los detalles sobre cómo desmantelar nuestras empresas burocráticas para reconvertirlas en organizaciones ágiles, en las que se desaten y se aprovechen la pasión y los talentos de los empleados, y así poder crear, junto con los clientes, unos productos y servicios que de verdad marquen una diferencia positiva.

**LINDA A. HILL**, profesora de administración de empresas en Wallace Brett Donham, Harvard Business School, y coautora de *Collective Genius*.



«Este libro es un análisis exhaustivo de las consecuencias disfuncionales de la jerarquía y la burocracia. A través de múltiples ejemplos de empresas que están probando un enfoque diferente, los autores presentan un modelo alternativo basado en los seres humanos como personas que resuelven los problemas de una manera responsable y activa, y no únicamente como “recursos” que se utilizan para conseguir los objetivos de la organización. Este modelo alternativo ha demostrado ser más efectivo respecto a la totalidad de funciones directivas tradicionales.».

**EDGAR H. SCHEIN**, profesor emérito MIT Sloan School of Management, y coautor de *Humble Leadership*.

«Para crear una empresa resiliente, todos tienen que pensar y actuar como propietarios. *Humanocracia* es una guía para desarrollar el emprendimiento dentro de una organización.».

**TONY HSIEH**, director ejecutivo de Zapos, y autor de según *New York Times*, el mejor bestseller *Delivering Happiness*.





Reverté Management / REM  
Harvard Business Review Press

**Humanocracy**  
**Humanocracia**

Copyright 2020 Gary Hamel y Michele Zanini  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2022**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-17963-45-3

Edición en ebook  
ISBN: 978-84-291-9694-8 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9695-5 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté  
Traducción: Betty Trabal  
Revisión de textos: Mariló Caballer

Ilustración de la cubierta: Alissa Dinallo  
Diseño de la sobrecubierta: Stephani Finks  
Adaptación cubierta: Feriche Black  
Rotulación: Danke Panke

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

A Kelly Duhamel, por enseñarme tanto de la vida,  
del amor y de lo que significa ser humano.

Gary

A Ludovica, Clara y Luigi, cuyo amor y ejemplo  
me inspiran a ser mejor cada día.

Michele



# Contenido

Prefacio vii

## PRIMERA PARTE

### Un argumento para la humanocracia

¿Por qué agitar la colmena de la burocracia?

- |  |    |
|--|----|
| 1. Plenamente humanos                            | 3  |
| 2. La burocracia, ¡al banquillo de los acusados! | 25 |
| 3. El coste de la burocracia                     | 47 |

## SEGUNDA PARTE

### La humanocracia en acción

¿Podemos realmente librarnos de la burocracia?

- |  |    |
|--|----|
| 4. Nucor: Desarrollando personas, no productos | 71 |
| 5. Haier: Todos son empresarios                | 93 |

## TERCERA PARTE

### Los principios de la humanocracia

¿Cuál es el ADN de una organización humana?

- |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 6. Principios antes que prácticas | 115 |
| 7. El poder de la propiedad       | 121 |
| 8. El poder de los mercados       | 137 |
| 9. El poder de la meritocracia    | 153 |

10. El poder de la comunidad	173
11. El poder del aperturismo	195
12. El poder de la experimentación	221
13. El poder de la contradicción	235

#### CUARTA PARTE

### **El camino hacia la humanocracia**

¿Cómo alcanzarla?

14. Michelin: Primeros pasos	263
15. Empieza aquí	285
16. Ampliar el cambio	307

Apéndice A: Encuesta sobre el índice de masa burocrática 329

Apéndice B: Evaluar la clase burocrática 333

Notas 337

Índice 351

Agradecimientos 365

Los autores 367



# Prefacio

Cómo te sentirías en el trabajo...

Si pudieras diseñarlo a tu manera.

Si tu equipo pudiera elegir libremente sus propios objetivos y sus propios métodos.

Si te animaran a desarrollar tus capacidades y a asumir nuevos retos.

Si tus compañeros de equipo se sintieran más como una familia que como compañeros de trabajo.

Si nunca te sintieras socavado por normas inútiles o por cargas burocráticas.

Si en cada momento confiaras lo suficiente en ti como para usar tu mejor juicio.

Si solo tuvieras que rendir cuentas a tus compañeros, en lugar de a un jefe.

Si no tuvieras que malgastar tu tiempo adulando a alguien por interés o entrando en artimañas políticas.

Si tuvieras la oportunidad de ayudar a modelar la estrategia y la dirección de tu organización.

Si tu influencia y tu salario dependieran de tus habilidades, y no de tu puesto.

Si jamás te dieran motivos para sentirte inferior respecto a tus superiores.

Tu trabajo sería fantástico si todas estas opciones fueran posibles. Seguramente sería tan fantástico que no lo verías como un trabajo. Pero, por desgracia, la realidad no es así para la mayoría de los

empleados. La típica empresa mediana o grande infantiliza a sus trabajadores, impone un aburrido conformismo, frena las iniciativas, hace que sus empleados se ciñan a desempeñar unas funciones limitadas, frustra el crecimiento personal y trata a las personas como si fueran meros recursos.

En consecuencia, la mayor parte de las organizaciones son menos resilientes, creativas y enérgicas que sus trabajadores. La burocracia tiene la culpa de eso: con sus autoritarias estructuras de poder, sus sofocantes normas y un tóxico politiqueo. Se podría pensar que la burocracia está en declive, que su destino se asemeja al de los teléfonos fijos, al de los coches de gasolina o al de los plásticos de un solo uso. La palabra «burocracia», igual que ocurre con la palabra «caballo de potencia», parece ser una reliquia del pasado —y en muchos sentidos lo es, aunque, por desgracia siga estando muy presente entre nosotros—. Como veremos en el capítulo 3, la burocracia ha ido aumentando, en lugar de disminuir; y creemos que ello tiene mucho que ver con la preocupante ralentización del crecimiento de la productividad global, un fenómeno que es un mal augurio para nuestro nivel de bienestar y nuestras oportunidades económicas.

Las organizaciones burocráticas son inertes, descuidadas y deprimentes. En una burocracia solo unos cuantos líderes tienen autoridad para iniciar cambios. Cuando quienes ocupan los cargos más altos caen presos de la negación, la arrogancia y la nostalgia —como suele ocurrir— toda la organización se tambalea. Por ese motivo, en una organización burocrática los cambios drásticos se suelen demorar y, cuando por fin se llevan a cabo, provocan una gran convulsión. Las burocracias también son contrarias a la innovación, porque no les gusta correr riesgos, y por eso ofrecen pocos incentivos a aquellos que quieren hacer cambios. En una burocracia, los inconformistas están en peligro. Lo peor de todo es que las burocracias desaniman a sus empleados; quienes, al no tener ninguna influencia real, desconectan emocionalmente del trabajo. La iniciativa, la creatividad y la osadía —tres requisitos para el éxito en una economía creativa— están vetadas en una burocracia.

Afortunadamente, la burocracia no es la única manera de organizar la actividad humana a gran escala. En el mundo hay un grupo reducido, pero cada vez mayor, de pioneros posburocracia que están

demostrando que es posible aprovechar los beneficios de la burocracia —control, consistencia y coordinación— al mismo tiempo que se eliminan sus desventajas —inflexibilidad, mediocridad y apatía—. Si comparamos a esos vanguardistas —a muchos de ellos los conoceréis en este libro— con sus pares de la gestión tradicional, vemos que son más proactivos, inventivos y eficientes.

Esas empresas fueron creadas, o en algunos casos reformadas, con un objetivo en mente: aprovechar al máximo la contribución humana. Esta es la intención de la humanocracia que contrasta totalmente con la obsesión por el control que tiene la burocracia. Ambos objetivos son importantes, pero la mayoría de organizaciones dedican muchos más recursos a asegurar que todo se mantenga como está que a ampliar la capacidad del impacto humano. Este enorme desequilibrio es peligroso para las organizaciones, además de ser un lastre para la economía y un problema ético.

La burocracia es especialmente perjudicial para las grandes empresas. Cuando una organización empieza a crecer, aumentan los estamentos jerárquicos, los grupos de trabajo, las normas y se multiplican los controles administrativos. Y, cuando una organización alcanza un nivel de complejidad determinado —por nuestra experiencia sabemos que se da cuando hay entre doscientos y trescientos empleados—, la burocracia empieza a crecer más rápidamente que la propia organización. Por ese motivo, las grandes empresas tienen más burocracia per cápita que las pequeñas, y por eso están gravadas con desequilibrios de gestión.

La relación entre el grado de desequilibrio y la «buroesclerosis» sería menos preocupante si las grandes empresas no fueran tan poderosas. A pesar de todo lo que se dice sobre la *gig economy* (economía *gig* o economía de bolos\*), cada vez más son más las personas que trabajan para grandes empresas. En 1987, en Estados Unidos, el 28,8 % de la población activa trabajaba en empresas de más de quinientos empleados.

---

\*El término proviene de la jerga musical y se refiere a las actuaciones cortas que realiza un grupo musical, lo que se llaman también «bolos». Digamos que son trabajos flexibles y esporádicos, un modelo laboral similar al de un freelance o un autónomo, que consiste en realizar trabajos por encargo de una duración concreta y sin exclusividad con la empresa contratante. En: [cutt.ly/Uc6iYrt](http://cutt.ly/Uc6iYrt).

Treinta años más tarde, el porcentaje era del 33,8 %. Actualmente, el número de empleados que trabajan para empresas de más de diez mil empleados es superior al número de quienes lo hacen en empresas de cincuenta empleados o menos.

Los defensores del *statu quo* dirán que la burocracia está inevitablemente correlacionada con la complejidad, pero nosotros hemos podido comprobar que no es así. Las empresas vanguardistas están demostrando que es posible crear organizaciones que sean grandes *y* rápidas, disciplinadas *y* empoderadoras, eficientes *y* emprendedoras, audaces *y* prudentes.

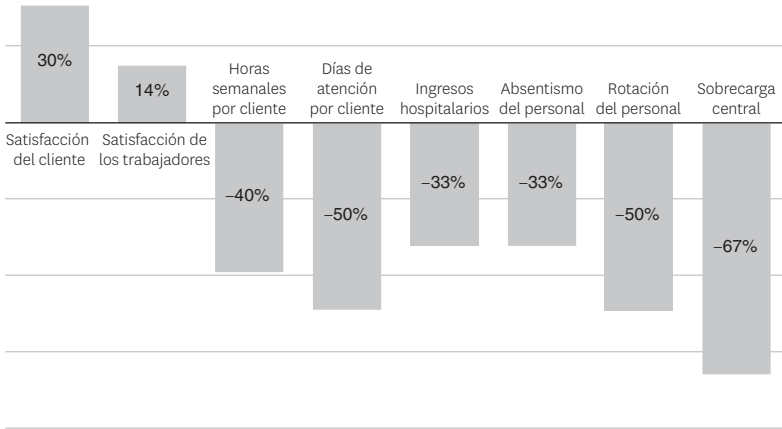
Si dudas sobre esto, aquí tienes una pincelada: un breve ejemplo de lo que es posible lograr cuando una organización se compromete con la «humanocracia por encima de la burocracia». Este es el lema de Buurtzorg, una empresa holandesa de atención sanitaria a domicilio. El equipo de trabajo de la compañía se compone de 11.000 enfermeras y 4.000 ayudantes domésticos que están organizados en más de 1.200 equipos autogestionados. Cada uno de esos equipos está formado por 12 cuidadores responsables de una determinada área geográfica, compuesta normalmente por unos 10.000 residentes holandeses. Esas compactas unidades operativas son las responsables de encontrar clientes, alquilar el espacio de oficinas, reclutar a nuevos miembros para el equipo, gestionar los presupuestos, programar al personal, lograr objetivos ambiciosos y mejorar continuamente la calidad y la eficiencia del servicio que prestan.

En la mayoría de las organizaciones, tales responsabilidades recaen sobre los directores de zona o regionales, pero en Buurtzorg están distribuidas entre los miembros de los equipos locales. Cada equipo tiene «un administrador y un tesorero», un «supervisor del rendimiento», un «planificador», un «desarrollador» y un «mentor». Las enfermeras y los enfermeros que están gran parte del día trabajando con los pacientes son quienes realizan estas funciones a media jornada.

Para ayudar a esos trabajadores tan empoderados, Buurtzorg forma a cada uno de ellos en toma de decisiones, escucha activa, resolución de problemas y coaching personalizado. Los equipos tienen su punto de encuentro en una plataforma social denominada Welink, en la que los trabajadores exponen sus dudas y sus consejos. En lugar de dictar desde arriba los protocolos de ayuda sanitaria domiciliaria, Buurtzorg anima

**FIGURA P-1**

**Buurtzorg frente a sus competidores**



*Fuente:* Stefan Cirkovic, «Buurtzorg: Revolutionizing Home Care in the Netherlands», Center for Public Impact Case Study, 15 de noviembre de 2018.

a los equipos a que aprovechen al máximo sus experiencias utilizando la sabiduría colectiva de la intranet e innovando localmente cuando ven oportunidades para promover las prácticas más novedosas. Todos los empleados de Buurtzorg pueden acceder a la valoración del rendimiento de cada equipo, y esa transparencia es un incentivo muy poderoso para aprender unos de otros y estar continuamente mejorando.

El personal administrativo de Buurtzorg está formado por 52 coaches repartidos por las diferentes zonas y en las oficinas centrales, 50 administrativos —sobre todo, del ámbito de la tecnología de la información— y dos directores sénior, incluido Jos de Blok, que es el fundador de la compañía. Es muy poco: una organización de 15.000 personas con solo dos directivos y un equipo de administrativos de poco más de 100 personas.

Buurtzorg es un modelo de referencia en prácticamente cualquier área de desempeño (ver Figura P-1). La sustancial ventaja que la compañía lleva sobre sus competidores no es el resultado de una brillante

estrategia vertical, de unas normas de actuación aplicadas servilmente ni de unos algoritmos extraídos de un montón de datos, sino de un modelo organizacional que empodera a todos sus empleados y les da la posibilidad de resolver problemas y tomar decisiones.

Buurtzorg ha sido elegida cinco veces como el «mejor empleador holandés del año»; no está mal para una compañía fundada en 2006, pero como veremos no es la única que ha sabido explotar el poder del talento día a día.

Entonces, ¿por qué no han seguido su ejemplo más empresas? ¿Por qué los altos mandos se cargan, voluntaria e innecesariamente, con algo que supone, en esencia, un sobreesfuerzo? Sencillamente, porque dismantelar la burocracia implica dismantelar también las estructuras de poder tradicionales. Habrás comprobado que la gente que tiene el poder es reacia a abandonarlo y para ello tienden a defender sus privilegios. Ello es un gran obstáculo, puesto que es imposible crear una organización centrada en las personas sin alinear las distintas capas de una estructura piramidal.

En lugar de asumir la políticamente incorrecta tarea de extirpar la burocracia, los directores generales han tratado de compensar su coste intentando lograr un puesto de poder en el mercado y unas ventajas regulatorias. Entre 2015 y 2019, el valor de las fusiones y las adquisiciones realizadas en todo el mundo ascendió a 20 billones de dólares; es decir, el tamaño de toda la Bolsa de Nueva York. Los economistas Gustavo Grullon, Yelena Larkin y Roni Michaely calculan que entre 1972 y 2014 más del 75 % de las industrias estadounidenses se concentraron más.<sup>1</sup>

Muy a menudo, cuando una gran empresa se ve azotada por los vientos de la destrucción creativa y empieza a hacer agua, el primer impulso del director general no es echar por la borda el lastre de la burocracia, sino agarrarse a otro superpetrolero que también esté hundiéndose.

Aunque los directores generales suelen justificar las megafusiones prometiendo una mayor eficiencia operativa, los estudios demuestran que los beneficios reales no son las economías de escala, sino la ventaja oligopolística.<sup>2</sup> Un estudio exhaustivo sobre la economía de Estados Unidos realizado por Jan De Loecker, Jan Eeckhout y Gabriel Unger, descubrió que los *markups* —índices económicos que miden la

diferencia entre los precios y los costes marginales— se han incrementado enormemente durante las últimas décadas. En 1980, una empresa mediana cargaba el 21 % sobre el coste marginal; en 2016, ese *markup* había crecido hasta el 61 %. Esta no es una tendencia que se dé solo en Estados Unidos, sino que se ha observado también en otras economías desarrolladas.<sup>3</sup>

Además, cuanto más grande es una empresa mayor es su poder político. Una empresa de 100.000 millones de dólares que tenga que hacer frente a un esfuerzo de *lobbying*, tiene mucho más peso en Washington, Bruselas y otros centros de poder que una empresa cuyo tamaño sea el de su décima parte. Estos son algunos de los ejemplos recientes de *lobbying* que se han dado en Estados Unidos: los esfuerzos de los fabricantes de automóviles norteamericanos para evitar que Tesla abriera sus propias tiendas; la promesa que la industria farmacéutica consiguió que aprobara el gobierno de que no utilizaría su influencia para bajar los precios de los medicamentos, y la resistencia de los hospitales a las exigencias del gobierno de una mayor transparencia en los precios de la atención sanitaria.

A pesar de las quejas de los directores generales, un estudio reciente realizado por James Bessen de la Universidad de Boston revela que hay una fuerte correlación entre la regulación específica de una industria y el posterior aumento de sus beneficios.<sup>4</sup> Bessen calculó que en los últimos años el intento de regular la renta ha añadido 2 billones de dólares a las valoraciones corporativas y, cada año, ha transferido 400.000 millones de dólares de los consumidores a las empresas. Los CEO se preguntan: «¿Para qué desangrarse en el terreno de juego si puedes utilizar tu poder político e inclinar la balanza a tu favor?».

Muchas empresas han descubierto por su propia experiencia que es más fácil emprender otra negociación o contratar a más *lobbistas* que desburocratizar un enorme imperio; y eso es perjudicial para los consumidores y la ciudadanía. Como diría cualquier economista, el alto poder de mercado debilita la inversión, ahoga la innovación, reduce la creación de empleo y aumenta la desigualdad de los ingresos.

Estaría bien que las jóvenes y agresivas startups pidieran a los oligopolistas que rindan cuentas; algo que de vez en cuando ocurre, pero en general el impacto de ese espíritu empresarial es bastante modesto. En el momento de escribir este libro existen en el mundo

433 «unicornios»: empresas emprendedoras que tienen un valor de mercado de 1.000 millones de dólares o más. Aunque son empresas de las que se habla mucho, representan una parte relativamente pequeña de sus respectivas economías. A principios de 2020, los unicornios de Estados Unidos tenían un valor total de mercado de 650.000 millones de dólares. Aunque parezca una cifra muy elevada, hay que tener en cuenta que en ese momento no era más que el 2 % del valor total de mercado del S&P 500. No cabe la más mínima duda sobre si los enclaves empresariales como Silicon Valley son importantes, pero tenemos que encontrar la manera de encender la llama emprendedora en todas las organizaciones.

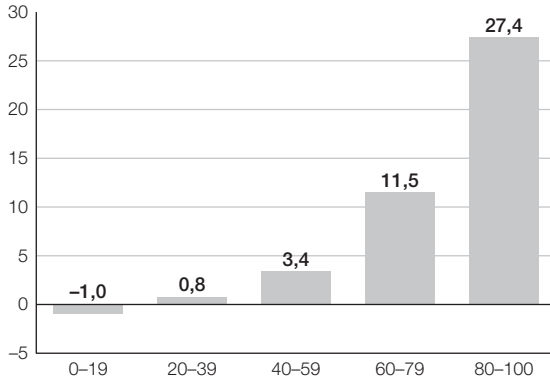
Parece ser que son muchos los líderes que ya han llegado a esta conclusión y que están apostando por que las ventajas del poder de mercado y la fuerza política compensen con creces las desventajas de la burocracia. Pero existe el riesgo de contar con el beneplácito continuado del poder corporativo, siempre en expansión. El Consejo de Asesores Económicos de la Casa Blanca ha pedido una «reacción firme ante los abusos que provoca tener una posición dominante en el mercado».<sup>5</sup> Los especialistas jurídicos Eric Posner y Glen Weyl creen que «algunos de los mayores empleadores de Estados Unidos [...] han de dividirse», y que «los supervisores han de ser más agresivos con los monopolios tecnológicos e impedirles que absorban a los rivales innovadores».<sup>6</sup> Hasta Goldman Sachs, que está presente en una gran cantidad de alianzas corporativas, ha dicho que, si persiste la tendencia a una mayor concentración de empresas, «tendremos que replantearnos la eficacia del capitalismo».<sup>7</sup> Podemos estar seguros de que, cuando Goldman Sachs se pregunta si la consolidación ha ido demasiado lejos, la respuesta es «sí».

Y no solo los expertos lo dicen. Los ciudadanos también están empezando a hartarse. En una encuesta de Pew Research, el 82 % de los estadounidenses afirmaban que las grandes empresas tienen demasiado poder e influencia en la economía. Cada vez cuesta más creer el argumento de que cuanto más grande mejor. Cuando el cambio de mentalidad empiece a tener efecto y cuando los gobiernos empiecen a ser más agresivos contra el poder de los monopolios, los consejeros delegados tendrán que buscar nuevas rutas hacia la rentabilidad y el crecimiento. Lo mejor que podrían hacer es comprometerse firmemente



FIGURA P-2

**Cambios en los salarios reales por quintiles (1979-2016)**



Fuente: Jay Shambaugh, Ryan Nunn, Patrick Liu y Greg Nantz, «Thirteen Facts about Wage Growth», informe del Instituto Brookings, septiembre de 2017.

a crear organizaciones que permitan a las personas dar lo mejor de sí mismas liberadas de los grilletes de la burocracia.

Hay tanto razones sociales como políticas para declarar la guerra a la burocracia. En los últimos años, los legisladores y los políticos han expresado su preocupación por la desigualdad cada vez mayor de los ingresos. Entre 1979 y 2016, los estadounidenses asalariados que estaban en el quintil superior vieron aumentar su salario un 27 %, mientras que los que estaban en el quintil inferior experimentaron un descenso del 1 % (ver Figura P-2).<sup>8</sup>

Son varios los factores que han contribuido a esta divergencia: la competencia de los países con salarios bajos, la preferencia creciente de las grandes firmas por la subcontratación laboral, la reducción del poder de los sindicatos y los efectos que tiene la tecnología en el desplazamiento de los puestos de trabajo. La presión hacia abajo que ejercen estas fuerzas sobre los empleos de salarios bajos o medios se ha señalado como la causa del incremento del populismo en el cinturón industrial de Estados Unidos y del atractivo del socialismo entre los votantes de la generación posmilénica (Gen Z), que temen que nunca

vivirán tan bien como sus padres. El peligro, ya sobre la mesa, es que la polarización del mercado laboral erosionará aún más la cohesión social y la concordia política.

Además de esto existe el miedo a que la robótica y la inteligencia artificial suplanten muchos de los puestos de trabajo de salarios bajos y medios. Un informe del Instituto Brookings realizado en 2019 calcula que cerca del 25 % de los empleos en Estados Unidos son altamente vulnerables a la automatización, y que otro 36 % corre un riesgo moderado.<sup>9</sup> Otro estudio realizado sobre 32 países de la OCDE, opina que 300 millones de puestos de trabajo corren el riesgo de ser automatizados. Elon Musk, fundador de Tesla y SpaceX, ha advertido que debemos prepararnos para un mundo en el que «los robots podrán hacerlo todo mejor que nosotros».<sup>10</sup> Estas y otras nefastas predicciones similares dan qué pensar acerca de la idea de unos ingresos garantizados para todos los ciudadanos, financiados en parte por un impuesto a los robots.

El problema generalizado del estancamiento o la reducción de los salarios ha generado una gran cantidad de propuestas políticas, entre las que se incluye la representación obligatoria de los trabajadores en los consejos corporativos, la negociación colectiva sectorial, mejores beneficios para los trabajadores de la *gig economy*, ventajas fiscales para las inversiones en capital humano, y mayor énfasis en las ciencias y las matemáticas durante la educación secundaria.

Aunque algunas de estas ideas sean buenas, ninguna de ellas aborda lo que consideramos como un supuesto injustificado y perjudicial: que un gran número de puestos de trabajo son, y serán, trabajos mal remunerados y de baja cualificación. En general, se considera un trabajo de baja cualificación aquel que no exige una educación universitaria o formación avanzada. Puesto que son trabajos que no exigen una especialización, suelen estar mal pagados. Según un estudio reciente, 53 millones de trabajadores estadounidenses —o lo que es lo mismo, el 44 % de la población activa— realizan este tipo de trabajos de baja remuneración.<sup>11</sup> Esto es un hecho, pero los economistas y los legisladores se equivocan cuando lo consideran un hecho inmutable.

Contrariamente a la opinión generalizada, lo que hace que un empleo sea de baja cualificación no es la naturaleza del trabajo que se realiza o las credenciales que se solicitan, sino el que las personas que realicen

ese trabajo tengan, o no, la oportunidad de desarrollar sus capacidades y de afrontar nuevos retos. La lección más importante que se puede extraer de los pioneros de la posburocracia es que sí que se pueden mejorar totalmente las cualificaciones de los empleos que, de lo contrario, serían considerados de baja cualificación —como manejar una carretilla elevadora, cargar maletas en un avión o empaquetar productos agrícolas—. Esta alquimia en el lugar de trabajo —convertir los empleos sin futuro en empleos de éxito— es posible cuando el empleador:

Enseña a los empleados de primera línea a pensar como empresarios.

Entrena a los empleados en varias disciplinas, y los distribuye en pequeños grupos multifuncionales.

Da a sus equipos la responsabilidad de la cuenta de resultados del lugar donde trabajan.

Junta a los nuevos empleados con profesionales que les trasmiten su experiencia.

Anima a los empleados a que detecten, y aborden, las oportunidades de mejora.

Concede a los empleados el tiempo y los recursos necesarios para emprender iniciativas locales.

Concede a los empleados una mejora salarial, que les anima a hacer más de lo que la descripción de su puesto exige.

Trata a cada persona y cada función como indispensable para el éxito colectivo.

Las empresas vanguardistas ofrecen mejores salarios que la media; no porque sean inusualmente generosas, sino porque sus empleados aportan un valor extra. En esas organizaciones están seguros de que, cuando a los empleados «básicos» se les da la posibilidad de aprender, crecer y contribuir, consiguen unos resultados extraordinarios. Con el tiempo, esta convicción crea a trabajadores sumamente expertos, que tienen una constante iniciativa y que se implican al cien por cien con el cliente. La experiencia de los «rebeldes posburocráticos» da testimonio de una verdad única: una organización formada por

muchos «microemprendedores» autogestionados no teme al futuro ni a la competencia.

Los burócratas creen, erróneamente, que los puestos básicos han de ocuparlos personas básicas. Por desgracia, este prejuicio tiende a ratificarse por sí mismo. Cuando a los seres humanos se nos dan escasas oportunidades para ejercitar nuestra imaginación, nuestra creatividad es escasa. Esa falta de creatividad sirve de coartada para afirmar que el empleado medio es un poco tonto.

Los investigadores que intentan calcular las consecuencias de la automatización en el empleo suelen caer en el mismo error. Por ejemplo, después de revisar las descripciones detalladas de 702 puestos de trabajo recogidas por la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS, por sus siglas en inglés), los investigadores de la Universidad de Oxford, Carl Frey y Michael Osborne calcularon que un 47 % de los empleos corren un alto riesgo de ser automatizados.<sup>12</sup> No es sorprendente esta conclusión porque, según nuestro análisis de los datos de la BLS, el 70 % de los empleados de Estados Unidos desempeñan trabajos que requieren poca o ninguna creatividad. Eso no dice nada sobre la creatividad de la gente que ocupa esos puestos de trabajo, pero dice mucho sobre la forma en que el paradigma burocrático elimina del trabajo la iniciativa y la creatividad.

Frey y Osborne explican que los empleos en los que se han de realizar «tareas complejas de percepción y manipulación, tareas de inteligencia creativa y tareas de inteligencia social» son resistentes a la automatización. Pero es un error asumir que la inmensa mayoría de trabajos en una economía ofrecen pocas posibilidades para aplicar las capacidades que son propias de las personas únicamente y que son las que nos distinguen de las máquinas. Igual que también es un error creer que esas capacidades están escasamente distribuidas entre los seres humanos. Tómate un minuto para pensar en el inmenso despliegue de creatividad que podemos encontrar en YouTube o en los vastos confines de la blogosfera. ¿Están ahora los seres humanos inherentemente mejor dotados que sus antepasados? Por supuesto que no. Lo que ha cambiado es que 2.000 millones de personas, gracias a las nuevas herramientas y a las plataformas digitales, por fin tienen la oportunidad de mostrar su creatividad latente. ¿Por qué íbamos a esperar que los resultados fueran menos espectaculares si todos los

trabajadores estuvieran equipados y empoderados de una manera similar?

Son las organizaciones que están atrapadas en la burocracia las que son torpes, y no sus trabajadores. Esto no es una suposición, sino algo que sabemos por nuestra propia experiencia. Hace más de una década, uno de los autores de este libro lideró un programa de formación a gran escala en una empresa manufacturera de Estados Unidos. Durante un año, a más de 30.000 empleados —muchos de ellos, sindicalistas—, se les enseñó a pensar como innovadores empresarios. Como resultado surgieron miles de ideas para cambiar las reglas de juego. Un caso memorable, aunque no inusual, es el de una empleada que llevaba mucho tiempo trabajando en una línea de montaje y dio con una idea que produjo unos beneficios multimillonarios. Era la primera vez en su carrera que a esa mujer se le pedía que pensara a lo grande y, cuando se le presentó la oportunidad, la aprovechó. Por desgracia, la mayoría de empleados jamás tienen esa oportunidad. En lugar de ser vistos como inventores y creadores, son considerados como «artículos de carne y hueso»: costosos sustitutos de las máquinas que no se pueden actualizar.

En este libro, uno de nuestros objetivos principales es trazar un plan para convertir todos los trabajos en buenos trabajos. En lugar de descalificar algunos trabajos, tenemos que mejorar las habilidades de los empleados. En lugar de externalizar los trabajos de bajo valor, tenemos que incrementar el contenido creativo de cada función. En lugar de suponer que los trabajos medianos caerán inevitablemente presos de la globalización y la automatización, tenemos que rediseñar los entornos de trabajo para que despierten el genio que todos llevamos dentro. Aunque existe un número finito de tareas rutinarias que se han de realizar en el mundo, no existe un número limitado de problemas que suplicarán ser resueltos. Desde este punto de vista, la amenaza que la automatización supone para el empleo depende en gran medida de si continuamos, o no, tratando a los empleados como robots.

El cambio a la humanocracia no será fácil, sobre todo si tenemos en cuenta el estudio realizado por Gallup en 2019, *Great Jobs Demonstration*, en el que apenas un tercio de los empleados estadounidenses estuvieron de acuerdo con la afirmación: «Tengo la

oportunidad de hacer diariamente el tipo de trabajo que mejor sé hacer». Menos de un 25 % de los empleados dijeron que se esperaba de ellos que fueran innovadores en sus trabajos, y tan solo uno de cada cinco pensaba que sus opiniones importaban en el trabajo.<sup>13</sup> Teniendo en cuenta datos como estos, no es una exageración decir que muchas organizaciones malgastan más capacidad humana de la que utilizan.

Existen barreras prácticas, filosóficas y políticas para reconducir esta lamentable realidad. En nuestro trabajo como consultores nos hemos estrellado contra muchas de estas barreras, y tenemos cicatrices que así lo demuestran. No somos unos ingenuos, pero tenemos motivos para no perder la esperanza. La burocracia no es una constante cosmológica. En ninguna parte del universo está determinado que nuestras organizaciones tengan que ser torpes, asfixiantes y despiadadas. Los seres humanos hemos inventado la burocracia... ahora nos toca inventar algo mejor.

Lo primero que tenemos que hacer es crear un argumento irrefutable para arrancar la burocracia de raíz. Este es el tema de la primera parte, «Un argumento para la humanocracia». En el capítulo 1, veremos que el mayor lastre de la mayoría de las organizaciones no es un modelo operativo anticuado o un modelo de negocio ineficiente, sino un modelo de gestión esclerótico. Hubo un tiempo en el que nuestras organizaciones podían soportar los costes de la burocracia, pero ahora eso ya no es posible. En el capítulo 2 veremos con más detalle cómo las características de la burocracia —estratificación, especialización, formalización y acciones rutinarias— socavan la resiliencia, la innovación y el compromiso. También echaremos un primer vistazo a cómo algunas organizaciones heréticas se han saltado las normas burocráticas. En el capítulo 2 veremos cómo calcular los costes ocultos de la burocracia en tu propia organización —un paso fundamental para comprometerse a hacer una revisión integral de la gestión—.

Para pasar del diagnóstico a la acción tenemos que creer que existe una alternativa a la situación actual: la idea de una organización centrada en las personas no es una fantasía utópica. En la segunda parte, «La humanocracia en acción», analizaremos dos empresas extraordinarias que se han aprovechado del poder de la humanocracia. El capítulo 4 estudia el caso de Nucor, la compañía acerera más innovadora del mundo. Veremos cómo su modelo de gestión desata la creatividad