There are no translations available.

Circular 2100 62-2022

Transcribimos a ustedes un artículo muy interesante sobre la recuperación del lado humano para la dirección de los Recursos Humanos.

El artículo fue escrito por Alejandro Vázquez Ríos, el 11 de marzo del 2022 y publicado en el diario “El Economista”.

Gestión de talento

Recuperar el lado humano de dirigir personas, el gran desafío

La pandemia provocada por la Covid-19 aceleró la necesidad de recuperar el lado humano de dirigir personas; las tendencias previas venían desviando la visión hacia un enfoque utilitario, limitando al director a la tarea de fijar metas, dar órdenes y juzgar los resultados.

En julio de 2016, el profesor Michael Pirson inauguraba la primera edición del *Humanistic Management Journal*

. El centro de su mensaje resaltaba este concepto de gestión: “Creemos firmemente que la economía de mercado tiene un gran potencial para el

desarrollo humano

. En los negocios, así como en la sociedad, el respeto por la dignidad humana demanda respeto por la libertad. Por lo que, la toma de decisiones colectiva, en corporaciones como en

gobiernos, necesita una base en la deliberación abierta, equitativa y la participación de todos los grupos que puedan resultar impactados”.

La investigación convocada por dicho *journal* debía centrarse en **tres pilares básicos**: la dignidad, el bienestar y la plenitud del ser humano. La relevancia de este enfoque ganó peso por la complejidad y presión del entorno que enfrentan las empresas y, por tanto, sus directores.

La pandemia provocada por la Covid-19 aceleró la necesidad de recuperar **el lado humano de dirigir personas**

Realidades como la revolución digital, la robotización y la automatización de procesos, sumadas a la presión constante por alcanzar resultados financieros ambiciosos, venían desviando la visión de la responsabilidad que significa dirigir personas hacia un enfoque utilitario, limitando al director a la tarea de fijar metas, dar órdenes y juzgar el logro o fracaso en el periodo evaluado.

Un líder que dirige personas bajo un enfoque humano tiene absoluta consciencia de una nueva realidad:

- **Las fronteras en su quehacer diario crecieron.** La empresa ya no es su límite de acción, hay un impacto social y ambiental que debe ser atendido en igualdad de circunstancias.
- **Comunicar ya no es suficiente.** Especialmente si el mensaje es sobre los valores de la organización, actúa en consecuencia para realmente lograr el objetivo.
- **Dirige con justicia.** Dar voz a todos por igual, informar lo bueno y lo malo, aplicar las políticas y procedimientos sin distinción.
- **Interactúa con cercanía** para comprender a las personas y ser capaz de ofrecerles sentido y propósito, al impulsar su crecimiento y auto-realización.

Considerando esta nueva realidad es que se vuelve necesario dirigir a las personas con propósito. La forma en que un equipo de personas enfrenta las situaciones que se le presentan, evoluciona, reflexiona y aprende; es lo que conocemos como propósito. Es fácil confundirlo con la misión de la organización. En términos prácticos diremos que **la misión** suele ser establecida por los directores, mientras que **el propósito**

lo deben descubrir, ya que se trata del vértice donde estrategia y cultura se encuentran.

Propósito es un concepto muy utilizado recientemente y los directores que lo aprovechan saben que se trata de un proceso dinámico y permanente, que surge de manera natural como resultado de hacer una reflexión profunda con sus colaboradores sobre los aciertos, errores, temores y satisfacciones que sus responsabilidades les generan.

En su libro *The Culture Code*, Daniel Coyle ofrece recomendaciones para transmitir sentido de propósito identificando claramente dónde se requiere **oficio y**
dónde **creatividad**

El **enfoque en el oficio** se refiere a las responsabilidades cuyo éxito depende del conocimiento y la habilidad de la persona por lo que es necesario establecer dirección y controles claros. El director debe basar el entrenamiento de las personas en la repetición de actividades acompañada de retroalimentación constante. El aprendizaje vivencial acelera el desarrollo de las competencias requeridas.

El **enfoque en la creatividad** alude a las tareas que requieren empoderar y habilitar a las personas para que desarrollen ciertas habilidades y actitudes. El director debe ofrecer apoyo y herramientas para que su equipo tome e implemente decisiones al realizar su trabajo. Lograrlo requiere estar atento a la dinámica del grupo, reforzar su autonomía creativa y darles la seguridad de que fallar no trae consecuencias negativas, desde luego celebrando y reconociendo cuando el equipo tome la iniciativa.

Finalmente, identificar el propósito de un equipo y construir sobre él le permiten al director aprovechar el **sentido de pertenencia** para alinear la energía de los colaboradores hacia la creación de un sistema de trabajo dinámico y de rápida respuesta al entorno incierto que vivimos.

Recuperar **el lado humano de la dirección de personas** puede hacer la diferencia para atraer, desarrollar y retener talento, debemos buscar construir una organización donde se escuche y considere al colaborador, donde tengan libertad de actuación en ciertos aspectos y

se valore su ámbito personal-familiar. Por tanto, lo equitativo es comprometerse, colaborar y apoyar no sólo en lograr los objetivos de negocio sino también en mantener este sistema de interacción, conocimiento e impacto positivo para todos los miembros.

**El autor es profesor y director del área de Dirección de Personal en IPADE Business School ([@AlejandroVazquezRios](#))*

Por, lo anterior, hemos recomendado reforzar y mejorar los departamentos de Recursos Humanos en las empresas para prestar un buen servicio a los trabajadores.

“Unámonos más que nunca en un Gran Acuerdo Por México”