

La clave del éxito... ¿por qué es tan importante la comunicación eficaz en las prestaciones para empleados globales?

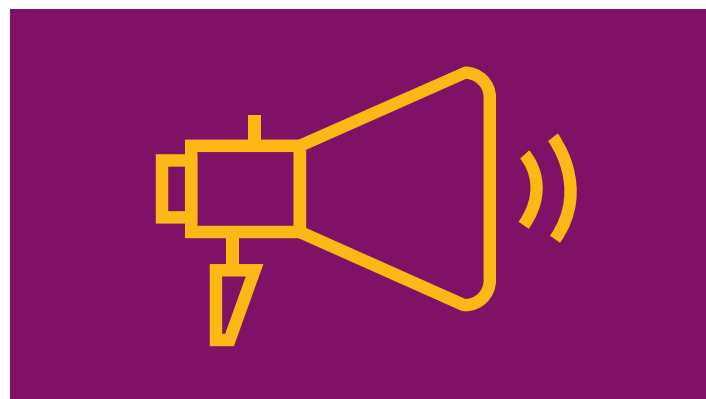
La comunicación es vital para el éxito en todas las facetas de la vida. Poder comunicarse con eficacia mejora las posibilidades de tener relaciones significativas tanto en nuestra vida personal como profesional. Y una buena comunicación es esencial para permitirnos a todos entender la información de manera rápida y precisa.

En el mundo del trabajo, una buena comunicación, que demuestre comprensión y empatía, sea cual sea su público, es especialmente importante. Suele ser la habilidad más solicitada cuando los empleadores contratan y, sin embargo, un estudio de LinkedIn reveló que el 59% de los gerentes de contratación en EE. UU. creen que esta habilidad es difícil de encontrar.¹

Las comunicaciones claras e informativas entre una organización y sus empleados son aún más necesarias, en particular para las empresas globales que deben confiar en equipos de todo el mundo para entregar mensajes emitidos por su sede central global. Como reconocerán, en el mundo de las prestaciones para empleados (PE) globales esto es realmente importante. Para que las comunicaciones sobre las prestaciones para empleados sean eficaces se requiere la colaboración entre una variedad de partes interesadas en diferentes divisiones a nivel de la sede central global y una comunicación más clara entre la sede central global y las oficinas locales en todo el mundo.

Y dadas las enormes sumas de dinero que las multinacionales invierten en los programas de PE, deben asegurarse de que los empleados estén

[La comunicación] suele ser la habilidad más solicitada cuando los empleadores contratan y, sin embargo, un estudio de LinkedIn de 291 gerentes de contratación en EE. UU. reveló que el 59% de ellos cree que esta habilidad es difícil de encontrar.



bien informados sobre las ventajas de las que disponen, la importancia que tienen y cuánto pueden ayudar en momentos de necesidad. Esto es un reto difícil.

La pandemia de COVID-19 ha hecho que esta tarea sea aún más difícil. Con todos los cambios en las prácticas laborales, muchos empleadores han tenido que adaptar la forma en que comunican las PE, y han tenido que garantizar la eficacia de estos nuevos métodos, ya que estas prestaciones han adquirido una importancia aún mayor y se necesitaron cambios en los programas.

Así que, al aceptar lo importante que es una buena comunicación para el éxito de un programa global de PE, veamos tres áreas diferentes de la comunicación y el papel que desempeñan.

Comunicación interna y centralización a nivel global

En un mundo donde las culturas y los entornos son extremadamente diversos, los empleados tienen necesidades y expectativas de beneficios diferentes, lo que significa que es poco probable que un enfoque único satisfaga a todas las partes. Sin embargo, puede resultar difícil para los empleadores ofrecer un paquete de beneficios convincente y culturalmente apropiado, a la vez que se controlan los costos y se agiliza la administración. Y si bien las PE eran tradicionalmente el dominio del departamento de RR. HH., más recientemente, los sectores de finanzas, gestión de riesgos y compras se han involucrado más, lo que significa que una buena comunicación y colaboración son vitales desde el principio.

El complicado panorama de los riesgos y los seguros hace que cada vez más multinacionales utilicen programas mundiales de PE para gestionar sus programas de prestaciones. Un área de crecimiento real ha sido el uso de estructuras de seguros cautivos para la cobertura de negocios de PE.

La razón principal es el control, ya que los empresarios buscan controlar eficazmente el riesgo de las políticas, el diseño de sus programas, la gobernanza y tener una estrategia de prestaciones consistente a nivel mundial. Todo esto significa que las multinacionales deben centralizarse y mantener buenas relaciones de trabajo internas.

Estos programas solo funcionan realmente cuando RR. HH., gestión de riesgos, finanzas, compras y los cautivos son conscientes de los objetivos de cada uno y trabajan juntos para obtener el resultado correcto. Una situación potencialmente complicada, pero que resulta gratificante cuando se hace bien, ya que los cautivos en general se consideran la forma más eficaz de gestionar los programas globales de PE.

Y no acaba ahí. Sea cual sea el programa global, la multinacional necesita una relación sólida y líneas de comunicación abiertas con su corredor global y su red de prestaciones para empleados como parte de su estructura de gobernanza.

Durante un reciente podcast, Paul Miehke, director regional de EE. UU. Central y Occidental de MAXIS GBN dijo: "La colaboración entre la multinacional, la red de reaseguro y los agentes global es de suma importancia. Se trata de una alianza muy poderosa, ya que todos estos grupos deben trabajar juntos para garantizar que el cliente pueda implementar su estrategia."

...si bien las PE eran tradicionalmente el dominio del departamento de RR. HH., más recientemente, los sectores de finanzas, gestión de riesgos y compras se han involucrado más, lo que significa que una buena comunicación y colaboración son vitales desde el principio.

"Cuando se inicia un programa global de prestaciones para empleados, conocer a las partes interesadas internas es clave para romper cualquier aislamiento entre divisiones. Cuando comenzamos nuestro programa de fondo común de seguro, creamos nuestra red interna de partes interesadas de PE y nos aseguramos de que todos fueran conscientes de lo que estábamos tratando de lograr con él. Esto fue bastante difícil, ya que en algunos países no existía equipo de compensación y prestaciones y las PE estaban siendo gestionadas por el departamento de compras. Utilizamos contactos internos para crear nuestra red y entender la estructura de prestaciones en Suez".

Thomas Romain, especialista en remuneración y prestaciones de Suez



Comunicación con las oficinas locales

Tecnología: conferencias en internet y video, mensajería instantánea, sofisticadas plataformas de intranet y similares han facilitado en los últimos años la comunicación de mensajes clave por parte de organizaciones globales con oficinas y empleados alrededor del mundo. Esto ayuda a las empresas a construir una identidad corporativa más sólida a través de las fronteras, reduce los sentimientos de distanciamiento y aumenta el sentido de pertenencia e integración, que es especialmente importante para quienes ocupan oficinas más alejadas de la sede central. Y es especialmente importante este año con más personas que nunca trabajando a distancia.

Este sentido de pertenencia es vital para la identidad corporativa y el éxito empresarial. De hecho, una encuesta de la Economist Intelligence Unit a 572 ejecutivos reveló que casi el 90% creía que si la comunicación transfronteriza mejorara en su empresa, entonces los beneficios, los ingresos y la participación en el mercado también mejorarían.³ En el difícil entorno económico al que se enfrentan actualmente muchos, es imprescindible mejorar la comunicación y el rendimiento.

...una encuesta de la Economist Intelligence Unit a 572 ejecutivos reveló que casi el 90% creía que si la comunicación transfronteriza mejorara en su empresa, entonces los beneficios, los ingresos y la participación en el mercado también mejorarían

Esto, por supuesto, también es crucial para los programas mundiales de PE. A menudo diseñados a escala mundial, los programas deben comunicarse a las oficinas locales y las filiales de la multinacional, que deben colaborar con los socios de seguros locales para poner en marcha planes a escala local. Esto es especialmente relevante para las estrategias multinacionales de consorcios, ya que la asociación con las oficinas locales es vital: sin la aceptación local, añadir políticas locales al consorcio se convierte en un reto. Y, al igual que ocurre con los cautivos, una sólida relación entre la red PE, el agente de seguros global y la multinacional es esencial para establecer una estructura de gobernanza eficaz.

Como dijo Jorgen Pedersen, vicepresidente de Compensación y Beneficios y Movilidad Internacional de Saint-Gobain Group durante nuestro reciente seminario web, “es importante trabajar en estrecha colaboración con un socio que pueda ayudarle a impulsar el cambio. La creación de una verdadera asociación permite a las empresas obtener visibilidad de sus prestaciones para empleados, gestionar importantes proyectos internacionales y seguir su estrategia de consorcio”.⁴ Todo esto significa que pueden ofrecer los mejores programas de prestaciones para sus empleados y sus familias en todo el mundo, lo que nunca ha sido tan importante como ahora.

“Una comunicación clara es clave cuando se intenta convencer a todas las entidades locales a unirse a un programa global. Cuando creamos nuestro fondo común de seguro global, nuestro agente asociado nos ayudó a establecer normas claras para las entidades locales, por lo que eran plenamente conscientes de los beneficios del programa de fondo común de seguro y de lo que debían hacer. Para nosotros esto implicaba:



- educar a los equipos sobre los beneficios de iniciar un programa de consorcios y compartir los posibles dividendos con cada filial que haya participado en el programa



- definir reglas sencillas para las oficinas locales, de manera que sepan lo que significa formar parte del fondo común de seguro. Para nosotros, esto significaba simplemente garantizar que se invitara a redes de seguros preferidas a cualquier RFP local o hacer que la filial local justificara su decisión si no se elige una de las redes de seguros preferidas



- participar en el proceso con el equipo local y prestar apoyo a cualquier RFP local y colaborar con las redes de seguros a nivel global cuando sea necesario.

“Para nosotros, dar a las entidades locales el control para tomar la decisión final a nivel local era realmente importante, así que mantenemos cierto control global pero aun así damos la opción local y no somos demasiado restrictivos”.

Nadine Thouin, directora de Compensación y Beneficios de Suez

Comunicación con los empleados

Y el obstáculo final en las comunicaciones podría ser el más importante.

Los programas de PE solo sirven para apoyar a los empleados (y ayudar con la atracción y retención de talento) si los empleados son conscientes de sus beneficios, de cómo pueden acceder a ellos y de lo útiles que pueden ser. Por supuesto, esto significa que deben comunicarse eficazmente.

Una organización puede ofrecer el paquete de seguro de salud más completo, pero si los empleados no saben exactamente lo que tienen a su disposición, tiene poco valor real. En el entorno actual de pandemia, beneficios como el seguro médico, el acceso a servicios de telemedicina y las herramientas de bienestar están demostrando con creces su importancia y valor para los empleados.

Y aunque la gran mayoría de las organizaciones mundiales ofrecen algún tipo de programa de prestaciones, muchas no comunican claramente lo que se ofrece. Una investigación de GRiD reveló que solo el 57% de los empleadores cree que su personal conoce todas sus prestaciones y las entiende, mientras que el 35% de los empleados afirma que su empresa no comunica prestaciones o no recuerdan si lo hace.⁵

... solo el 57% de los empresarios cree que su personal conoce todas sus prestaciones y las entiende, mientras que el 35% de los empleados afirma que su empresa no se comunica sobre las prestaciones o no recuerdan si lo hacen.

En el verano de 2020, encargamos una investigación entre 1000 altos ejecutivos y empleados con sede en diez países en seis continentes para evaluar sus opiniones y sentimientos hacia las prestaciones para empleados en la era de la COVID-19. Casi una quinta parte (18%) de los encuestados afirmó que su empleador no les había comunicado sus beneficios durante la pandemia.⁶

Por lo tanto, los empresarios no solo están perdiendo la oportunidad de ofrecer ayuda a sus empleados cuando más lo necesitan, sino que podrían estar perdiendo los beneficios de contratación y retención que las PE -y una buena comunicación sobre las mismas- puede aportar a un negocio. Casi la mitad (46%) de los empleados encuestados dijeron que la COVID-19 les había hecho directamente reconsiderar el valor del paquete de prestaciones para empleados al decidir quedarse con un nuevo empleador o unirse a él.

En abril de 2020, el Reino Unido introdujo una nueva legislación laboral que obliga a los empleadores a informar a los empleados sobre sus prestaciones laborales el primer día de su empleo o por previa solicitud.⁷ Pero si esto solo se hace cuando alguien se incorpora a una organización -los primeros días siempre son confusos- o cuando recuerda pedirlo, el valor de las prestaciones pierde impacto y el personal olvidará lo que tiene a su disposición.

Las estrategias deben diseñarse para abordar todas las necesidades del personal y la comunicación debe ser clara y realizarse de manera regular:

muchos empleados tendrán dificultades para comprender cuáles son sus beneficios y cómo funcionan. Y es importante recordar que los beneficios pueden no ser relevantes en ese momento en particular de la vida del empleado, pero las circunstancias cambian. Los que no son relevantes un día, bien pueden serlo al siguiente.

Casi una quinta parte (18%) de los encuestados afirmó que su empleador no les había comunicado sus beneficios durante la pandemia.

Las comunicaciones sobre las prestaciones a los empleados suele seguir siendo la función de los equipos locales de RR. HH. Nadine Thouin explicó cómo funcionaba esto en Suecia. “Las prestaciones para empleados en Suecia se adaptan por región y difieren según la entidad para la que trabaje un empleado, por lo que los equipos de RR. HH. comunican todo a nivel local. El 80% de nuestros empleados son trabajadores no especializados y no necesariamente tienen una dirección de correo electrónico de la empresa, por lo que comunicarles las prestaciones para empleados es diferente que a los empleados tradicionales de oficina. Los equipos locales de RR. HH. a menudo comunican los beneficios por medio de folletos, volantes y mensajes publicados en la cartelera de anuncios para poder contactar a estos empleados.

“En el futuro sería estupendo utilizar una plataforma y una aplicación móvil que signifique que los empleados tengan acceso a sus beneficios en sus teléfonos”.

El papel de la tecnología

La tecnología está a la vanguardia de la comunicación y la pandemia solo ha servido para enfatizarlo. Las plataformas de reuniones como Zoom y Microsoft Teams permiten a las personas seguir conectándose entre sí y con sus negocios. De hecho, Microsoft Teams ha añadido otros 40 millones de usuarios activos diarios desde abril de 2020, un aumento del 40%.⁸

Sin embargo, son las plataformas de PE con programas basados en la nube, que ayudan a administrar las prestaciones para empleados, las que son cada día más populares para comunicar información sobre las prestaciones a los empleados a escala mundial.

Según estudios recientes, el 72% de los empleados que acceden a sus beneficios en un solo lugar (a través de una plataforma) están satisfechos con el enfoque y se sienten comprometidos con sus prestaciones.⁹ Estas herramientas merecen ser consideradas por los empleadores que desean comunicar información sobre las prestaciones desde la sede central global para impulsar el compromiso.



A medida que el mundo sigue viviendo uno de los eventos más disruptivos ocurridos en muchas generaciones, nunca ha sido más importante para los empleadores multinacionales contar con un sólido programa global de prestaciones para empleados y comunicarlo eficazmente.

Contar con una sólida colaboración interna y centralización a nivel global es crucial para establecer un programa global y garantizar que las oficinas y entidades locales estén convencidas y sean conscientes de que lo que ofrecen es vital.

Sin embargo, dado que las multinacionales invierten mucho tiempo y dinero en programas de prestaciones para empleados, el factor realmente crucial es dejar en claro a los empleados exactamente qué prestaciones tienen a su disposición y cómo acceden a ellas. De lo contrario, ¿de qué sirve?



- 1 Guy Berger, LinkedIn, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2016/most-in-demand-soft-skills> (obtenido en noviembre de 2020)
- 2 Richard Cutcher, Global Captive Podcast, <https://www.globalcaptivepodcast.com/episodes/episode/c2b487cc/gcp-short-taking-employee-benefits-to-the-next-level> (1 de noviembre de 2020)
- 3 Anon, The Economist Intelligence Unit, "Competing across borders: How cultural and communication barriers affect business" <https://eiuPerspectives.economist.com/economic-development/competing-across-borders> (obtenido en noviembre de 2020)
- 4 Seminario web sobre el consorcio multinacional organizado por MAXIS GBN, octubre de 2020 - <https://maxis-gbn.com/news-events/latest-news/3-key-takeaways-from-our-multinational-pooling%e2%80%9d-webinar/>
- 5 Anon, GRID, <https://grouprisk.org.uk/2020/10/27/hr-review-just-over-half-of-employers-believe-employees-understand-all-their-benefits> (obtenido en noviembre de 2020)
- 6 MAXIS GBN encargó la investigación a 1000 altos ejecutivos y empleados con sede en 10 países: Reino Unido, Francia, Alemania, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Alemania, Estados Unidos, Sudáfrica, México y Brasil. La investigación se ha llevado a cabo a través de una metodología online entre 1.239 trabajadores de oficinas a tiempo completo entre el 30 de junio y el 15 de julio de 2020
- 7 Anon, Gobierno del Reino Unido, <https://www.legislation.gov.uk/ukSI/2018/1378/contents/made> (obtenido en noviembre de 2020)
- 8 Owen Hughes, Tech Republic, <https://www.techrepublic.com/article/watch-out-zoom-microsoft-teams-now-has-more-than-115-million-daily-users/>, 28 de octubre de 2020
- 9 Matthew Jackson, vicepresidente de Soluciones para Clientes y Propuestas, Thomsons Online Benefits, abril de 2019 <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/digital-transformation-the-case-for-benefits/> (obtenido en octubre de 2020)

Este documento ha sido elaborado por MAXIS GBN únicamente con fines informativos y no constituye un asesoramiento. MAXIS GBN ha hecho todo lo posible para asegurar que la información contenida en este documento proceda de fuentes fiables, pero no puede garantizar la exactitud o integridad de la misma. La información contenida en este documento puede estar sujeta a cambios en cualquier momento sin previo aviso. Por lo tanto, si deposita su confianza en esta información lo hace estrictamente por su cuenta y riesgo. Este documento es estrictamente privado y confidencial y no debe copiarse, distribuirse ni reproducirse total o parcialmente, ni transmitirse a terceros.

La red de prestaciones globales de MAXIS (la "Red") es una red de compañías de seguros miembros de MAXIS con licencia local (los "Miembros") fundada por AXA France Vie, París, Francia (AXA) y Metropolitan Life Insurance Company, Nueva York, NY (MLIC). MAXIS GBN, inscrita en el registro ORIAS con el número 16000513, y con domicilio social en 313, Terrasses de l'Arche, 92 727 Nanterre Cedex, Francia, es un intermediario de seguros y reaseguros que respalda la Red. MAXIS GBN es propiedad conjunta de los afiliados de AXA y MLIC, y no emite pólizas ni ofrece seguros; dichas actividades son llevadas a cabo por los miembros. MAXIS GBN opera en el Reino Unido a través de su establecimiento en dicho país, con domicilio social en 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, Londres EC3R 8AF, número de establecimiento BR018216, y en otros países europeos en régimen de libre prestación de servicios. MAXIS GBN opera en EE.UU. a través de MetLife Insurance Brokerage, Inc., con domicilio en 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, un agente de seguros con licencia de NY. MLIC es el único miembro autorizado para realizar actividades de seguros en Nueva York. Los demás miembros no están autorizados para ejercer su actividad en Nueva York y las pólizas y contratos que emitan no han sido aprobados por el Superintendente de Servicios Financieros de Nueva York, y no están protegidos por el fondo de garantía del estado de Nueva York, ni sujetos a las leyes de dicho Estado. MAR753/1220

