

PLANES DE COMUNICACIÓN INTERNA DE RETRIBUCIONES INDIRECTAS, UNA BREVE MIRADA A LAS ORGANIZACIONES EN CHILE

Milton Huilipan
miltonleonardo2007@gmail.com

Gabriela Marenzana
gabrielamarenzana@gmail.com

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

En un mundo cada vez más globalizado, las comunicaciones están disponibles a través de distintos medios que parecieran facilitarles la vida a las personas, aunque también traen consigo una sobreoferta de información que termina por saturar algunos canales de comunicación.

Actualmente el cliente interno accede a redes sociales donde comparte información de sus empleos, sentimientos y hechos relevantes que ocurren en su organización. Adicionalmente participan de juntas o reuniones sociales donde es común que compartan sus experiencias respecto de las retribuciones indirectas y no monetarios que disfrutan en sus empresas y cómo los utilizan, promoviendo con ello su lugar de trabajo en el mercado laboral.

En Chile, algunos de estos beneficios son obligatorios y en otros casos las empresas los entregan de forma voluntaria, dado que corresponden a prestaciones adicionales al

salario del trabajador y su existencia se piensa en post de mejorar el lugar de trabajo y el clima laboral.

En este contexto resulta primordial plantear los siguientes interrogantes: ¿Qué tipos de prestaciones consideran estos beneficios?, ¿cómo se comportan en otras economías más desarrolladas?, ¿cuál es el papel del marketing interno de la empresa?, ¿cómo se gestiona la comunicación interna de los retribuciones indirectas en las organizaciones?, todo esto considerando que la entrega de estos beneficios asume un costo monetario para la organización y que éstos deben generar impacto en la satisfacción del cliente interno.

El objetivo de este trabajo es responder a los interrogantes planteados respecto de los retribuciones indirectas y analizar la importancia del componente comunicación del marketing general adaptado a los planes de comunicación interna de las organizaciones.

Palabras Clave: comunicación - retribuciones indirectas - plan de marketing interno - organizaciones de Chile.

Recibido: 19/11/2023 | **Aceptado:** 20/08/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Huilipan, M., Marenzana, G. y Jalil, M. (2024). Planes de comunicación interna de retribuciones indirectas, una breve mirada a las organizaciones en Chile. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 93–105.

INTRODUCCIÓN

El siglo XX fue una época de estabilidad marcada por la permanencia en un mismo trabajo, donde los trabajadores ingresaban a una empresa con el objetivo de jubilarse en ella. Aquí la remuneración fija era la forma de recompensar la tarea repetitiva que realizaban los empleados. Sin embargo, el mundo cambió y actualmente no basta con pagar un salario fijo a las personas como retribución por el tiempo que dedican a sus trabajos en las organizaciones. Como forma de incentivar al personal, muchas empresas cuentan con sistemas de remuneraciones variables y flexibles. Es interesante el hecho de que hoy la remuneración que las empresas ofrecen no sólo es una recompensa para los trabajadores por el esfuerzo dedicado a sus labores, sino que además busca facilitar la vida de los empleados y hacer más agradable su permanencia en la organización (Chiavenato, 2009).

En este contexto es donde aparecen los términos de retribución indirecta o beneficios adicionales, que últimamente han aumentado su presencia en las empresas públicas y privadas de Chile. A su vez también son cada vez más los empleados que están preocupados por este tipo de incentivo.

Por su parte algunas empresas conscientes del valor que los empleados asignan a este tipo de retribución, indagan constantemente en el mercado los tipos de retribuciones que ofrecen los competidores, prácticas de otras empresas exitosas, y aquellos beneficios que se destaquen como posibles a implementar en sus organizaciones para entregar o poner a disposición de sus trabajadores. De modo de mejorar la calidad de vida de sus empleados en sus puestos de trabajo, atraer a potenciales

trabajadores interesados y retener a los deseados con el objetivo de contar siempre con el personal más idóneo para sus organizaciones.

¿QUÉ SON LAS RETRIBUCIONES INDIRECTAS?

Beneficios adicionales, prestaciones sociales o retribuciones indirectas son algunos términos que se han utilizado para identificar este tipo de retribución que las empresas ofrecen a sus empleados. Su razón de ser es facilitar la vida de los trabajadores entregando servicios o prestaciones que, de no existir, le significarían un desembolso económico al trabajador o algún otro sacrificio similar.

Por lo general en Chile este tipo de beneficios son entregados por empresas grandes o medianas, sin embargo, no existe una limitante asociada al tamaño de la organización, aunque como todo beneficio adicional, posee un costo económico para la empresa. Dentro de este grupo de retribuciones indirectas se pueden encontrar servicios de asistencia médica, ahorros previsionales grupales, seguros de vida, servicio de alimentación pago, tiempos libres, becas escolares, transporte, convenios con determinados servicios, etc.

Algunos autores se refieren a este tipo de beneficios con el nombre de prestaciones sociales y las definen como “ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forman parte integral de la remuneración del personal” (Chiavenato, 2009, pág. 345). Mientras que Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler (2007) las consideran como retribuciones indirectas

las que corresponden a “las gratificaciones que concede la empresa a sus empleados por formar parte de ella y/o por participar” (p. 311).

Dependiendo del lugar, algunas gratificaciones pueden ser obligatorias según la normativa que las regule y deben administrarse de acuerdo a la misma. Aun así, existen empresas que las entregan voluntariamente en diversas medidas o grados. En consecuencia y debido a la gran variedad de gratificaciones existentes según Dolan et al. (2007), “no todos los empleados las perciben como recompensa” (p. 311).

En Chile, el concepto gratificación frecuentemente se asocia con la gratificación legal establecida en la normativa del Código de Trabajo, cuyo cumplimiento es obligatorio para los contratos que allí se establecen. Sin perjuicio de ellos algunas empresas ofrecen gratificaciones que están por sobre el tope legal. Por otro lado, los programas de salud y jubilación también están regulados como obligatorios y deben administrarse como tales en los porcentajes o tramos establecidos por la normativa. Aun así, las empresas pueden ofrecer servicios adicionales o complementarios cuando les sea posible o así lo decidan. Ejemplo de esto son los seguros complementarios de salud (coberturas de atención adicional en salud) y el ahorro previsional grupal (porcentaje adicional de ahorro con aporte del empleador).

Según Dolan et al. (2007), las retribuciones indirectas se pueden dividir en las siguientes tres categorías:

1. Programas de protección (públicos y privados).
2. Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado.

3. Servicios para los empleados y retribuciones en especie.

A las categorías precedentes se suman las prestaciones denominadas “fórmulas de excelencias”, las cuales están pensadas para retribuir a directivos y profesionales de las empresas (Dolan et al., 2007).

En Chile, según la encuesta Radiografía a los beneficios laborales en las organizaciones realizada a 116 empresas por la plataforma BUK en julio de 2022, los beneficios entregados por las empresas chilenas se pueden agrupar en cinco categorías principales que incorporan prestaciones en salud, educación, convenios, tiempo libre y compensaciones. Las cuales se amplían a continuación en la Ilustración 1. Tipos de beneficios consultados.

Como tal, este tipo de prestaciones tienen como objetivos atraer a potenciales empleados, retener a deseables, además de controlar costos. Adicional a estos, las empresas buscan aumentar el bienestar de sus colaboradores en el trabajo, motivarlos, generar identificación de los mismos con la empresa, aumentar la producción, entre otros (Dolan et al., 2007).

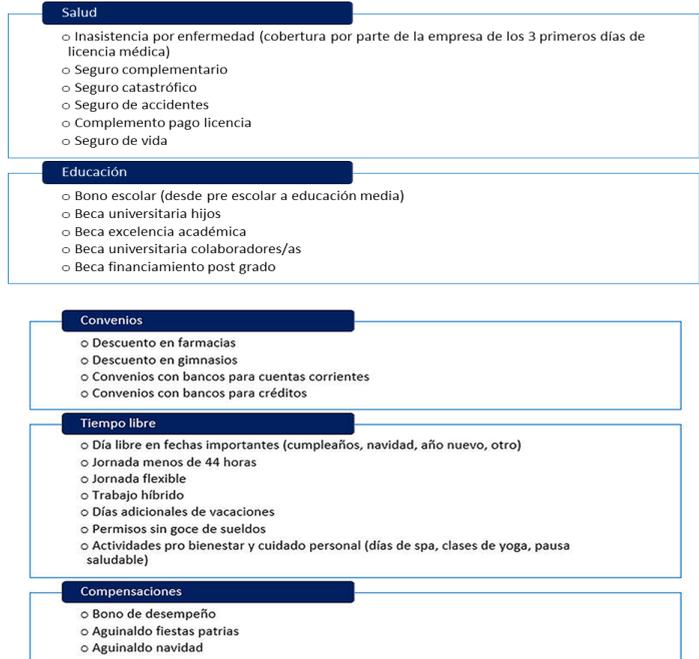
Esto es importante para las empresas pues representa la oportunidad para retener clientes internos y con ello asegurar el funcionamiento normal de sus procesos. Además, este tipo de retribuciones también puede servir para atraer potenciales empleados que perciben a la empresa como un buen lugar para trabajar. Implicando para la empresa que le será más fácil encontrar el personal idóneo en el mercado laboral, puesto que existen interesados en trabajar en dicha organización por la promoción que generan sus beneficios y por cómo son percibidos.

En esta misma línea Chiavenato (2009), establece que el objetivo de los planes de prestaciones o retribuciones indirectas pretenden satisfacer objetivos individuales, económicos y sociales. Donde los objetivos individuales tienen relación con la satisfacción de factores higiénicos y algunos factores motivacionales. “Los objetivos económicos están relacionados con la función de atraer potenciales trabajadores y retener a los deseados. Finalmente, los objetivos sociales tienen relación con la mitigación de deficiencias de previsión social” (Chiavenato, 2009, p. 348).

En contraste a lo indicado anteriormente Dolan et al. (2007) plantean que “para que el empleo de este tipo de retribuciones sea percibido como elemento motivador debe corresponder a las necesidades que el trabajador tiene en el momento, por lo tanto, deben planearse cuidadosamente siempre con el enfoque en las necesidades de los empleados” (Dolan et al., 2007, p. 311).

Por otra parte, desde un enfoque más de responsabilidad social empresarial (Castillo Aponte, 2012) plantea que estos beneficios complementarios a la remuneración son ofrecidos por las organizaciones para el mejoramiento de la calidad de vida y con ello buscan promover el desarrollo integral de sus trabajadores. “De esta manera las organizaciones comparten con el Estado las

Figura 1. Tipos de beneficios consultados.



Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta Radiografía a los beneficios laborales en las organizaciones (Buk, 2022).

responsabilidades de propender por el bienestar de la población, al mismo tiempo que motivan a su fuerza laboral” (Castillo Aponte, 2012, p. 225).

Más allá de la discusión de si las retribuciones indirectas generan motivación, lo cual es objeto de estudio de varias investigaciones (Herzberg, 1968), no se tiene un consenso respecto del tema. Chiavenato (2009) y Dolan et al. (2007) coinciden en que las retribuciones indirectas impactan en la atracción de potenciales empleados y en la permanencia de los deseados, lo cual representa un tema de interés para las empresas que buscan contar con el personal más idóneo.

Otro punto importante para considerar es que, tanto para la generación como para la entrega de estas prestaciones sociales o retribuciones indirectas, las empresas deben incurrir en

costos monetarios y muchos trabajadores no se dan cuenta del valor de mercado que tienen dichas prestaciones. Además del hecho de que este tipo de retribuciones han aumentado en el tiempo en cantidad y magnitud. Ejemplo de esta realidad ha ocurrido en otras economías como la de EE. UU. donde según “La Cámara Americana de Comercio estima que las prestaciones pagadas a los empleados estadounidenses llegaban a 25.5% de la nómina hace 40 años. Hoy en día, ese porcentaje asciende a 41%” (Chiavenato, 2009, p. 353).

Respecto de esto último también hay que destacar que en la economía de EE. UU., existen incentivos fiscales y del sistema de salud para el desarrollo de beneficios flexibles que incorporan retribuciones indirectas a elección del trabajador como parte de su compensación. Dichos beneficios resultan exentos de impuestos lo cual reduce el salario sujeto a impuesto o base imponible y como consecuencia esto se traduce en el aumento del salario real del trabajador (Krause, 2015).

Antes de seguir avanzando, en consideración al crecimiento de las retribuciones indirectas, se debe asignar importancia al tratamiento de este tipo de beneficios al interior de las organizaciones, pues su manejo puede impactar en varios ámbitos de la gestión.

En este sentido, las empresas deben considerar incluir no solo las tendencias de mercado respecto de las retribuciones indirectas sino también la evaluación técnica económica de las decisiones de adopción o creación de estas retribuciones indirectas. Además del hecho de conocer si los beneficios que entregan están siendo utilizados o no por sus trabajadores, si tienen el impacto deseado, si son valorados por los trabajadores, si generan satisfacción y motivación en los mismos, etc.

Esto implica conocer la situación de la empresa y particularmente del cliente interno, sus necesidades, gustos y preferencias.

Es por las razones enunciadas precedentemente, que las empresas requieren de estudios de marketing interno o de un trabajo conjunto entre el área de recursos humanos y el área de comunicación o unidad de marketing, en caso de que no se cuente con un área de marketing interno. No solo con la finalidad de transmitir un mensaje o mostrar la existencia de ciertos beneficios a los trabajadores y grupos de interés, sino como una unidad estratégica que permita el estudio del mercado interno y externo de la empresa, la evaluación de los beneficios, la generación de planes de acción y medición de resultados. De modo de garantizar la optimización de los recursos de la empresa y el máximo aprovechamiento de la cantidad de estos beneficios existentes para los trabajadores de la organización.

MIX DE MARKETING INTERNO PARA RETRIBUCIONES INDIRECTAS

Como consecuencia de lo que ocurre en muchas empresas, algunos autores sugieren que las empresas puedan trabajar en torno al nuevo concepto de marketing interno o *Endomarketing* el cual busca mejorar las relaciones al interior de la empresa. Según Alvarado (2008):

“El objetivo principal del *Endomarketing* es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa” (p. 5).

Esto indica que el marketing interno posee como función la vinculación e integración del cliente interno con la empresa con lo cual se logra que los trabajadores asuman una mejor visión del negocio.

En este contexto, algunos autores plantean que el marketing interno es similar al marketing tradicional adaptado al mercado laboral interno de la empresa. Entre ellos Sánchez Hernández (2008) plantea que el marketing interno es una extensión del marketing general y que algunos de los principales componentes del mix de marketing aplicados al marketing interno son:

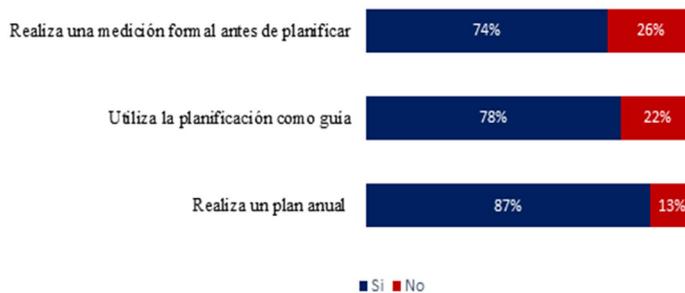
- Clientes: empleados de la empresa.
- Producto: la empresa o compañía con su respectiva estructura, recursos, objetivos y políticas (su puesto de trabajo).
- Precio: coste psicológico en el que incurre el empleado por la adopción de nuevos métodos de trabajo.
- Comunicación: medio de comunicación interna existente en la empresa.

En la misma línea del mix de marketing y su similitud con el marketing general Alvarado (2008) define técnica de venta como la comunicación interna, y a la fuerza de venta como aquellos colaboradores de la empresa que deben convertirse en vendedores de ideas y objetivos de la organización.

Obviamente, la comunicación resulta ser importante al interior de las empresas ya sea como proceso de comunicación de objetivos organizacionales, comunicación entre departamentos y/o personas, comunicación con los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, etc. Esto es aún más significativo si se tiene en cuenta la comunicación al interior de la empresa desde la óptica de un plan de comunicación en el cual deben existir como mínimo los objetivos de difusión establecidos, definición de mensajes y medios por los cuales se va a transmitir, además del proceso de retroalimentación y evaluación de la iniciativa.

Como tal, un plan de comunicación interno resulta importante para la gestión de las organizaciones y representa una guía para la gestión en miras de cumplir sus objetivos. En este contexto Claro Montes et al. (2022) ha evidenciado en empresas con sello *Great Place To Work* que operan en Chile los siguientes resultados respecto de la planificación aplicada en sus planes de comunicación interno.

Figura 2. Estadísticas sobre planificación de comunicación interna en empresas con sello *Great Place To Work* que operan en Chile.



Fuente: elaboración propia en base datos del estudio Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen al ranking *Great Place To Work*® Chile (Claro Montes et al., 2022).

Los datos presentados en la figura 2 dejan en evidencia que, en la mayoría de las empresas consideradas como mejores lugares para trabajar se aplica la planificación de la comunicación interna. Sin embargo, también existen organizaciones donde no se aplica completamente la planificación de la comunicación interna.

En el caso de las retribuciones indirectas, resulta fundamental que estén respaldadas por planes de comunicación efectivos que no solo se limiten a mostrarse y/o darlos a conocer a los trabajadores, sino que también dispongan de todas los componentes de un plan de comunicación que garantice el cumplimiento de los objetivos de comunicación establecidos para las retribuciones indirectas, junto con la medición de los impactos de estos beneficios y el posterior análisis de esa información para la mejora continua de la organización.

Hay que considerar que los planes de comunicación de beneficios no deben únicamente limitarse a los nuevos programas, sino trabajar de forma íntegra todas las retribuciones indirectas que la empresa ofrece a sus trabajadores y en forma conjunta también se deben ir evaluando las necesidades del cliente interno y la existencia y utilización de cada programa que la empresa ofrece, pues tanto las necesidades como las tendencias cambian en el tiempo.

Así como las retribuciones indirectas poseen costos asociados (monetarios y de oportunidades), la comunicación también tiene un costo para la empresa por la cantidad de tiempo que se requiere para la generación del mensaje, medición y evaluación, entre otros. Finalmente, también para los trabajadores existe un costo de oportunidad asociado a recepción de los mensajes los cuales muchas

veces son ignorados por no conocerlos o porque nos los visualizan, como es el caso de distintos correos electrónicos que llegan en una misma casilla comunicando temas diversos (procesos, beneficios, actualidad, comunicados, etc.).

Esto último se ha vuelto frecuente en modalidades de teletrabajo donde gran parte de las actividades se llevan a cabo vía remota y el correo electrónico ha dejado obsoleto a otros medios de comunicación físicos que anteriormente se usaban para transmitir mensajes al interior de la organización.

Aun así, en contexto de pandemia uno de los canales de comunicación interna más valorados por los trabajadores de las empresas con sello *Great Place To Work* que operan en Chile, es el *mail* corporativo con un 33% de las preferencias, las *Apps* diseñadas ad hoc con un 19%, otros medios como el material audiovisual, intranet, comunicación en cascada con un 18% de las preferencias (Claro Montes et al., 2022). Como tal, los medios de comunicación interna son importantes y siempre deben ser analizados a fin de lograr la mejor transmisión de los mensajes al cliente interno.

Respecto de la comunicación se puede decir que la acción de comunicar significa transmitir mensajes a través de palabras, gestos, signos, señales, códigos, etc. La cual tiene como objetivo llegar eficazmente al público, en un entorno que cada día más está sobresaturado de información.

Sin duda, la variable “Comunicación” debe ser entendida por los directivos de la organización desde una perspectiva estratégica, pues corresponde a un aspecto “crítico por constituirse en el elemento dinamizante del sistema empresarial; es decir, en el elemento

que proporciona tono, estilo y espíritu a la organización; en definitiva, en el motor de motivación” (Gascó y Rabassa, 1999, p. 472).

Esto implica prestar especial atención a dicha variable en el diseño del plan de comunicación para retribuciones indirectas, considerando desde la identificación del público objetivo, determinación de objetivos de comunicación y diseños de mensajes, además de la selección de los medios más idóneos para transmitir el mensaje, la retroalimentación y evaluación de los mensajes comunicados y cómo tales beneficios son comunicados a los trabajadores.

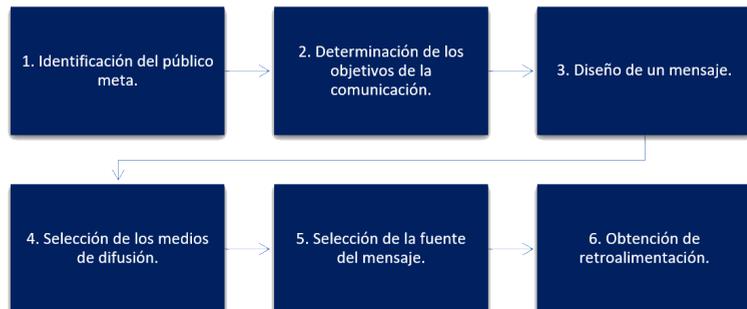
Adicional a esto, también se deben considerar las variables que influyen en la transmisión de información pues estas condicionan el proceso de comunicación.

Dichas variables corresponden a la naturaleza de la información que es el tipo de información del mensaje, la estructura del grupo que son las relaciones entre los componentes de un equipo, superiores y subordinados. Finalmente, se debe tener en cuenta el ambiente laboral, que tiene relación con el clima laboral que se vive en la empresa en el momento en el que se desea comunicar el mensaje (Gascó y Rabassa, 1999).

PLANES DE COMUNICACIÓN PARA EL MIX DE MARKETING INTERNO

Considerando que los componentes del marketing son aplicables al marketing interno, pues es una extensión del marketing general (Sánchez Hernández, 2008), se podría adaptar el componente comunicación del mix de marketing a un programa de comunicaciones internas, dado que “La comunicación interna se tiene que valer de las herramientas del marketing externo para su buena ejecución” (Gascó y Rabassa, 1999). En este contexto Kotler y Armstrong, (2012) plantean los siguientes seis pasos para el desarrollo de un programa de comunicación de marketing eficaz, como se puede apreciar en la figura 3:

Figura 3. Pasos para el desarrollo de un programa de comunicación.



Fuente: elaboración propia con datos del libro “Marketing” (Kotler y Armstrong, 2012).

En primer lugar, se debe distinguir al público meta, es decir, los usuarios actuales y potenciales del servicio, aquellos que toman la decisión o influyen en ella. Se pueden identificar como individuos, grupos o audiencia especial. El público meta afectará las decisiones del comunicador sobre qué, cómo, cuándo, dónde y quién dirá el mensaje. En este contexto al interior de la empresa se debe segmentar el público objetivo de acuerdo con criterios de segmentación que tengan relación con el uso de

los respectivas retribuciones indirectas (grupos, individuos, toda la organización) para lograr una comunicación efectiva.

En segundo lugar, determinar los objetivos de comunicación: dependiendo de la definición del público meta y las etapas de preparación en la cual se encuentre, se debe decidir qué respuesta se busca. Respecto de las retribuciones indirectas es necesario establecer los objetivos para los nuevos beneficios, al igual que se hace con los beneficios existentes.

En tercer lugar, se debe diseñar el mensaje. Crear un mensaje eficaz que capte la atención, mantenga el interés, provoque el deseo y origine una acción. Esto implica considerar tanto los objetivos de comunicación, públicos objetivos y demás variables a modo de captar la atención de los trabajadores de la organización.

En cuarto lugar, corresponde seleccionar los medios de difusión. Seleccionar los canales de comunicación pertinentes, para los cuales también se debe tener en consideración el medio por el cual se observarán los impactos según correspondan (Retroalimentación). Actualmente se destacan cada vez más los medios electrónicos, sin perjuicio de ellos como medios se pueden distinguir:

- **Personales:** es cuando dos o más personas se comunican directamente entre sí (cara a cara, por teléfono, por correo tradicional, por correo electrónico, o por un "chat" en Internet). A estos también se suman las reuniones virtuales o presenciales, almuerzos o desayunos entre otros que tienen por objetivo comunicar directamente, las retribuciones indirectas a los trabajadores. Estos canales son importantes pues permiten un contacto personal y retroalimentación.

- **Interpersonales:** transmiten mensajes sin contacto personal, no existe retroalimentación. Principalmente corresponden a medios impresos, de transmisión, de exhibición y en línea. La decisión de utilización de este tipo de medios para la comunicación de retribuciones indirectas puede medirse de forma indirecta respecto de la utilización de estos.

En quinto lugar, se deben seleccionar las fuentes de mensajes. Definir las fuentes desde donde salen los mensajes. Al interior de la empresa, las fuentes deben ser conocidas y confiables para el cliente interno, pues al estar en un mundo cada vez más digital también se debe tener la precaución relacionada a la ciberseguridad.

Finalmente, es relevante obtener retroalimentación. Es crucial para la comunicación de retribuciones indirectas conseguir respuestas respecto del mensaje emitido, para estos se requiere investigar el efecto de este mensaje sobre el público objetivo. Lo cual implica conocer si las personas del público recuerdan el mensaje, sentimiento y actitudes al respecto del objetivo de comunicación. Asimismo, se debe medir la conducta del usuario originada por el mensaje (cuantas personas utilizaron el servicio, cuantas los recomiendan, etc.), en consecuencia, la retroalimentación también puede sugerir modificaciones al programa comunicacional o al producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012).

¿CÓMO CREAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS RETRIBUCIONES INDIRECTAS?

Una vez que se tienen en consideración las variables que influyen en la transmisión de información y los pasos para el desarrollo de un programa de comunicación, se puede considerar la creación y ejecución del plan de comunicación interna para las retribuciones indirectas de la empresa, para el cual se recomienda tener en consideración las siguientes fases (Gascó y Rabassa, 1999):

1. Determinación de los objetivos de comunicación que se desean alcanzar con el plan. Como en cualquier plan se deben establecer objetivos.
2. Formación en la comunicación. Establecer todos los componentes de la empresa en comunicación interna con el fin de que el trabajador aumente su compromiso con la empresa, mejorando además su actitud de escucha y comunicación. En general se puede entender como un trabajo que va a facilitar la comunicación en toda la organización y como resultado también será más fácil la difusión de los beneficios de la empresa.
3. Identificación del contenido de la información, implica un conocimiento de las necesidades e intereses del público objetivo respecto de las retribuciones indirectas que les pueda interesar y que la empresa les consiga ofrecer. Se requiere abordar con claridad y rapidez a fin de hacer sentir al cliente interno que sus necesidades en este ámbito son consideradas por la empresa. Con lo cual en esta etapa es importante definir el contenido de los mensajes a transmitir.

4. Programa de actuación. En relación con el contenido de información se debe establecer un programa de acción que permita la ejecución de las actividades de la mejor forma posible. Este programa supone trabajar de forma coordinada con distintos soportes o instrumentos comunicativos.

5. Control del plan de comunicación interna. Al igual que en cualquier plan ejecutado, para el caso de la comunicación de las retribuciones indirectas también se requiere hacer seguimiento, pues se pretende saber si las acciones llevadas a cabo están logrando los objetivos planteados. A modo de conocer las desviaciones e implementar planes de acción alternativos según se requieran.

Con la aplicación de la estructura de un plan de comunicación en la gestión de las retribuciones indirectas se logra ordenar la creación y entrega de las mismas, la medición de los impactos, la obtención de retroalimentación sobre los beneficios y los programas de comunicación. Esto es importante puesto que estas prestaciones no están exentas de un desembolso monetario para la organización, y como tal se busca que puedan generar la mayor cantidad de impacto posible en los trabajadores, además de que también forman parte de la oferta de la empresa en el mercado laboral para retener trabajadores deseados y atraer a potenciales empleados de modo de asegurarse contar con el personal más idóneo para la organización.

REFLEXIONES FINALES

Con respecto a la importancia de comunicar las retribuciones indirectas en los planes de comunicación interna, se plantearon interrogantes sobre los beneficios y su

comportamiento en otras economías, además del papel que el marketing interno asume en las organizaciones y como se podría gestionar un programa de comunicación de retribuciones indirectas.

Ahora bien, hay que comprender que las retribuciones indirectas tienen como objetivo mejorar la permanencia del cliente interno en su lugar de trabajo, además de atraer a candidatos potenciales, para de esta forma contar con el personal más idóneo. Sin embargo, para la entrega de estas prestaciones o retribuciones indirectas las empresas deben incurrir en costos monetarios adicionales a los salarios pagados a sus trabajadores. Con lo cual las empresas también buscan que la entrega de estos beneficios genere impactos en el cliente interno y que estas instancias sean aprovechadas y valoradas por los trabajadores. No obstante, muchos trabajadores no se dan cuenta del valor de mercado que poseen dichas prestaciones y las consideran como un derecho adquirido.

Respecto del comportamiento de las retribuciones indirectas en otros países, es importante considerar que en economías más desarrolladas existen incentivos para el desarrollo de este tipo de prestaciones, además del hecho de que han aumentado en el tiempo. Cabe recordar, que este tipo de prestaciones impacta en el clima laboral, por lo que requiere dedicar especial atención a la gestión de las retribuciones indirectas en las empresas.

Por otro lado, sobre el papel del marketing en las organizaciones se puede decir que el marketing interno es una extensión del marketing general y que el principal objetivo es fortalecer las relaciones dentro de las organizaciones. Como tal, también adopta

los componentes de mix de marketing de los cuales se pueden identificar algunos como la comunicación, cliente, producto y precios.

En este sentido, resulta importante considerar la variable comunicación desde una perspectiva estratégica en los planes de comunicación interna. Adaptando la variable “comunicación” del marketing tradicional para un plan de retribuciones indirectas se logra establecer un plan de comunicaciones para las mismas, el cual debe considerar desde la identificación del público objetivo, la determinación de objetivos de comunicación y diseños de mensaje, hasta la selección de los medios más idóneos para transmitir el mensaje. Finalmente, también es relevante considerar la retroalimentación y evaluación de los mensajes sobre los beneficios, comunicados a los trabajadores.

Con el establecimiento de un plan de comunicaciones para las retribuciones indirectas, las organizaciones podrían evaluar las necesidades del cliente interno, diseñar las prestaciones acordes a las necesidades, difundir de forma eficiente sus programas y obtener un impacto superior de los beneficios en su cliente interno. Logrando de esta forma aprovechar de mejor manera sus recursos financieros y contribuir al bienestar de su personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, S. M. (2008). *Plan de marketing interno*. Madrid.
- Buk. (2022). Radiografía a los beneficios laborales en las organizaciones. Obtenido de <https://info.buk.cl/radiografia-a-los-beneficios-laborales>

- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores, S.S. de C.V.
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. P. (2022). Internal Communication: Characterization and Analysis of the Work Performed by Companies within the Great Place to Work, in Chile. *Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación* 21(41). doi:<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Dolan, S., Valle Cabrera , R., Jackson , S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mcgraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U..
- Gascó Hernández, M., & Rabassa Figueras, N. (1999). *Marketing interno mix: análisis de la variable comunicacion interna*. España.
- Hernández, M. I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios* (Primera edición ed.). Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? En F. Herzberg. *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Huse, E. F., & Bowditch, J. L. (1992). *El comportamiento humano en la organizacion*. Deusto.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (decimocuarta edición ed.). Pearson Educación.
- Krause, M. (2015). *Compensación y Heterogeneidad de los Agentes*. Bogotá.

