

¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN QUE DEBERÍA SER UTILIZADA PARA DAR A CONOCER EL TOTAL REWARDS?

Hay tres principales tendencias globales que tienen implicaciones para la planeación de *Total Rewards*. La primera tiene que ver con la escasez de habilidades, experiencia y conocimientos disponibles para las organizaciones, así como con los cambios globales en la demografía de los colaboradores. La segunda trata sobre el creciente interés de una fuerza laboral cada vez más diversa y que demanda planes de carrera y condiciones de trabajo distintos. Finalmente, la tercera abarca el continuo incremento de los costos de empleo.

Las compañías exitosas tendrán una mejor oportunidad para atraer, contratar y retener al talento. Esto requiere ir más allá de la planeación de compensación tradicional, es decir, desarrollar una estrategia de *Total Rewards* que reconozca una amplia interpretación de la compensación total con un especial atractivo para los empleados:

- a) **Compensación:** sueldo base, compensación fija, incentivos a corto y largo plazo.
- b) **Beneficios:** planes de salud, planes de retiro, programas de vida y trabajo.
- c) **Plan de carrera:** administración de desempeño, orientación, capacitación y desarrollo de carrera, evaluación de talento y planeación de seguimiento.

El desarrollo de una estrategia de *Total Rewards* para lograr una ventaja competitiva requerirá de los líderes en Recursos Humanos:

1. Segmentar y recompensar a los empleados, de acuerdo con la creación de valor.

2. Entender las preferencias de los trabajadores para desarrollar el concepto de *Total Rewards*.
3. Ofrecer paquetes de compensación atractivos, no necesariamente en efectivo, para segmentos apropiados.
4. Maximizar el rendimiento del incremento en gasto laboral, mediante la diferenciación del sueldo, basado en el desempeño.
5. Revisar y renovar su estrategia de *Total Rewards*.

Las organizaciones no pueden cosechar todos los beneficios de una estrategia de *Total Rewards* bien diseñada si los empleados no están conscientes de todos los elementos ofrecidos. Los líderes en Recursos Humanos del Norte y Sudamérica utilizan al menos tres medios para comunicarse con los empleados, particularmente si han modificado sus estrategias de *Total Rewards* durante los últimos tres años. Los métodos más populares incluyen reuniones individuales, comunicados personalizados originales y presentaciones para empleados hechas con el equipo de liderazgo (Mercer).

El desarrollo de una estrategia de *Total Rewards* que esté diseñada para los diferentes segmentos de la fuerza laboral es todo un reto. Sin embargo, para las organizaciones que den los pasos necesarios para entender mejor a su equipo de trabajo, la recompensa será indiscutible. El resultado es un programa de *Total Rewards* que no sólo dirige el desempeño, sino que también ayuda a mantener los costos de Recursos Humanos sustentables.

66%

de las compañías están adoptando un enfoque integral que incluye, no sólo la compensación y los beneficios en su mezcla de *Total Rewards*, sino también oportunidades de carrera y convenios de trabajo alternativo.

Fuente: *Total Rewards SnapShot* de Mercer, 2008.



Hugo R. Valverde Dickinson

DIRECTOR DE SOLUCIONES DE CAPITAL HUMANO DE MERCER EN MÉXICO.

ESTUDIOS: Licenciatura en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

MERCER

MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN