



IRSE, PERO NO DE LA EMPRESA

Con intercambios de talento entre países, Grupo Ferrero ha logrado un *engagement* del 80% entre sus empleados.

POR: Nancy Malacara

Para los empleados de Grupo Ferrero no hay fronteras. Como parte de su propuesta de valor, la empresa de origen italiano ofrece a sus colaboradores la posibilidad de hacer intercambios de talento para que puedan desarrollarse en los más de 50 países donde la chocolatera tiene oficinas y fábricas.

Hoy, esta práctica es una herramienta de retención para Ferrero, pero surgió por la propia naturaleza y operación del negocio. Al diseñar su maquinaria para cada línea de producción, por un tema de competitividad, la empresa debía capacitar al personal para que pudiera utilizarla.

Cada vez que abría una planta o que lanzaba un producto al mercado, era necesario entrenar a la gente. Después, la compañía optó por enviar equipos piloto de

diferentes países a la fábrica donde iniciaba la nueva línea de producción. Y a su vez, estos colaboradores tenían la misión de transmitir el conocimiento adquirido al resto de los empleados de primera línea.

Pero, con el tiempo, la iniciativa evolucionó y, de ser un mecanismo para la capacitación de personal operativo, se convirtió en una opción para mezclar talentos diversos de todas las áreas de la compañía y en una experiencia foránea para motivar al talento y reforzar su *engagement* con el grupo chocolatero.

“Si juntas lo que es diferente, logras algo mejor. Por ejemplo, los mexicanos poseen una creatividad muy particular, los alemanes tienen la disciplina y los italianos saben mucho de marketing. Cada quien pone su talento, experiencia y cultura, y al combinar todo eso creas una supercultura y un super equipo”, señala Paolo Cornero, presidente y director general de Ferrero México.



30

colaboradores mexicanos en tres años han tomado la oportunidad.

ESTRATEGIA DE RETENCIÓN

A nivel global, Ferrero emplea a más de 38,500 personas y en México, a más de 2,200. Todas pueden levantar la mano para trabajar en otro país, ya sea de forma temporal o permanente. La empresa apoya en tramitar las visas correspondientes, residencias y hace ajustes de sueldo, con base en el tipo de cambio y el tabulador del mercado laboral.

“Son alternativas de desarrollo, cada seis meses hacemos evaluaciones y el personal se puede ir moviendo de área o escalando puestos”, detalla Aldo Perez-Sandi Didieu, director de Recursos Humanos de Ferrero México y Centroamérica. El requisito para un intercambio es que los empleados interesados cuenten, por lo menos, con carrera técnica y hablen inglés, si es necesario.

En el mercado laboral hay diferentes estrategias de retención de personal. Las más comunes, refiere Roberto Ventura, socio fundador de Neos RH Consultores, están relacionadas con el salario emocional, que comprende desde el ambiente laboral, las oportunidades de crecimiento, la calidad y la empatía en el liderazgo, la cultura de inclusión y diversidad hasta los beneficios y programas de compensaciones que recibe el trabajador.

“Los intercambios de talento que competen a las oportunidades de crecimiento son más usuales en posiciones directivas o de liderazgo y solo pueden ofrecerlo las compañías transnacionales. Abrir estas oportunidades a la base es una buena estrategia que pocas empresas tienen”, asegura el especialista.

Otra ventaja, añade Álvaro Ruiz, estratega en capital humano y Country Manager México de la bolsa de empleo Talent.com, es que el empleado desarrolla habilidades blandas, como la asertividad y la agilidad, que en entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) son fundamentales para acelerar la adaptación a los cambios.

“Además de trabajar en un mercado nuevo, genera una capacidad de adaptación muy

alta, conoce gente nueva y sale de su zona de confort. Por lo tanto, los empleadores logran que los colaboradores se sientan más motivados y deseen continuar en la compañía”.

TALENTO MEXICANO

En los últimos tres años, 30 colaboradores mexicanos de Ferrero aprovecharon esta oportunidad, algunos de ellos se movieron a Luxemburgo, Italia, Estados Unidos, Sudamérica, Turquía y España. Con la pandemia, la iniciativa bajó su ritmo; sin embargo, repuntó este año. “También estamos sirviendo como cuna de capacitación y talento para Estados Unidos; quien desee ir allá puede hacerlo, ya que hay ofertas disponibles”, comenta Perez-Sandi.

Para los directivos de Ferrero, los intercambios de talento permiten a los empleados aprender más de la cultura organizacional y del ADN de la compañía. Al mismo tiempo, ayudan a la empresa a tener personal mejor capacitado y comprometido, lo que se refleja en su índice actual de *engagement* del 80% y en su rotación, del 11%.

“La gente busca propósito y sentido de pertenencia”, apunta Cornero. Antes, los empleados preguntaban cuál era su responsabilidad y su salario. Ahora, la inquietud gira en torno a cuántos días van a la oficina, cuántos se quedan en casa y en qué beneficios y oportunidades de crecimiento personal y profesional obtienen al ser parte de la empresa.

La satisfacción de los colaboradores se refleja en las ventas, añade Cornero. En los últimos tres años, solo en México, la empresa pasó de 5,500 millones de pesos a 9,500 mdp en ingresos, mientras que el crecimiento anual en valor es del 8%.

