



ENTREVISTA


Foto: derechos reservados © Manuel Aldrete

Manuel AldreteDULCE FIGUEROA SANTANA / *comunicación Cifovis, ITESO*

Tomarle el pulso al talento humano, una prioridad de las empresas frente a la pandemia

Manuel Aldrete se considera un optimista moderado; la pandemia por covid-19 impuso el reto a las compañías a ser resilientes y adaptarse a una nueva cultura de negocios digitales. Manuel piensa que el aprendizaje es una de las claves para esta nueva cultura, lo cual se ha vuelto una necesidad absoluta en la curva exponencial del mundo de las ventas digitales

Egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas del ITESO, Manuel Aldrete recuerda cómo encontró su vocación en la gestión de recursos humanos cuando tuvo la oportunidad de acercarse al trabajo de sus maestros Pilar Zermeño y Armando Sánchez, que lo motivaron a estudiar el elemento humano de las organizaciones desde una perspectiva jesuita, instrumentar esquemas de compensación justos y generar modelos de trabajo más competentes y equitativos en cuestiones de género.

Él se ha dedicado desde hace 20 años a la gestión de recursos humanos en empresas como Pepsico, GNC, Cemex y Heineken. En la actualidad se desempeña como director de recursos humanos de Whirlpool para México, Centroamérica y Latinoamérica Norte.

¿Qué efectos detonó la pandemia en las empresas de México?

En nuestro caso, fue un efecto holístico y ha habido fuertes efectos en la interacción y el ambiente laboral, en la forma de colaborar y buscar nuevos esquemas de beneficios y compensaciones.

Por ejemplo, de 85 a 90 por ciento de nuestros administrativos se desplazó al trabajo en casa, pero también conservamos una base de manufactura de cinco plantas en donde seguimos trabajando al 100 por ciento.

Cuando se trabaja en una compañía de escala regional o global como Whirlpool se tiene mucha interacción. Hablábamos con gente de Ciudad de México, de Gua-



Foto: Luis Ponciano

temala, de Colombia, pero el trabajo a distancia es muy diferente porque ahí el trabajo comienza a integrarse, redistribuirse y organizarse por medio de la tecnología.

¿Qué han ganado y perdido las empresas y sus trabajadores con esta nueva modalidad?

Yo creo que todo en la vida es un *try off*. Estoy convencido de que después de todo esto los seres humanos o los *sapiens* somos sumamente sociales y necesitamos interactuar, y ha sido un reto para todos los líderes y el personal de recursos humanos mantener conectadas a las personas, a pesar de la distancia.



Foto: Luis Ponceano

La tecnología de alguna manera suple esta interacción, pero en esto particularmente hemos perdido más de lo que hemos ganado. La tecnología es una buena herramienta que nos ayuda a estar conectados, pero yo no supliría por nada el abrazo sincero de un amigo. Las pérdidas humanas y de fuentes de empleo también han impactado a las personas; están cansados, agotados física y emocionalmente, por lo que hemos buscado ser más resilientes.

Ahora creo que la pandemia nos está resituando en un punto para salir más fuertes. Me encanta esa frase de Murakami acerca de las tormentas, de que uno no es el mismo cuando sale de una. Cuando te agarra no sabes qué está pasando, pero sales de ella y ya no eres la misma persona, y de eso se trata. La humanidad está en una tormenta y tenemos que movernos a fines más utópicos que distópicos. Salir más solidarios, más empáticos, más colaborativos y compasivos.

Nosotros no hemos perdido muchas fuentes de empleo, pero muchas otras empresas que están en el turismo y el entretenimiento han tenido efectos durísimos en la parte económica, donde ha habido caídas de doble dígito y del producto interno bruto.

No es lo mismo la gestión del talento humano en el turismo que en una empresa de electrodomésticos. ¿Qué se puede hacer en otras áreas para superar los efectos de la pandemia?

La humanidad está en una tormenta y tenemos que movernos a fines más utópicos que distópicos. Salir más solidarios, más empáticos, más colaborativos y compasivos.

Se me ocurre que lo que pueden hacer es poner en el centro a las personas y establecer prioridades claras.

Cuando entramos a la pandemia nosotros fijamos cuatro grandes prioridades. La primera fue cuidar la salud física y emocional de los trabajadores. La segunda prioridad fue cuidar las fuentes de empleo, la tercera fue cuidar el negocio en general, en donde revisamos los canales de comunicación, la reducción de costos y la generación de ahorros, de tal forma que tuviéramos que despedir al menor porcentaje de personal, y la cuarta prioridad, cuidar a nuestros clientes.

En recursos humanos siempre ponemos al ser humano en el centro. Se trata de

buscar que el empleado esté sano, se sienta seguro y sea escuchado. Hace seis meses aplicamos una encuesta de ocho preguntas acerca de la comunicación, soporte, herramientas, protocolos de la empresa. Sacamos una calificación de 93 por ciento favorable. Las personas se sentían soportadas, bien comunicadas, seguras. Tomarle el pulso a la organización es importante a partir de herramientas específicas para saber cómo están los colaboradores.

¿Qué desafíos están enfrentando las empresas en la gestión del talento, de cara a un futuro incierto que se deriva de esta pandemia?

Mantener a las personas comprometidas. Lograr que todos sigamos conectados con la organización, a pesar de la distancia y de los meses que no nos vemos. La otra es que la pandemia ha disparado el *e-commerce* y los procesos de las empresas han tenido una transformación digital acelerada. Aunque ya lo hacían muchas otras, este modelo de negocio digital es algo que asegura sustentabilidad.

El desarrollo rápido de habilidades en nuestra gente para entrar a esta nueva era de digitalización es un gran reto. Son desarrollo de competencias y de una mentalidad digital, de una cultura nueva. Saber manejar negocios digitales, monetizar en el *e-commerce*, desarrollar páginas web y hacer entregas directas es relevante. Para esto se necesita talento, cultura, tecnología y esquemas de compensación. •