

**ESTADO DEL ARTE DEL ENDOMARKETING, UN ENFOQUE DE  
SOSTENIBILIDAD**

**WILMAR ALBEIRO CADENA ARIZA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2015**

**ESTADO DEL ARTE DEL ENDOMARKETING, UN ENFOQUE DE  
SOSTENIBILIDAD**

**WILMAR ALBEIRO CADENA ARIZA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de  
Ingeniero Industrial**

**Director:**

**ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO**

**Ingeniero Industrial**

**Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2015**

## DEDICATORIA

A *Dios* por ser mi norte, por demostrarme día a día que soy su hijo amado  
y que sus sueños siempre superarán mis mejores expectativas.

A mis *padres*, Libardo Cadena e Isabel Ariza, que ser mi guía incondicional,  
por ayudarme, apoyarme y aconsejarme en cada momento de mi vida,  
por estar siempre atentos a llenarme con su amor, sin restricción alguna:  
por ser mi ejemplo y mi mayor orgullo.

A mi *hermanita*, Maritza Cadena por ser mi parcerera, hermana y amiga,

A *Juan David* por ser ese hermano y primo a la vez.

A mi *Familia* por creer en mí, por contagiarme con su alegría,  
por ser mi gran tesoro y principalmente porque es única.

A mis *amigos*, en especial a Alan, Felix y Magda,  
por su amistad y su cariño, por ser incondicionales.

A *Brenda Forero*, por representar esa melodía que da alegría a mi vida,  
y me inspira a construir un gran sueño, nuestro sueño!.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al profesor Orlando Contreras por ser un gran apoyo en este proceso,

A Analisa de Medeiros por sus palabras, colaboración e inspiración,

Al equipo de HappyHouseBrasil, por su gran ayuda

A Mexichem Brasil, por la información suministrada  
y al profesor Fernando Rubiano por su aporte y motivación

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2. OBJETIVOS.....	21
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	22
4. PLANEACIÓN DE LA REVISIÓN .....	24
4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE UNA REVISIÓN .....	24
4.2 PREPARACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA UNA REVISIÓN .....	24
4.3 PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
4.3.1 Criterios de calidad.....	28
5. EJECUCIÓN DE LA REVISIÓN .....	29
5.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTUDIOS .....	29
5.2 SELECCIÓN DE ESTUDIOS.....	29

5.3	EVALUACIÓN DE CALIDAD DE LOS ESTUDIOS.....	30
5.4	EXTRACCIÓN DE DATOS Y LA VIGILANCIA DE LOS PROGRESOS.....	31
5.5	SÍNTESIS DE LOS DATOS.....	31
6.	REPORTE Y DISEMINACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
6.1	ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO .....	32
6.2	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	37
6.2.1	Endomarketing.....	37
6.2.2	Marketing Interno .....	39
6.2.1	Sostenibilidad.....	43
6.2.2	Marketing Interno como estrategia sostenible .....	46
6.2.3	La Percepción del Público Interno .....	91
6.3	CASO ESTUDIO: MEXICHEM BRASIL.....	93
7.	CONCLUSIONES.....	104
8.	RECOMENDACIONES .....	107
	BIBLIOGRAFÍA.....	108

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Producción científica por países (Participaciones) .....	34
Tabla 2. Revistas con mayor número de publicaciones .....	36
Tabla 3. Salud y seguridad en números (2012-2013) .....	98

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Criterios de Inclusión y Exclusión.....	27
Cuadro 2. Autores e instituciones de los artículos con mayor aporte .....	35
Cuadro 3. Enfoques del Marketing Interno por algunos autores .....	40
Cuadro 4. Posibilidades para generar una ventaja sostenible en relación a la RE .....	53

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura de la Revisión de la Literatura.....	17
Figura 2. Etapas de una revisión sistemática.....	22
Figura 3. Proceso de selección de artículos para la revisión sistemática .....	30
Figura 4. Número de publicaciones por año .....	32
Figura 5. Producción científica por zona geográfica.....	33
Figura 6. Temáticas de las revistas asociadas al estudio.....	36
Figura 7. Registro de Endomarketing® marca registrada .....	38
Figura 8. Modelo de marketing interno para la Responsabilidad Empresarial .....	51
Figura 9. El círculo vicioso del marketing interno .....	77
Figura 10. Etapas para construir, formar o reforzar una imagen de empresa responsable .....	87

## RESUMEN

**TITULO:** ESTADO DEL ARTE DEL ENDOMARKETING, UN ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD\*

**AUTOR:** CADENA ARIZA, WILMAR ALBEIRO\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Revisión Sistemática, Endomarketing, Marketing Interno, Sostenibilidad, Comunicación Interna.

### DESCRIPCIÓN:

El presente estudio aborda el endomarketing o marketing interno, desde la perspectiva sostenible, en la cual se presentan los elementos determinantes para la correcta alineación de la sostenibilidad a la estrategia empresarial, tomando como punto de partida las iniciativas del marketing interno que dinamizan dicha integración. El endomarketing logra generar en los empleados altos niveles de satisfacción y compromiso, así como una mayor identificación con las prácticas lideradas por la empresa, la cual se ha visto obligada a introducir el concepto sostenible en el ejercicio de sus operaciones, en vista de las exigencias suscitadas por sus grupos de interés, quienes ahora se inclinan por empresas con el sello sostenible. Esta investigación sigue los lineamientos de una revisión sistemática, metodología utilizada para condensar y analizar la literatura de carácter científico, permitiendo vislumbrar los avances y falencias de esta área de saber. El estudio presenta por medio de un análisis bibliométrico la dinámica de publicaciones del tópico en cuestión, donde se registrada una tendencia creciente desde el 2011. Asimismo, se destaca la responsabilidad empresarial, el poder del líder, la comunicación interna, los costos asociados a su implementación y finalmente se aborda la satisfacción de los empleados y la reputación corporativa, principales beneficios de esta temática. Asimismo, se presenta la perspectiva de la experta en endomarketing Analisa de Medeiros, conferencista, escritora y presidenta de la Agencia de Endomarketing, HappyHouseBrasil, donde menciona los elementos claves para una adecuada incorporación de este concepto con fines sostenibles y finalmente un caso estudio de la multinacional Mexichem con sede en Brasil.

---

\* Tesis de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

## ABSTRACT

**TITLE:** STATE OF THE ART OF INTERNAL MARKETING, AS A DRIVER OF SUSTAINABILITY\*

**AUTHOR:** CADENA ARIZA, WILMAR ALBEIRO.\*\*

**KEYWORDS:** Internal Communication, Endomarketing, Internal Marketing, Sustainability, Systematic Review.

### DESCRIPTION:

This thesis studies the endomarketing or internal marketing, from the sustainable perspective, in which are presented the determining factors for proper alignment of sustainability with the business strategy, taking as a starting point the internal marketing initiatives that streamline this integration. The endomarketing achieved generates high levels of employee satisfaction and commitment, and greater identification with the practices led by the company, which has been forced to introduce the sustainable concept in the course of their operations, in view of the requirements raised by stakeholders, who now lean toward companies with sustainable seal. This research follows the guidelines of a systematic review methodology used to condense and analyze scientific literature, allowing a glimpse of the progress and shortcomings in this area of knowledge. The study presents through a bibliometric analysis the publications dynamic of the topic in matter, which is a growing trend registered since 2011. In addition, corporate responsibility stands, the power of the leader, internal communication, the costs associated with its implementation and finally the employee satisfaction and corporate reputation, major benefits of this subject are addressed.

Also, the prospect of expert endomarketing Analisa de Medeiros, lecturer, writer and president of the Agency Endomarketing, HappyHouseBrasil, which mentions the key elements for an adequate incorporation of this concept with sustainable goals, finally the case study presents the multinational Mexichem in Brazil.

---

\* Degree Project.

\*\* Physicomechanical Engineering's Faculty. School of Industrial Engineering and Business. Director: Orlando Enrique Contreras Pacheco.

## INTRODUCCIÓN

Desde la última década en particular, las empresas se han sido obligadas a replantear su *modus operandi* a raíz de las exigencias suscitadas en el mercado, en torno a la integración del concepto sostenible en el ejercicio de sus operaciones, sumado a la revelación de sus impactos y contribuciones en la esfera social, económica y ambiental<sup>1</sup>.

La *Brundtland Commission on Environment and Development* define el desarrollo sostenible como aquel desarrollo que permite suplir las necesidades del presente sin poner en riesgo los recursos del futuro<sup>2</sup>. De acuerdo a su incidencia en futuras generaciones, este ítem es priorizado por entes gubernamentales y no-gubernamentales en aras de mitigar posibles escenarios que comprometan seriamente el desarrollo de la sociedad.

Las empresas con el pasar de los años han identificado los beneficios generados por una gestión que realza el componente social y ambiental, dejando de ser exclusivamente una normativa de orden gubernamental<sup>3</sup>, para convertirse incluso en su carta de presentación de cara al cliente, quien posteriormente traduce el fortalecimiento de la imagen corporativa en un aumento de ventas.

De igual forma, la competitividad empresarial registrada en la última década, favorecida por el auge de los medios de comunicación y la abertura de mercados propia de la globalización, se ha tornado muy agresiva y la brecha entre las

---

<sup>1</sup> DELAI, Ivete. TAKAHASHI, Sergio. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *En*: Journal of Cleaner Production, 2013, vol. 47, p.211-221.

<sup>2</sup> CLIFT, R. Metrics for supply chain sustainability. *En*: Clean Technologies and Environmental Policy, 2003, vol 5, no. 3-4, p.240-247

<sup>3</sup> GAUTAM, R. SINGH, A. Critical Environmental Indicators used to assess environmental performance of business. *En*: Global Business and Management Research, 2010, vol 2, no.2, p.224-236.

organizaciones se hace cada vez más estrecha. En la búsqueda de instrumentos que permitan atraer el factor diferenciador, herramientas como el Endomarketing aparecen en la baraja empresarial para impulsar y dinamizar las organizaciones desde uno de sus actores más importantes: los empleados<sup>4</sup>.

Esta herramienta considerada por algunos autores como un proceso de gestión, se fundamenta en el fortalecimiento de la comunicación interna y en el uso de estrategias del marketing tradicional aplicadas al interior de la empresa. Sus esfuerzos son direccionados al mejoramiento de los niveles de compromiso, aumento de la productividad en el público interno y al fortalecimiento de la identidad corporativa, factores que impactan positivamente los índices de rentabilidad económica, social y ambiental de la organización.

El presente artículo tiene como intención ahondar en el campo investigativo del endomarketing, analizando el uso de esta herramienta en empresas que buscan trascender en el tiempo y alcanzar una sostenibilidad que las destaque en sus mercados de operación. Cabe resaltar, que la búsqueda abordó inicialmente el término “endomarketing”, pero en vista de que el *concepto* se encuentra –la mayor parte- en la literatura científica bajo el nombre de marketing interno- internal marketing-, este término será adoptado para el desarrollo del presente documento.

El análisis es desarrollado a través de una revisión sistemática, metodología de investigación que permite identificar, evaluar y sintetizar la información encontrada en las bases de datos (Web of Science y EBSCOhost), de la herramienta mencionada desde una perspectiva sostenible, garantizando la integración y contextualización de la literatura científica en esta área del saber.

---

<sup>4</sup> KIM, Chung. SCULLION, Hugh. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. En: The Poznan University of Economics Review, 2013, vol. 13, no 2, p.5-30.

Posterior a la introducción, el documento se encuentra dividido en seis capítulos que representan la estructura de la revisión sistemática: El capítulo 1 corresponde a las generalidades del proyecto, donde se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos del proyecto y la respectiva metodología puesta en marcha para la investigación; El capítulo 2 contiene la planeación de la revisión sistemática, que describe el protocolo de investigación; El capítulo 3 hace referencia a la ejecución de la revisión sistemática, donde se detallan las etapas que marcan el desarrollo del estudio.

Por su parte, el capítulo 4 comprende el reporte y diseminación de los resultados, presentados a través de un análisis bibliométrico y una revisión de la literatura, esta última posee la siguiente estructura:

- ✓ En la primera parte, se define el término *Endomarketing* y se especifican las razones que argumentaron su escasa difusión en el ámbito internacional. Posterior a esto, se describe el concepto del *Marketing Interno*, haciendo mención de las perspectivas con que suele ser analizado. Asimismo, se presenta el concepto de *Sostenibilidad*, enfoque adoptado para el presente estudio.
- ✓ En la segunda parte, se desarrolla concepto del Marketing Interno (Endomarketing) desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial, haciendo mención de factores y herramientas cruciales para el éxito de su implementación: En primer lugar, se analiza la *Responsabilidad Corporativa*, principal herramienta empleada por organizaciones para introducir el enfoque sostenible en sus operaciones. En segunda instancia, se describe el papel del *Líder*, agente trascendental en la toma de decisiones y en el campo motivacional, destacando los instrumentos a adoptarse para el óptimo cumplimiento de sus funciones. De igual forma, se

presenta la *Comunicación Sostenible*, y se pone en relieve la comunicación interna, ítem imprescindible en la adopción del marketing interno. En este orden de ideas, se describen los *Costos* asociados a la implementación del marketing interno, en la alineación del concepto sostenible con la estrategia empresarial. Asimismo, se analiza la *Satisfacción del Público Interno* – empleados-, determinante en el compromiso de la fuerza laboral con la estrategia corporativa y en última instancia, se aborda la *Reputación Corporativa*, beneficio abanderado del enfoque sostenible, que trae consigo la aceptación de clientes internos y externos, favoreciendo los intereses económicos de la organización.

**Figura 1. Estructura de la Revisión de la Literatura**



Cabe resaltar que el t3pico de comunicaci3n interna, cuenta con el aporte de la escritora m3s representativa del Endomarketing en Brasil, Analisa de Medeiros Brum, presidenta de HappyHouseBrasil, agencia de endomarketing de las grandes empresas brasileras, donde plantea los elementos claves para una correcta alineaci3n del endomarketing con la estrategia sostenible empresarial. De igual forma, este cap3tulo contiene un caso estudio de la multinacional Mexichem con sede en Brasil, el cual ejemplifica la puesta en marcha de las herramientas y pr3cticas abordadas en la investigaci3n.

Por su parte, los cap3tulos 5 y 6 presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigaci3n, y el documento finaliza con los Anexos, comprendidos por la evidencia de postulaci3n a un jornal indexado y el art3culo de car3cter publicable.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad actual se encuentra enmarcada en un contexto complejo, caracterizado por crisis de tipo económico, industrial, social y medioambiental a lo largo y ancho del panorama internacional. Lo anterior está directamente ligado al momento coyuntural que vivieron los mercados con la “Gran Recesión” generada a comienzos de 2007, crisis, que ha dejado una huella sin precedentes que incluso hoy en día vivencia sus repercusiones<sup>5</sup>.

En este sentido, la búsqueda de estrategias que permita a las organizaciones ubicarse en la cima empresarial en tiempos tan competitivos, las ha impulsado a innovar sus prácticas, pero a diferencia de otras épocas, dicha innovación ha requerido un tinte integral, para ajustarse tanto a las exigencias de carácter gubernamental como a las generadas por el cliente, quien ahora asume mayor protagonismo.

El cliente, objetivo final de las empresas hoy en día posee mayor influencia en los procesos de decisión de las mismas, llevándolas a una intensa competencia que se decanta en el peor de los casos en estrategias de eliminación o por el contrario, en su desarrollo. Brum<sup>6</sup> afirma que esta competencia es saludable, ya que permite que las empresas progresen, debido a que se genera el momento propicio para la reinversión, dados algunos factores como las relaciones internas saludables, sólidas y duraderas. Pero es allí donde las empresas suelen tener su talón de Aquiles, debido al desconocimiento de su propio ambiente organizacional.

---

<sup>5</sup> BAGLIANO, F. MORANA C. The Great Recession: US dynamics and spillovers to the world economy. En: Journal of Banking & Finance, 2012, vol. 36, no 1, p.1-13.

<sup>6</sup> BRUM, A. D. M. Um olhar sobre o marketing interno. citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestria. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

Bajo este escenario el mundo empresarial se ha volcado a desarrollar estrategias y/o filosofías de trabajo que contribuyan a la obtención de mayores beneficios, adoptando un enfoque de sostenibilidad<sup>7</sup>, criterio que va tomando fuerza en el argot de los clientes quienes se inclinan fuertemente por los productos y servicios de empresas con el “sello sostenible”<sup>89</sup>.

Por lo anterior, se hace necesario investigar acerca de las prácticas que permitan a las compañías crecer y fortalecerse internamente, adecuando su organización al entendimiento del mercado. De allí surge el interés por el Endomarketing, el cual logra abordar una serie de requerimientos que demanda la organización, a partir de la integración de sus empleados. Cabe resaltar que el término “Endomarketing” no logró surgir ampliamente en el ámbito internacional por una serie de dificultades asociadas a su marca, pero su concepto sí, ganando protagonismo especialmente en grandes compañías.

A pesar de su relevancia, no se evidencian investigaciones que conglomeren este importante ítem del presente organizacional desde un enfoque sostenible. En la búsqueda efectuada al inicio del presente estudio no se registró ninguna investigación que retomara de forma estructurada los avances y resultados de dichas prácticas. Cabe mencionar que esta temática no ha sido investigada a profundidad en la Universidad Industrial de Santander. En este sentido, este trabajo logra diagnosticar el constructo investigativo existente hasta el momento de las prácticas internas implementadas en las organizaciones, bajo un enfoque sostenible y permite vislumbrar futuras posibilidades de investigación.

---

<sup>7</sup> HIND, Patricia. SMIT, Arnold. PAGE, Nadine. Enabling sustainability through an action research process of organisational development. En: Journal of Corporate Citizenship, 2013, vol. 2013, no 49, p.137-161

<sup>8</sup> SUN, Wenbin. CUI, Kexiu. Linking corporate social responsibility to firm default risk. En: European Management Journal, 2014, vol. 32, no 2, p.275-287.

<sup>9</sup> CHEN, C. SHIH, H. SHYUR, H. WU, K. A business strategy selection of green supply chain management via an analytic network process. En: Computers & Mathematics with Applications, 2012, vol. 64, no 8, p.2544-2557.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar una revisión sistemática del Endomarketing como concepto, con el fin de analizar sus estrategias adaptadas en el mundo organizacional bajo un enfoque de sostenibilidad.

#### **2.1.1 Objetivos Específicos**

1. Realizar una inmersión literaria de las prácticas asociadas al Endomarketing concebidas bajo el enfoque de sostenibilidad empresarial.
2. Elaborar un análisis bibliométrico de la temática tratada que permita identificar las tendencias en materia de autores, países y año de publicación.
3. Realizar un análisis de contenidos web, que soporte la contribución de los mismos a la investigación planteada.
4. Escribir un artículo que presente el estado del arte teórico de las tendencias actuales con su respectivo análisis, del Endomarketing con un enfoque de sostenibilidad, en aras de postularlo a un Journal indexado.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Con el propósito de obtener resultados confiables, se adoptaron los lineamientos descritos por Tranfield et al. (2003) y el manual Cochrane sobre la revisión sistemática, asegurando que los métodos y estrategias planteadas permitieran la identificación, análisis y síntesis de la información de la forma más idónea<sup>10</sup>.

**Figura 2. Etapas de una revisión sistemática**



Fuente: Tranfield et al. 2003<sup>11</sup>

<sup>10</sup> CENTRO COCHRANE IBEROAMERICANO, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [actualizada en marzo de 2011] [Internet]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano; 2012. Disponible en <http://www.cochrane.es/?q=es/node/269>

<sup>11</sup> TRANFIELD, David, DENYER, David. SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *En*: British Journal of Management. Septiembre, 2003. vol. 14, No 3, p. 207–22.

La revisión sistemática es una metodología estructurada basada en métodos tanto explícitos como sistemáticos para la identificación, selección y evaluación crítica de la información sobre una temática de interés<sup>12</sup>, la cual permite una detallada extracción de las evidencias con un alto grado de calidad, mediante el cumplimiento de criterios de elegibilidad establecidos en fases previas para responder a la pregunta específica de investigación<sup>13</sup>. En este sentido, el desarrollo de una revisión sistemática conlleva a la definición de protocolos de revisión y la planificación para el acceso, recopilación y valoración de la calidad y pertinencia de la información, que en última instancia contiene la presentación de evidencias y/o resultados de la investigación<sup>141516</sup>.

---

<sup>12</sup> THORPE, Richard. HOLT, Robin. PITTAWAY, Luke. MACPHERSON, Allan. Knowledge within small and medium sized firms: A systematic review of the evidence. En: International Journal of Management Reviews. 2006. vol. 7, No. 4, p. 257-281.

<sup>13</sup> CENTRO COCHRANE IBEROAMERICANO, Op. cit., p. 22.

<sup>14</sup> TRANFIELD et al. Op. cit., p. 22

<sup>15</sup> THORPE, et al. Op. cit., p. 23

<sup>16</sup> MACPHERSON, Allan. HOLT, Robin. Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of the Evidence. En: Research Policy. Marzo, 2003. vol. 36, No 2, p.172–92.

## **4. PLANEACIÓN DE LA REVISIÓN**

La planeación de la revisión toma como punto de partida la investigación presentada en el plan de proyecto, dando a conocer las razones que impulsaron el desarrollo del presente trabajo junto con el respectivo plan de acción de la presente investigación.

### **4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE UNA REVISIÓN**

La sostenibilidad se ha convertido en un tema de primer orden en el mundo académico, dada su masiva implementación en diversos sectores económicos y en empresas de gran, mediano y pequeño porte. Innumerables estudios han abordado este tópico visualizando su impacto desde una postura que en el mayor de los casos resta importancia a los verdaderos actores y generadores de valor de esta perspectiva, los empleados<sup>1718</sup>. En este sentido, se hace necesario realizar una revisión sistemática que apunte al enriquecimiento literario del marketing interno, herramienta administrativa que potencializa la integración de prácticas sostenibles con la estrategia empresarial, en un marco de alta calidad que sirva como insumo para futuras investigaciones.

### **4.2 PREPARACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA UNA REVISIÓN**

Con base en la investigación y en el análisis desarrollado en el plan de proyecto se definió la pertinencia y el alcance de abordar al marketing interno con un enfoque sostenible a través de una revisión sistemática que permitiera revisar la

---

<sup>17</sup> SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital, 2012, vol. 8, no 2, p.275-307.

<sup>18</sup> KORSCHUN, Daniel. BHATTACHARYA, C.B. SEN, Sankar. Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationships. En: Advances in Consumer Research - Asia-Pacific Conference Proceedings, 2009, vol. 8, p.64-66.

literatura científica, analizando los beneficios generados a raíz de su implementación, en la esfera económica, social y ambiental, propia del desarrollo sostenible.

Una vez identificados los ítems asociados al estudio, se hizo contacto con los siguientes expertos en la temática: Patricia Bandeira (Experta en Endomarketing), Javier Fernando Rubiano (Experto en Mercadeo), Orlando Contreras\* (Master of Business Administration and Consultant in Sustainable Business Practices) y Analisa de Medeiros Brum (Escritora más representativa del endomarketing en Brasil y Presidenta de HappyHouseBrasil, Agencia de endomarketing), en aras de obtener una visión más objetiva y significativos aportes en las diversas etapas de la investigación. En este sentido junto con el director de proyecto se estableció la pregunta de investigación, ¿Qué avances se presentan en la literatura científica respecto al concepto de endomarketing bajo un enfoque de sostenibilidad?.

Posterior al planteamiento de la pregunta de investigación, se establecieron las palabras clave que alimentaron la búsqueda en las bases de datos, fase realizada con el asesoramiento de Conteras, Bandeira y Rubiano, quienes contribuyeron de igual forma en la determinación de los operadores booleanos utilizados estratégicamente para incluir la temática desde una perspectiva sostenible. Finalmente, junto con el director de proyecto se definieron los pares de búsqueda definitivos.

Expertos Consultados:

- ✓ **Patrícia Böck Bandeira**  
Ejecutiva de Planeación de HappyHouseBrasil  
(Agencia de Endomarketing) Nov 2013- actual

---

\* Director de Proyecto

Administradora  
*Porto Alegre, Brasil*

✓ **Javier Fernando Rubiano Espinosa**

Gerente de Mercadeo:

- Financiera Juriscoop S.A      Mayo 2014- actual
- Telmex Hogar S.A              Dic 2006 - Abr 2008
- Publicar S.A                    Mar 2006- Dic 2006

Profesor Universitario: Pregrado, MBA - Universidad Industrial de Santander  
*Bucaramanga, Colombia*

✓ **Orlando Enrique Contreras Pacheco**

- Master of Business Administration- Tulane University of Louisiana
- Maestría en Administración- Universidad De Chile
- Consultant in Sustainable Business Practices
- Profesor Universitario: Pregrado, MBA- Universidad Industrial de Santander  
2008- actual  
*Bucaramanga, Colombia*

✓ **Analisa de Medeiros Brum**

- Pionera en el estudio de la Comunicación Interna y el Endomarketing
- Directora-Presidenta HappyHouseBrasil    2000- actual
- Escritora (Publicaciones): Sorria. Você trabalha aquí; Endomarketing de A a Z; Face a Face com o Endomarketing; Respirando Endomarketing; Um olhar sobre o Marketing Interno; Endomarketing como Estratégia de Gestão; Endomarketing
- Conferencista  
*Porto Alegre, Brasil*

### 4.3 PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

El protocolo de investigación presenta los criterios de inclusión y exclusión (Cuadro 1) y los criterios de calidad implementados como directrices de la revisión sistemática, con el fin de garantizar objetividad y un alto grado de calidad en el presente estudio.

**Cuadro 1. Criterios de Inclusión y Exclusión**

Criterio de Inclusión	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se incluyeron los documentos registrados en todas las bases de datos (Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED), Social Sciences Citation Index (SSCI) y Arts &amp; Humanities Citation Index (A&amp;HCI) que conforman la colección principal de la Web of Science encontrados en la plataforma virtual de la Web of Science. De igual forma los documentos registrados en todas las bases de datos pertenecientes a la EBSCOhost.</li><li>2. Se incluyeron los documentos que se encuentren registrados entre el 2001 y 2014.</li><li>3. Se incluyeron únicamente los documentos que son artículos arbitrados (tipo).</li><li>4. Se incluyeron sólo artículos en idioma inglés.</li></ol>
Criterio de Exclusión	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se excluyeron los documentos registrados a partir del primero de enero de 2015.</li><li>2. Se excluyeron los documentos que son revisión, editorial, corrección, reporte del caso, resumen, carta, libro, biografía y otros.</li><li>3. Se excluyeron todos los artículos que no son escritos en inglés.</li><li>4. Se excluyeron los artículos en inglés que no tienen relación directa con el marketing interno y/o sostenibilidad.</li></ol>

#### **4.3.1 Criterios de calidad**

- ✓ Proporcione un aporte teórico significativo relacionado con los factores que promueven u obstaculizan el desarrollo del endomarketing en las organizaciones.
- ✓ Contribuya a la integración del endomarketing con la sostenibilidad empresarial, dimensionando las esferas social, ambiental y/o económica propias del desarrollo sostenible.
- ✓ Identifique y describa las herramientas que dinamizan la comunicación interna en las empresas en aras de mejorar el ambiente y/o cultura organizacional.
- ✓ Identifique y argumente las condiciones que determinan la satisfacción del público interno, fundamentales para potencializar o inhibir las iniciativas sostenibles emprendidas por la empresa.
- ✓ Especifique o establezca los beneficios recibidos por la implementación del endomarketing tales como reputación corporativa, motivación en empleados, marca empleador, productividad, etc, asociados al desarrollo sostenible de la organización.

## **5. EJECUCIÓN DE LA REVISIÓN**

La ejecución de la revisión fue ejecutada a través de la identificación, selección y evaluación objetiva de los documentos científicos relacionados con la investigación con base en el plan de acción desarrollado en la fase de planeación. Posteriormente, se llevó a cabo la extracción y síntesis de información que constituyeron el presente documento.

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE ESTUDIOS**

La identificación de los estudios se desarrolló con base en la estrategia de búsqueda que involucraba el uso de las palabras clave, previamente determinadas con el apoyo de expertos en la temática, y su correlación con los operadores booleanos en la plataforma virtual de las bases de datos de *Web of Science* y *EBSCOhost*, generando una búsqueda de documentos en esta línea de investigación.

### **5.2 SELECCIÓN DE ESTUDIOS**

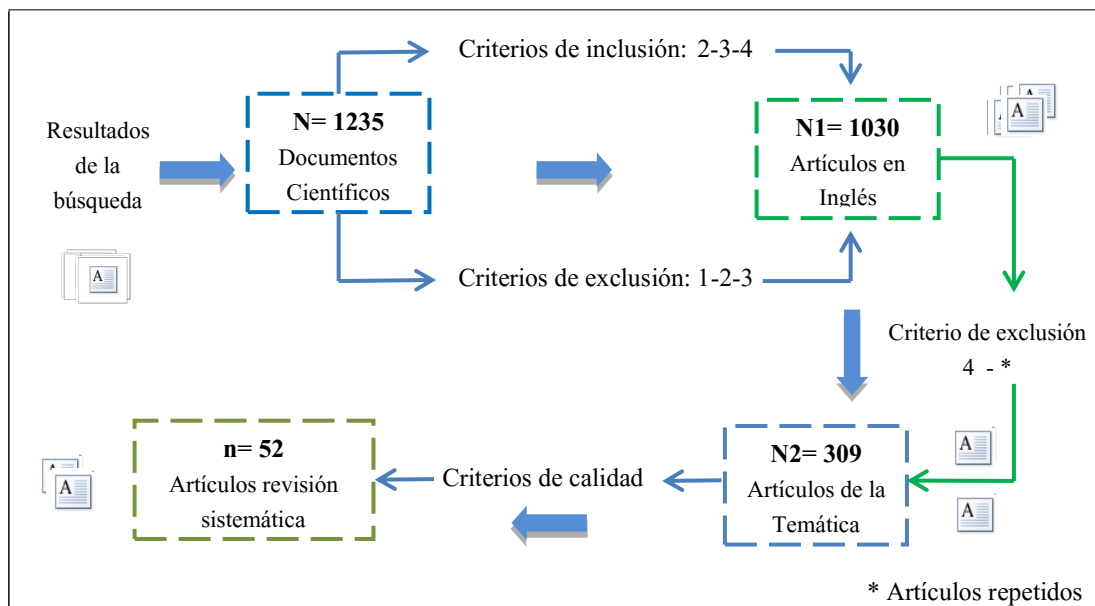
La selección de estudios es generada desde el instante donde se inicia la búsqueda de documentos científicos en la plataforma de *Web of Science* y *EBSCOhost* a partir de la aplicación del criterio de inclusión (1) dando como resultado 1235 documentos científicos divididos en artículos, editoriales, revisiones de libro, capítulos de libros, artículos biográficos, correcciones, noticias, y actas. Luego se aplicó el (2, 3 y 4) criterio de inclusión y el criterio de exclusión (1, 2 y 3) para obtener un producto de 1030 documentos disponibles en inglés, los cuales fueron decantados con el criterio de exclusión (4) a través de la lectura de

títulos y resúmenes, junto con la eliminación de los documentos repetidos, dado que las búsquedas se generaban de forma separada- búsqueda por pares o tríos de palabras claves- reduciendo el universo a 309 artículos en inglés relacionados con la temática en estudio.

### 5.3 EVALUACIÓN DE CALIDAD DE LOS ESTUDIOS

Tomando como insumo los documentos depurados en la etapa anterior se realizó la lectura completa del contenido de los artículos para evaluarlos según los criterios de calidad previamente establecidos, obteniéndose un total de 52 artículos que fueron validados para integrar el presente trabajo investigativo. La figura 3. muestra el proceso de búsqueda y selección de los artículos.

**Figura 3. Proceso de selección de artículos para la revisión sistemática**



#### **5.4 EXTRACCIÓN DE DATOS Y LA VIGILANCIA DE LOS PROGRESOS**

La extracción de datos se realizó de forma manual por medio de hojas de Microsoft Excel y de cuadros en Microsoft Word, los cuales permitieron la estructuración de los artículos de acuerdo a los títulos, años de publicación, tipo de revista, autores y nacionalidad, en cuanto a la primera herramienta. La segunda, facilitó la clasificación de la información contenida en los documentos permitiendo establecer los principales temas asociados y la relación entre estos.

#### **5.5 SÍNTESIS DE LOS DATOS**

La información obtenida de la extracción de datos de los artículos que superaron los requisitos de inclusión-exclusión y calidad, se presenta a continuación con base en los objetivos establecidos en el inicio de la investigación, en el capítulo 4.

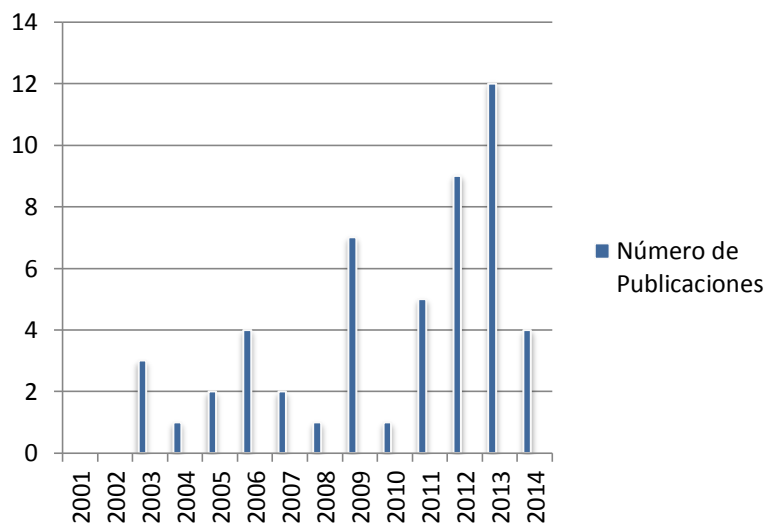
## 6. REPORTE Y DISEMINACIÓN DE LOS RESULTADOS

### 6.1 ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

El presente análisis bibliométrico permite visualizar la dinámica de producción literaria de carácter científico, asociada al marketing interno con un enfoque de sostenibilidad. Este subcapítulo comprende el análisis de los artículos que finalmente aportaron a la construcción del presente estado del arte, en el cual se consideran los campos bibliográficos países, autores, revistas e instituciones en el período comprendido entre 2001 y 2014.

- ✓ Producción de artículos

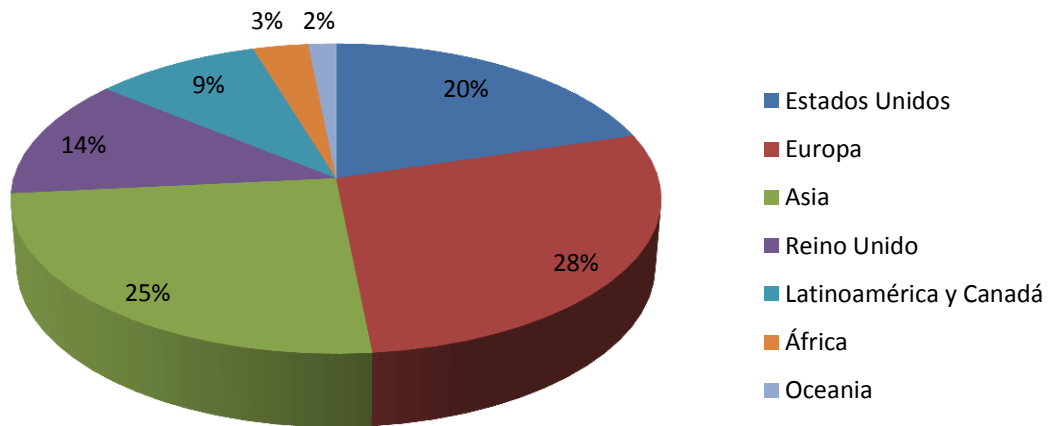
**Figura 4. Número de publicaciones por año**



De acuerdo con la Figura 4. se observa que el marketing interno es una temática científica con tendencia creciente desde el año 2011, además, se vislumbra que a

comienzos de siglo no hubo mayor producción en dicho tópico. Cabe resaltar que el valor asociado al 2014 es inferior, debido a que la selección de los artículos se efectuó en los primeros meses de este año.

**Figura 5. Producción científica por zona geográfica**



La producción científica por zona geográfica se presenta en la Figura 5, donde se destaca Estados Unidos como el país con mayor número de participaciones logrando el 20,31%, seguido de Reino Unido con el 12,5%. En materia de continentes, Europa lidera el escalafón con el 28,31% - sin contar Reino Unido-, seguido de Asia con el 25% de las publicaciones, este último basado en la producción de países como China e India. La generación de artículos en Latinoamérica y Canadá alcanzó el 9,38%, seguido del continente Africano quien logró el 3,13% y cerrando el escalafón, se ubicó Oceanía con el 1,56% de la producción científica, lo que permite concluir que es una temática de interés mundial. La participación en artículos de carácter científico se desarrolló de la

siguiente manera: (26) Europeos, (16) Asiáticos, (13) Norteamericanos, (6) Latinoamericanos y Canadá, (2) Africanos, (1) de Oceanía, para un total de 29 países alrededor del mundo, detallados en la Tabla 1.

**Tabla 1. Producción científica por países (Participaciones)**

Países	Número de Participaciones		Países	Número de Participaciones
Estados Unidos	13		Canadá	3
Reino Unido	8		Malasia	2
China	5		Singapur	2
India	5		Sudáfrica	2
España	4		Colombia	1
Brasil	1		Holanda	1
Dinamarca	1		Liechtenstein	1
Eslovaquia	1		Taiwán	1
Lituania	1		Finlandia	1
Rumania	1		Alemania	1
Republica Checa	1		Irlanda	1
Australia	1		Portugal	1
Argentina	1		Corea del Sur	1
Bélgica	1		Francia	1
Chipre	1			

El presente estudio fue construido con base en el contenido de 52 artículos científicos, producto de la revisión sistemática, en los cuales no se evidenció la presencia del mismo autor en dos o más publicaciones. De igual forma, no se encontró la participación de alguna institución en más de un artículo, sin embargo, vale la pena destacar el aporte de tres artículos en particular, los cuales contribuyeron substancialmente en la elaboración del documento final, estos son: (Ver Cuadro 2):

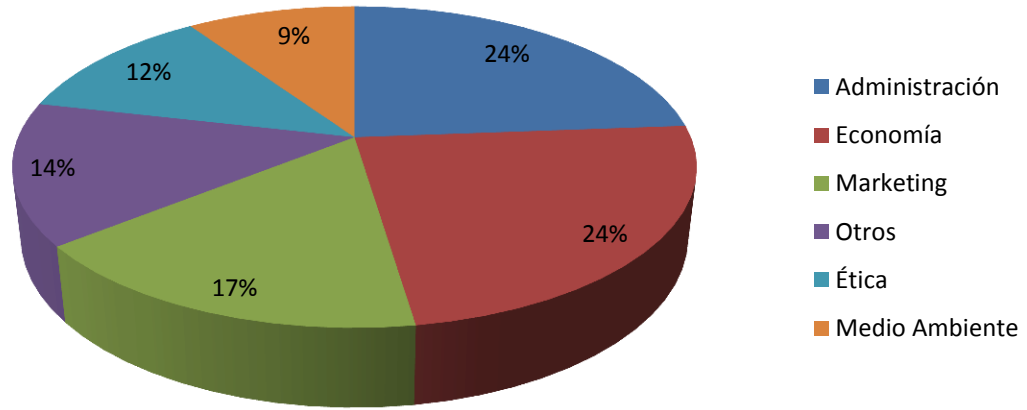
- ✓ SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.
- ✓ KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.
- ✓ DUMITRESCU, Luigi. STANCIU, Oana. ŢICHINDELEAN, Mihai. VINEREAN, Simona,. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

## Cuadro 2. Autores e instituciones de los artículos con mayor aporte

Autor	País	Institución
SANCHEZ, Isabel.	España	Universidad de Extremadura
GRAYSON, David	Reino Unido	Cranfield University
KATARIA, Aarti	India	Management Development Institute, Gurgaon
KATARIA, Akanksha	India	Department of Humanities & Social Sciences, Indian Institute of Technology, Roorkee (IITR), Roorkee
GARG, Ruchi.	India	Management Development Institute, Gurgaon
DUMITRESCU, Luigi.	Rumania	Lucian Blaga University of Sibiu,
STANCIU, Oana	Rumania	Lucian Blaga University of Sibiu
ŢICHINDELEAN, Mihai	Rumania	Lucian Blaga University of Sibiu
VINEREAN, Simona	Rumania	Academy of Economic Studies

Dadas las características del tema objeto de investigación, se observó la participación de revistas especializadas en diversas áreas del conocimiento (Ver Figura 6). Lo anterior se presenta ya que la implementación de prácticas de marketing interno con fines sostenibles puede desarrollarse en organizaciones de cualquier sector.

**Figura 6. Temáticas de las revistas asociadas al estudio**



De acuerdo con los datos obtenidos, 42 revistas asociadas tanto a Web of Science como a EBSCOhost publicaron artículos referentes al marketing interno bajo la perspectiva sostenible, de los cuales se destacan: *Journal of Business Ethics* con 8 publicaciones logrando el 15,38%, seguido de *Journal of Cleaner Production* con 3 publicaciones con un 5,77% y *Economics & Management* con 2 artículos que representaron el 3,85% del total publicaciones (Ver Tabla 2). Por su parte, 39 revistas de diferentes áreas del saber contribuyeron con una publicación, obteniendo un total de 52 artículos publicados.

**Tabla 2. Revistas con mayor número de publicaciones**

Fuente	Número de Publicaciones
Journal of Business Ethics	8
Journal of Cleaner Production	3
Economics & Management	2

El presente análisis bibliométrico permitió observar los países y revistas con mayor participación, junto con los autores e instituciones destacadas, que han abordado la investigación del marketing interno con enfoque sostenible. Además, se evidencia la tendencia creciente por el desarrollo y producción de artículos que amplíen las ideas, conceptos y principios básicos de la temática, tanto para su comprensión como implementación. A continuación se presenta el análisis de contenidos realizado a los artículos seleccionados en la revisión sistemática.

## 6.2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

**6.2.1 Endomarketing.** El término “Endomarketing” fue utilizado por primera vez por Saul Faingaus Bekin, quien afirmó en su momento “que mucho más que una marca, endomarketing es un concepto, una nueva postura, una herramienta que representa un nuevo enfoque del mercado y de la estructura organizacional de las empresas, vinculadas a todo un contexto de cambio<sup>19</sup>”.

Pero paradójicamente como lo menciona Inkotte (2000) en su investigación, la empresa consultora S. B. & C. A. - Saul Bekin & Consultores Associados Ltda. Me., obtiene la propiedad y el uso exclusivo de la marca nominativa “Endomarketing” otorgada por el INPI, Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (Brasil), dependencia vinculada al Ministerio de Industria y Comercio, el 3 de enero de 1995, luego de un proceso iniciado el 20 de febrero de 1991<sup>20</sup>. Lo anterior se decanta en el certificado de marca número 815 990 995 como lo señala la siguiente gráfica.

---

<sup>19</sup> BEKIN, S. F. Conversando sobre Endomarketing: Un ciclo de entrevistas con Saul Fangaus Bekin. citado por: INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

<sup>20</sup> INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

**Figura 7. Registro de Endomarketing® marca registrada**

The screenshot displays the 'ENDOMARKETING' registration details from the INPI database. The header includes the act number 'Acta: 815990995' and the class 'Clase : 40'. The main content is titled 'DETALHES DO PROCESSO' and lists the following information:

- Nº do Processo: 815990995
- Titular: S. B. & C. A. - SAUL BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA. ME.
- Marca: ENDOMARKETING
- Nome do Procurador: ROSANA CARVALHO DE ANDRADE
- Data do Depósito: 20/02/1991
- Data da Concessão: 03/01/1995
- Situação: Registro Vigência: 03/01/2015
- Apresentação: Nominativa
- Classe Prod./Serv.: 40 : 25 - 32
- Natureza: De Serviço

Additional details include the 'Prazos para a Prorrogação' (Deadlines for Renewal) section:

- Início do Prazo Ordinário: 04/01/2014
- Fim do Prazo Ordinário: 03/01/2015
- Início do Prazo Extraordinário: 04/01/2015
- Fim do Prazo Extraordinário: 03/07/2015

The interface also features a 'Imprimir' (Print) button and a note: 'Última atualização: 2013-10-22'.

Fuente: Página web Unibrander, Brasil<sup>21</sup>

Este hecho influyó notablemente, logrando que el término no se difundiera masivamente, pues este acto fue determinante para inhibir la investigación, producciones científicas y trabajos literarios en esta naciente área<sup>22</sup>, tanto así, que bajo el nombre de Endomarketing desde el periodo de adjudicación de la marca hasta el año 2000, en este país sólo se dieron 4 publicaciones debido al desconocimiento por parte de los investigadores quienes ignoraban la implicación de un registro de marca nominativa, permitiendo así que la escasa difusión de este enfoque se diera únicamente a través de las capacitaciones, consultorías, y conferencias ofrecidas por la firma propietaria de la marca<sup>23</sup>, desencadenando que el término sólo tuviera acogida en Brasil y no traspasara las fronteras internacionales.

En los últimos años, el término “Endomarketing” ha tomado un gran impulso en el contexto latinoamericano a raíz del crecimiento significativo de Brasil en materia

<sup>21</sup> UNIBRANDER, buscador universal de marcas [en línea] Información de la marca, Octubre. 2013 – [citado el 2 de octubre de 2014]. Disponible en internet en: <URL: <http://es.unibrander.com/brasil/5633103BR/endomarketing.html>>.

<sup>22</sup> INKOTTE, Op. cit., p. 37

<sup>23</sup> INKOTTE, Ibid., p. 37

económica, el cual, tiene como una de sus principales causas el fortalecimiento interno de sus organizaciones<sup>24</sup>. A pesar de que el concepto es conocido como “Marketing Interno” en Latinoamérica y España, y en países de habla inglesa como “Internal Marketing”, el término “Endomarketing” empieza a despertar gran expectativa a pesar de que su implementación alrededor del mundo se ha venido dando paulatinamente bajo el nombre de “Marketing Interno”, término que empleará el autor del proyecto para referirse al concepto, en vista de que en la literatura científica se encuentra bajo esta denominación.

**6.2.2 Marketing Interno.** El Endomarketing o Marketing Interno ha sido definido de múltiples formas, las cuales se han apoyado en áreas como la psicología, las relaciones humanas, la calidad y el marketing, descuidando la construcción de una identidad clara<sup>25</sup>.

Inkotte (2000) menciona los enfoques generados por autores representativos (Cuadro 3), haciendo énfasis en la notable diferencia que representa cada una de estas posiciones frente al tema: Analisa Brum<sup>26</sup> enfoca su perspectiva en el uso de técnicas de comunicación, Wilson Cerqueira<sup>27</sup> argumenta, con base en las relaciones humanas y en el concepto motivacional, mientras que Saul Bekin<sup>28</sup> busca la sinergia entre los intereses de los empleados y empleadores en aras de implementar los fundamentos del marketing.

---

<sup>24</sup> FRANCO, E., RAY, S.; RAY, P. K.. Patterns of innovation practices of multinational-affiliates in emerging economies: evidences from Brazil and India. En: World Development, 2011, vol. 39, no.7, p.1249-1260.

<sup>25</sup> INKOTTE, Op. cit., p. 37

<sup>26</sup> BRUM, A. Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividad, citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

<sup>27</sup> CERQUEIRA, W. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade, Citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

<sup>28</sup> BEKIN, Op. cit., p. 37

### Cuadro 3. Enfoques del Marketing Interno por algunos autores

	Cerqueira	Brum	Bekin
Definición	Venta de una nueva imagen para dentro de la empresa	Acciones de una empresa para vender su propia imagen	Acciones de Marketing para el público interno
Concepto	Consolidar la idea de una empresa enfocada para la excelencia	Motivar a las personas para programas de cambio	Proceso para implementar la estructura de Marketing de la empresa
Objetivo	Establecer un norte cultural sinérgico	Búsqueda de la plena participación	Armonizar y fortalecer las relaciones entre los objetivos de la empresa y sus funcionarios
Función	Base motivacional para el compromiso	Acciones para aproximar Empresa/Funcionarios	Integrar la noción de cliente en los procesos internos de la estructura organizacional
Origen del enfoque	Motivación para el trabajo	Relaciones Públicas	Marketing como Filosofía

Fuente: Inkotte (2000)<sup>29</sup>

Por las diversas interpretaciones en torno a la temática, se ha generado un sinnúmero de dificultades en su difusión e implementación<sup>30</sup>.

A pesar de la falta de uniformidad en torno al concepto, Bellaouaied<sup>31</sup>, Brooks<sup>32</sup> y Rafiq Ahmed<sup>33</sup> ofrecen una clasificación que aborda los enfoques que constituyen el concepto del Marketing Interno (Bandeira, 2014)<sup>34</sup> .:

1. Marketing Interno bajo la perspectiva de Marketing de Servicios
2. Marketing Interno bajo la perspectiva de la Estrategia Empresarial
3. Marketing Interno bajo la perspectiva de Gestión de Personas

<sup>29</sup> INKOTTE, Op. cit., p. 37

<sup>30</sup> RAFIQ, M; AHMED, P. K. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management. New York: Routledge, 2002, p.299, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

<sup>31</sup> GAM, A., & BELLAOUAIED, M. Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: An empirical study. Revista de Comunicare si Marketing, 2011, vol. 2, 139-160, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

<sup>32</sup> BROOKS, R. F.; LINGS, I. N.& BOTSCHEN, M. A. Internal marketing and customer driven wavefronts. Service Industries Journal, 1999, vol. 19, no 4, p. 49-67. citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

<sup>33</sup> RAFIQ, M. Op. cit, p. 40

<sup>34</sup> BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (impress), 2014.

### ❖ **Marketing Interno bajo la perspectiva del Marketing de Servicios**

El concepto del marketing interno tiene sus orígenes en el marketing de servicios, específicamente en el trabajo de Berry et al. en 1976<sup>35</sup>, época enmarcada por el auge del movimiento consumista, generador de desconcierto en líderes empresariales que buscaban nuevas estrategias para afrontar el fenómeno. Bajo esta perspectiva el marketing interno, se convierte en una acción interna que busca lograr un mejor servicio externo, es decir, constituye una filosofía de trabajo orientada al crecimiento potencial de ventas<sup>36</sup>.

### ❖ **Marketing Interno bajo la perspectiva de la Estrategia Empresarial**

Pese a que el concepto de Marketing Interno surge ligado al Marketing de servicios, la dimensión corporativa y estratégica<sup>37</sup> son incorporadas para ofrecerle mayor robustez, sugiriendo que dicha estrategia no sólo puede estar dirigida para los empleados de línea de frente -los que tienen contacto directo con el cliente-<sup>38</sup> sino que debe dimensionar a toda la organización, pues todos los esfuerzos van encaminados a la satisfacción de las necesidades suscitadas en el cliente.

En vista de lo anterior, una de las variables que requiere mayor intervención al interior de las empresas es justamente su cultura organizacional<sup>39</sup>. Por ende, el marketing interno puede tanto promover la cultura, los valores y objetivos organizacionales como convertirse en un agente dinamizador del cambio, que

---

<sup>35</sup> BERRY, LL., HENSEL, J.S., BURKE, MC. Improving retailer capability for effective consumerism response, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (i artículo no publicado), 2014.

<sup>36</sup> BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem conceitual de marketing interno. Revista Eletronica de Administração, 2005, ed. 43, vol. 11, no 1., citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

<sup>37</sup> RAFIQ, M. Op. cit, p. 40

<sup>38</sup> SEIGNOUR, A.. Le Marketing Interne: un état de l'art, 1998 vol. 13, no 3, p. 43-55., citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

<sup>39</sup> SHETH, J. N., SISODIA, R. S., & SHARMA, A.. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, vol. 28, no 1, p. 55-66., citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

potencializa el desempeño de las estrategias implementadas al interior de la empresa<sup>40</sup>.

### ❖ **Marketing Interno bajo la perspectiva de Gestión de Personas**

Brambilla (2005)<sup>41</sup> afirma que así como es crucial gestionar las expectativas de los clientes se debe gestionar las de sus empleados, en cuanto a “vender” los beneficios de trabajar para su empresa.

Esta perspectiva expone que el marketing interno es una actividad enfocada para atraer, desarrollar, capacitar, motivar y mantener a los empleados altamente calificados dentro de las compañías, por medio de mecanismos que generan el desarrollo de puestos de trabajo como productos y satisfacen las necesidades propias del trabajador<sup>4243</sup>, y es justamente por medio de técnicas de marketing que es posible alcanzar dicha motivación<sup>44</sup>, obteniendo el compromiso del público interno con los objetivos organizacionales<sup>45</sup>.

En la construcción de este concepto y de sus enfoques, mucho se ha dicho, y ante tal desalineación algunos autores intervienen en el debate académico afirmando que el marketing interno no es más que una nueva forma de tildar a la gestión de recursos humanos. Sin embargo, uno de los argumentos por los cuales la gestión de recursos humanos, es diferente del marketing interno es el hecho de que la primera, tiene la facultad de utilizar los mecanismos formales gracias a la

---

<sup>40</sup> RAFIQ, M. Op. cit, p. 40

<sup>41</sup> BRAMBILLA, Op. cit, p. 41

<sup>42</sup> KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 728 p. citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado 2014).

<sup>43</sup> RAFIQ, M. Op. cit, p. 40

<sup>44</sup> RAFIQ, M, Ibid., p. 42

<sup>45</sup> BRUM, A. M. Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

naturaleza contractual del empleo, mientras que el “marketing”, bajo la perspectiva de Kotler (1972), “consiste en acciones persuasivas (no-coercitivas) para inducir respuestas positivas en otras unidades sociales<sup>46</sup>”, lo que supone que el segundo, en su calidad de marketing, difiere de la eficacia de los recursos humanos en tal sentido<sup>47</sup>.

Cabe resaltar que a pesar que el marketing interno está despertando mayor interés en la academia, existe una escasez de exámenes empíricos del constructo<sup>48</sup>.

**6.2.1 Sostenibilidad.** Una definición muy completa que contiene los diversos contextos del concepto sostenible, es mencionada por Brauer (2013), quien expone que el concepto de sostenibilidad se encuentra asociado al diseño de los sistemas humanos e industriales que permiten asegurar el uso razonable de los recursos por parte de la humanidad, evitando la disminución en la calidad de vida, ya sea por pérdidas ligadas a costos de oportunidad o por medio del impacto negativo sobre el entorno social, la salud humana y el medio ambiente<sup>49</sup>. En este sentido, el desarrollo sostenible es definido por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo como "el desarrollo que satisface las necesidades

---

<sup>46</sup> KOTLER, P. A generic concept of marketing. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>47</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.22

<sup>48</sup> PELTIER, James. SCOVOTTI, Carol. Relationship marketing and disadvantaged health care segments: Using internal marketing to improve the vocational rehabilitation process. En: Health marketing quarterly, 2005, vol. 22, no 2, p.69-90.

<sup>49</sup> BRAUER, Cletus S. Just sustainability? Sustainability and social justice in professional codes of ethics for engineers. En: Science and engineering ethics, 2013, vol. 19, no 3, p. 875-891.

del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"<sup>50</sup>.

A pesar de que el concepto de sostenibilidad ha evolucionado notablemente en las últimas tres décadas y hoy en día es una palabra comúnmente utilizada en el literatura científica, Stankeviciute y Savaneviciene (2013) mencionan que el potencial asociado a este concepto en los recursos humanos no ha sido revelado en su totalidad<sup>51</sup>.

Por su parte, Wang (2014) afirma que la sostenibilidad no sólo se puede remitir a la implementación de prácticas ambientales, sino que también debe ahondar esfuerzos en involucrar a las comunidades impactadas<sup>52</sup>. Y es que en procesos vinculados a la planeación de proyectos el entorno social y ambiental asume gran protagonismo, convirtiéndose en grandes barreras que obstaculizan el desarrollo de las operaciones o en variables que potencializan su desempeño.

Haciendo la integración de los aspectos económicos, ambientales y sociales en un "triple balance", el concepto de sostenibilidad es de gran relevancia en aras de reconsiderar la importancia prestada al factor humano, desde un enfoque teórico como práctico<sup>53</sup> y puede ayudar indiscutiblemente al desarrollo de una nueva visión sobre la forma de gestionar los recursos humanos.

---

<sup>50</sup> KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

<sup>51</sup> STANKEVICIUTE, Z. SAVANEVICIENE, A. Sustainability as a concept for Human Resource Management. En: Economics & Management, 2013, vol 18, no 4, p. 837-846.

<sup>52</sup> WANG, Xiaohu; VAN WART, Montgomery; LEBREDO, Nick. Sustainability Leadership in a Local Government Context. En: Public Performance & Management Review, 2014, vol. 37, no 3, p.339-364.

<sup>53</sup> EHNERT, I. Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications on Corporate Websites. En: European Journal of International Management, 2009, vol 3, no 4, p.419-438.

La sostenibilidad como un concepto de gestión de recursos humanos se presenta a través de dos argumentos<sup>54</sup>: El primero, el cual hace referencia a que las organizaciones operan en entornos económicos y sociales, y por ende la gestión de recursos humanos no puede pasar por alto su importancia en relación a la sostenibilidad, especialmente por los compromisos que supone su disposición frente al desarrollo sostenible; y el segundo, que hace referencia a los aspectos fisiológicos asociados al envejecimiento de la población y al aumento de los problemas en la salud, relacionados al trabajo. De allí, se expone que el concepto de sostenibilidad en la gestión de recursos humanos se convierte esencial para la supervivencia de las organizaciones.

Por su parte, Bachman et al. (2012) en un sentido más general agrega que “la sostenibilidad es una fuerza innovadora y potencialmente transformadora que genera nuevos productos y procesos que desafían las prácticas existentes<sup>55</sup>”, lo cual dinamiza los mercados y la convierte en la vanguardia del mundo organizacional.

La sostenibilidad comúnmente es presentada a través de tres pilares - personas, lucro, planeta-, que vistos desde la perspectiva del marketing interno representaría una triple ventaja para la organización, reflejada en la satisfacción de los empleados, el beneficio sostenible a largo plazo y un planeta duradero con menores índices de contaminación<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> STANKEVICIUTE, Op. cit., p. 44

<sup>55</sup> BACHMAN, Bonnie. BASHYAL, Shristy. BAUMANN, Margaret. Sustainability in the plastics industry: concerns, issues, and strategies. En: Polimeri; 2012, vol. 33, no 1, p.6-11

<sup>56</sup> DUMITRESCU, Luigi. STANCIU, Oana. ȚICHINDELEAN, Mihai. VINEREAN, Simona,. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

**6.2.2 Marketing Interno como estrategia sostenible.** “La implementación de programas de marketing interno ha tomado gran impulso recientemente, especialmente en el contexto de la sostenibilidad<sup>57</sup>”. Como lo señala la frase anterior, diversas organizaciones alrededor del mundo han comenzado a visualizar al marketing interno como arma estratégica que potencializa la prestación de servicios en un marco de alta calidad, generando posteriormente mayor satisfacción en sus clientes<sup>58</sup>.

En un escenario donde prima la competencia empresarial, la búsqueda de diferenciales se convierte en necesidad de primer orden en el marco estratégico de las organizaciones, donde muchas de estas apelan a la inclusión de enfoques sostenibles para alcanzar dicho propósito. Desafortunadamente un gran número de empresas fallan en su intento, al implementar aisladas iniciativas sostenibles que no se alinean a la estrategia corporativa, logrando así un leve impacto en la ejecución de las mismas.

En este sentido, según la teoría de recursos de la empresa, mencionada por Dumitrescu et al. (2013) en su trabajo, señala que el verdadero diferencial que permite que una organización se destaque frente a sus competidores, radica en la interacción única del capital humano, organizacional y recursos físicos a lo largo del tiempo<sup>59</sup>. Lo que sugiere, que el marketing interno debe ser utilizado como estrategia de capital humano para potencializar el desarrollo de habilidades internas, en pro del éxito externo<sup>60</sup>, favoreciendo a la integración de la sostenibilidad en la estructura de la organización.

Fernández et al. (2000) define al capital humano, como los conocimientos

---

<sup>57</sup> DUMITRESCU, Ibid., p. 45

<sup>58</sup> DUMITRESCU, Ibid., p. 46

<sup>59</sup> DUMITRESCU, Ibid., p. 46

<sup>60</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.24

adquiridos por el público interno que contribuyen al aumento de su calificación individual, productividad y por ende, valor de la contribución a la empresa<sup>61</sup>. Dado que los empleados son el motor operacional de cada iniciativa puesta en marcha, el marketing interno debe vincular la estrategia sostenible a las competencias del individuo, las cuales están estrechamente vinculadas a su destreza creativa, experiencia y responsabilidad<sup>62</sup>, que bajo un escenario de libre comunicación permite una fuerte integración del empleado a la estrategia empresarial. De allí la importancia de ahondar esfuerzos en la motivación del empleado -ligada a la creatividad-, pues un alto grado de creatividad favorece a la creación en número y calidad, de ideas para la organización<sup>63</sup>, contribuyendo en gran medida a su desarrollo sostenible. En este mismo orden de ideas, Ahmed y Rafiq (2003) ratifican lo anterior, afirmando que “el marketing interno vincula directamente al empleado con la estrategia de la empresa<sup>64</sup>” que en este escenario incorpora un enfoque sostenible.

### ❖ Responsabilidad Empresarial

La Responsabilidad Empresarial (RE) “consiste en la creación de soluciones innovadoras y proactivas a los retos sociales y ambientales, así como la colaboración con stakeholders –grupos de interés-, tanto internos como externos<sup>65</sup>”.

La RE está incorporada en la mayor parte de las organizaciones competitivas, las cuales perseveran en retos asociados con su integración en cada uno sus

---

<sup>61</sup> FERNANDEZ et al. Typology and strategy analysis of intangible resources. A resource-based approach. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>62</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.24

<sup>63</sup> GALANAKIS, Kostas. Innovation process. Make sense using systems thinking. En: Technovation, 2006, vol. 26, no 11, p.1222-1232.

<sup>64</sup> AHMED, P. RAFIQ, M. Commentary: Internal marketing issues and challenges. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>65</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.24

procesos y por ende cultura, donde su principal desafío radica en la introducción de los empleados al camino RE<sup>66</sup>. Y no es para menos, ya que un gran número de investigadores indican que la RE representa una inversión estratégica hacia la ganancia, lo que la constituye en un factor elemental en las operaciones de la empresa, que debe ser percibida como tal<sup>67</sup>. Además, esta no sólo es relevante para organizaciones de gran envergadura, pues en el caso de las PYME -pequeñas y medianas empresas-, las anteriores desempeñan un papel esencial en el fomento de prácticas RE, al contar con empresarios dispuestos y comprometidos a tomar medidas que dinamizan la sostenibilidad<sup>68</sup>.

Hoy en día, es considerada como una política conveniente la participación de los interesados en la estrategia empresarial, dado que ofrece ventajas competitivas a la organización<sup>69</sup>. Con base en lo anterior, la integración de los empleados en RE, como grupos de interés, debe ser evaluada con sumo cuidado al representar una capacidad estratégica para la organización<sup>70</sup>. De hecho, la tendencia observada por Sharp y Zaidman (2010) respecto a una mayor participación de los empleados en actividades de responsabilidad empresarial como parte de sus obligaciones laborales, es un reflejo de la eficiente introducción de los valores RE en la cultura organizacional de estas compañías<sup>71</sup>. Por lo tanto, empresas que requieran una estrategia idónea en la incorporación de la RE, pueden desarrollar y poner en

---

<sup>66</sup> BARTLETT, D. Embedding corporate social responsibility: The development of a transformational model of organizational innovation. citado por SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>67</sup> SUN, Op. cit. p.20

<sup>68</sup> PASTRANA, Nathaly Aya. SRIRAMESH, Krishnamurthy. Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. En: Public Relations Review, 2014, vol. 40, no 1, p.14-24.

<sup>69</sup> WALSH, J.P. Book review essay: Taking stock of stakeholder culture. citado por: DUMITRESCU, Luigi. STANCIU, Oana. ŢICHINDELEAN, Mihai. VINEREAN, Simona,. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

<sup>70</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.24

<sup>71</sup> SHARP, Z., ZAIDMAN, N. Strategization of CSR, citado por DUMITRESCU et al. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

práctica un plan de marketing interno que involucre a los empleados en dicho objetivo<sup>72</sup>.

Sánchez y Grayson (2012) definen el marketing interno con fines RE como: "cualquier esfuerzo planificado para alinear, motivar e integrar a los empleados hacia la efectiva implementación de la responsabilidad corporativa y estrategia de sostenibilidad de la organización<sup>73</sup>". Con base en esta definición, se puede afirmar que el marketing interno es capaz de desarrollar capacidades dinámicas, fuentes de ventaja competitiva.

Las organizaciones en los últimos años se han venido esforzando visiblemente por alcanzar los objetivos relacionados con la responsabilidad empresarial, sin embargo, se espera que dicho esfuerzo alcance un mayor grado de eficiencia cuando sean utilizadas herramientas de marketing interno para este propósito<sup>74</sup>.

La RE conlleva a una serie de cumplimientos simultáneos de orden económico, legal, ético y filantrópico que expresado en términos de gestión, traduce, el deber de la empresa por obtener ganancias, cumplir la ley, ser ético y actuar como un buen ciudadano corporativo<sup>75</sup>. En este sentido, Carroll (1991) con base en trabajos anteriores organiza la noción de múltiples responsabilidades por medio de "la pirámide de Carroll", la cual indica que cuatro responsabilidades son de carácter aditivo. Esta perspectiva menciona que las responsabilidades de carácter

---

<sup>72</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 45

<sup>73</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.24

<sup>74</sup> SANCHEZ, Ibid., p.49

<sup>75</sup> CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

económico y legal son obligatorias, por su parte, la responsabilidad ética es esperada, mientras que la filantropía es deseable desde la esfera social<sup>76</sup>.

Por su parte, la conceptualización ofrecida por Wood (1991) considera los principios que motivan el desarrollo de acciones ligadas a la responsabilidad social por una empresa, a través de 3 niveles de análisis: principio de legitimidad (nivel institucional), principio de responsabilidad pública (nivel organizacional) y principio de discrecionalidad (nivel individual), este último generado de acuerdo a las preferencias personales<sup>77</sup>.

Entre los aportes ofrecidos en esta línea, es de resaltar el modelo presentado por Sanchez y Grayson (2012) basados en Ahmed y Rafiq (2002), quienes desarrollaron un Modelo Multinivel (Figura 8) que representa la analogía de cómo herramientas y técnicas del marketing tradicional pueden ser utilizadas al interior de la empresa generando un impacto positivo, ligado al compromiso de los empleados en la aplicación efectiva de la estrategia RE<sup>78</sup>.

El modelo original está constituido por tres niveles estratégicos:

- ✓ *Dirección:* Se relaciona con el establecimiento de objetivos y la definición de la dirección. Este nivel tiene que ver tanto con la evaluación de las oportunidades externas así como del análisis de las capacidades de la organización, donde la obtención de mejoras reales está ligada a la implementación de programas de capacitación en el público interno como se considera en el último nivel.

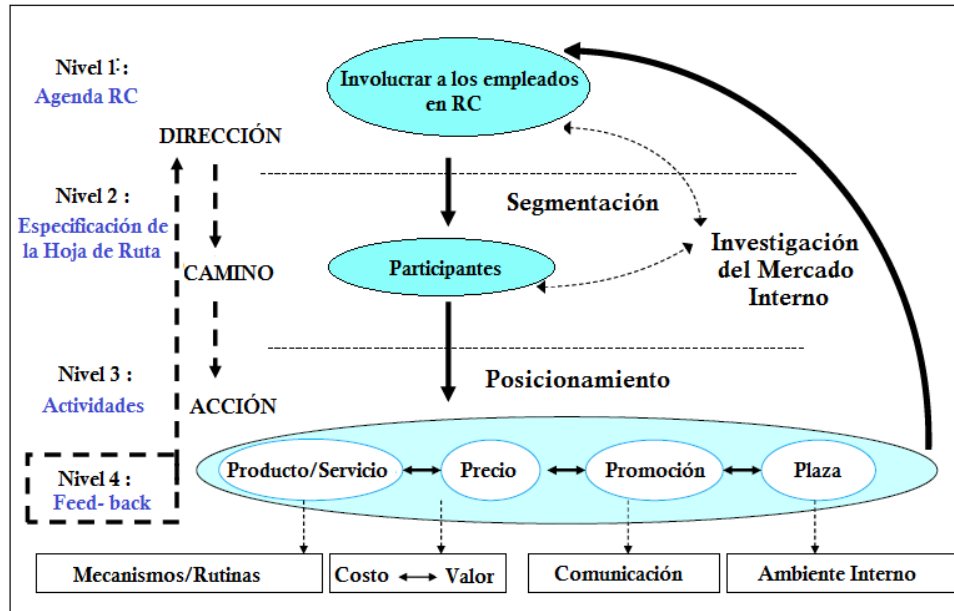
---

<sup>76</sup> CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>77</sup> WOOD, D. Corporate social performance revisited. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>78</sup> SANCHEZ, Op. cit., p.24

**Figura 8. Modelo de marketing interno para la Responsabilidad Empresarial**



Fuente: Sanchez y Grayson (2012)<sup>79</sup>

- ✓ *Camino*: Este nivel describe y presta atención a las formas alternativas de ejecutar la estrategia de RE, así como a la detección de obstáculos y mecanismos para superarlos. De igual forma, resalta la creación de programas específicos para cada uno de los grupos de empleados. Herramientas de marketing, como estudios de mercado interno, segmentación y posicionamiento son eficaces a la hora de lograr una correcta implementación.
- ✓ *Acción*: Consiste en la ejecución de las decisiones previamente tomadas. El objetivo de este nivel es instaurar un paquete táctico de acciones que permita suplir las necesidades de los empleados. Para este fin, se intenta ofrecer una combinación adecuada de beneficios diferenciados, basados

<sup>79</sup> SANCHEZ, Ibid., p.50

en los segmentos que definen al público interno, a fin de motivarlos a implementar la estrategia RE.

Para conseguir un máximo rendimiento en las organizaciones se requiere indudablemente de esfuerzos de arriba hacia abajo (estructura organizacional) como de abajo hacia arriba, y aún más en RE, de acuerdo a esto, Sánchez y Grayson añadieron un cuarto nivel, denominado Feed-Back.

- ✓ *Feed-Back*: Este nivel representa las contribuciones generadas por empleados voluntarios a la estrategia RE, así, como las iniciativas desarrolladas por intrapreneurs sociales\*.

Este modelo más que exponer los equivalentes del mix del marketing convencional en relación al marketing interno en un marco de RE, resalta la importancia por la creación de puestos de trabajo como productos, la cual no sólo hace alusión al análisis de tareas, sino que ofrece una gran consideración a factores distintos de la remuneración económica. Entre estos factores se destaca, el tener presente: la participación en la toma de decisiones, las necesidades de formación, los niveles de responsabilidad, las oportunidades de carrera y el medio ambiente de trabajo. Por ende, los administradores deben crear un producto interno que se acople a los empleados en RE y por supuesto, a la filosofía sostenible de la organización<sup>80</sup>.

En este orden de ideas, estos autores exponen una serie de posibilidades que la organización puede adoptar con el fin de obtener ventaja sostenible, las cuales

---

\* Intrapreneur: Agente que identifica oportunidades, cuantifica riesgos y ponen en marcha acciones de forma creativa e innovadora, cobijado por la estructura de la organización.

<sup>80</sup> SANCHEZ, Ibid., p.51

son presentadas con base en los niveles previamente mencionados dentro de la concepción RE, que permiten integrar este pensamiento a la estrategia empresarial de forma eficaz.

#### **Cuadro 4. Posibilidades para generar una ventaja sostenible en relación a la RE**

NIVEL	NUEVA ACCIÓN/ OFERTA	TIPO DE OFERTA (Rutina / Mecanismo / características de empleo)	GRUPO PRINCIPAL DE EMPLEADOS AFECTADOS
Dirección	Objetivos RE Análisis de oportunidades externas para RE Análisis de las capacidades internas para RE	Rutina Mecanismo  Mecanismo	Altos directivos Altos directivos  Todos
Camino	Segmentación de empleados Posicionamiento	Mecanismo Mecanismo	Empleados actuales Empleados actuales
Acción	Nuevos diseños de empleo Crear oportunidades de aprendizaje Reconocimiento / Premios El desarrollo de un ambiente de trabajo inteligente Descubrir campeones de sostenibilidad Desarrollar Equipos Verdes Gestión de la marca empleador	Características de empleo Rutina  Mecanismo Rutina  Rutina  Mecanismo Mecanismo	Empleados actuales Nuevos empleados  Empleados actuales Todos  Empleados actuales  Empleados actuales Empleados actuales y potenciales Ex-empleados Jubilados Empleados actuales
	Programas de Outplacement* Jubilación responsable	Mecanismo Rutina	Empleados actuales Empleados actuales
	Relaciones internas Gana-Gana	Rutina	Empleados actuales
	Venta de RE internamente	Rutina	Empleados actuales
	Cultura Responsable	Rutina	Todos
Feed-Back	Fomentar el voluntariado corporativo Descubrimiento y Empoderamiento de Intrapreneurs Sociales	Mecanismo  Rutina	Empleados actuales y jubilados Empleados actuales

Fuente: Sanchez & Grayson (2012) <sup>81</sup>

\* Hace referencia a una serie de procedimientos que una compañía pone en marcha para asistir a un empleado que se queda sin su puesto de trabajo tras una reestructuración.

El marketing Interno actualmente es considerado como un paradigma del cambio, que determina la gestión y ejecución de estrategias propias de la organización<sup>82</sup>, hecho que lo hace crucial en estrategias asociadas a la RE, “ya que puede reforzar y hacer hincapié en el proceso de transformación de una organización centrada en la responsabilidad<sup>83</sup>”.

- **Voluntariado**

Para lograr una fuerte conexión de la política de sostenibilidad a los puestos de trabajo, las organizaciones requieren hacer frente a la responsabilidad individual de los empleados, en la creación de sostenibilidad, por medio de la vinculación y el apoyo de comportamientos sostenibles tanto en espacios laborales como en la vida privada de sus empleados<sup>84</sup>. En este sentido, algunos empleados desempeñan iniciativas de carácter social y ambiental, ya sea en nombre de la empresa donde laboran o en instituciones que desarrollan específicamente este tipo de iniciativas (ONGs).

El voluntariado de los empleados es considerado como una característica con gran acogida en diversos proyectos de responsabilidad social empresarial<sup>85</sup>. Estas acciones voluntarias como su nombre lo denota, es un trabajo no pago, sin ninguna obligación, lo que representa que en muchos casos sea complejo el reclutar voluntarios y/o motivarlos a persistir con las tareas a la que se han

---

<sup>81</sup> SANCHEZ, Ibid., p.52

<sup>82</sup> AHMED, Op. cit., p. 47

<sup>83</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24

<sup>84</sup> MUSTER, V. SCHRADER, U .Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

<sup>85</sup> MUTHURI, J. MATTEN, D. MOON, J. Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. citado por: YIM, Frederick. FOCK, Henry. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? En: Journal of Business Ethics . 2013, vol. 114, no 4, p.665-674.

dedicado voluntariamente<sup>86</sup>. Por tal razón, muchos de los voluntarios se convierten en el núcleo de diversos programas de caridad o programas que se encuentran alineados a la estrategia sostenible empresarial<sup>87</sup>.

Pelozo et al. (2009) afirman que:

El voluntariado de los empleados puede ser una estrategia efectiva para aumentar la eficacia de la filantropía corporativa. Sin embargo, para ser efectivas, las iniciativas del voluntariado deben ser dirigidas por la empresa para asegurar un ajuste estratégico y centrado en las competencias básicas de la empresa. Por lo tanto, son necesarias estrategias de marketing interno para garantizar que los directivos reciban el apoyo de los empleados<sup>88</sup>.

El voluntariado de los empleados representa una gran oportunidad para las empresas, en aras de mejorar la filantropía de la organización. En primer lugar, estas acciones envían una señal a los consumidores y demás grupos de interés, reflejando el compromiso de la empresa y ofrece mayores beneficios, comparado con las tradicionales donaciones en efectivo<sup>89</sup>. Por otra parte, empresas que son reconocidas por sus acciones de filantropía ante la sociedad, pueden esperar recibir mayores recompensas del mercado<sup>90</sup>. En segundo lugar, basados en los aportes de Porter y Kramer (2002), empresas que ahondan esfuerzos no sólo en la creación de beneficios económicos, sino también en la creación de impactos

---

<sup>86</sup> HALL et al. Cornerstones of community: Highlights of the national survey of nonprofit and voluntary organizations. citado por: YIM, Frederick. FOCK, Henry. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? En: Journal of Business Ethics. 2013, vol. 114, no 4, p.665-674.

<sup>87</sup> YIM, Frederick. FOCK, Henry. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? En: Journal of Business Ethics . 2013, vol. 114, no 4, p.665-674.

<sup>88</sup> PELOZA, John. HUDSON, Simon. HASSAY, Derek N. The marketing of employee volunteerism. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, no 2, p.371-386.

<sup>89</sup> PELOZA, Ibid., p. 55

<sup>90</sup> PELOZA, Ibid., p. 55

sociales positivos, pueden esperar una mayor rentabilidad de su inversión filantrópica<sup>91</sup>.

Cano y Sams (2009), destacan la importancia de considerar las habilidades emocionales del público interno -orientación del marketing interno-<sup>92</sup>, a fin de proveer ambientes que potencialicen su desarrollo integral. En este sentido, empresas que incentivan el voluntariado de los empleados, contribuyen al fortalecimiento de su concepción altruista, de suma importancia, para quienes son determinantes en el éxito o fracaso de la estrategia medioambiental de la empresa: los empleados<sup>93</sup>

Finalmente, organizaciones reconocidas como promotoras del voluntariado de los empleados son pretendidas por empleados potenciales y a nivel financiero reportan menores costos de rotación<sup>94</sup>, argumento que asume mayor relevancia en contextos donde los trabajadores sienten una mayor afinidad con la causa y la empresa gestiona la iniciativa de voluntariado de la mano con el empleado<sup>95</sup>.

#### ❖ **El Líder: Agente catalizador**

El sector empresarial con el ánimo de superar los nuevos retos que supone la gerencia de recursos humanos, asociados en gran proporción al alto nivel de estrés y/o enfermedades relacionadas con el trabajo, ha intensificado

---

<sup>91</sup> PORTER, M. KRAMER, M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. citado por: PELOZA, John. HUDSON, Simon. HASSAY, Derek N. The marketing of employee volunteerism. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, no 2, p.371-386.

<sup>92</sup> CANO, Cynthia. SAMS, Doreen. The importance of an internal marketing orientation in social services. En: International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing. Agosto, 2009, vol. 14, no. 3, p.285-295.

<sup>93</sup> SINGH, Neelam. JAIN, Suresh. SHARMA, Prateek. Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms: an empirical study. En: Journal of Cleaner Production, 2014, vol. 66, p.469-478.

<sup>94</sup> GILDER et al. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. Citado por: PELOZA, John. HUDSON, Simon. HASSAY, Derek N. The marketing of employee volunteerism. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, no 2, p.371-386.

<sup>95</sup> PELOZA, Op. cit., p. 55

recientemente la búsqueda de una nueva gestión de personas que impacte satisfactoriamente este escenario<sup>96</sup>. A raíz de esta problemática, Stankeviciute y Savaneviciene (2014) afirman que el concepto de sostenibilidad es de suma importancia para la generación de un desarrollo integral de las operaciones a nivel corporativo<sup>97</sup>, contribuyendo así, en la disminución de estos índices.

Maritz et al. (2011) reafirman la búsqueda del sector, al sostener que en los últimos años la demanda de líderes que dirijan responsablemente con el medio ambiente, la sociedad, la organización empresarial y diversos stakeholders ha aumentado considerablemente, en un entorno empresarial que ha perdido legitimidad y confianza debido a la mala conducta y falta de ética<sup>98</sup>.

De igual forma, el sector empresarial ha contado con un importante cambio de percepción en la línea sostenible. Para el año 2003, la tendencia de los CEOs era pensar que la preocupación por los principios sostenibles únicamente añadían costo a sus operaciones<sup>99</sup>, a diferencia de la posición que asumen hoy en día, donde los líderes empresariales visualizan cada vez más a la sostenibilidad como una fuente importante de oportunidades y una ventaja competitiva para el largo plazo<sup>100</sup>. El estudio de United Nations Global Compact- Accenture publicado en 2010 revela que el 93% de los CEOs percibe a la sostenibilidad como un elemento esencial para el éxito de sus organizaciones<sup>101</sup>.

Sin embargo, a pesar de que la sostenibilidad está siendo reconocida como un imperativo comercial, existe poca orientación de cómo gerentes y líderes

---

<sup>96</sup> MARIAPPANADAR, S. Harm of Efficiency Oriented HRM Practices on Stakeholders: an Ethical Issue for Sustainability. citado por: STANKEVICIUTE, Zivile. SAVANEVICIENE, Asta. Sustainability as a concept for human resource management. En: Economics and Management, 2014, vol. 18, no 4, p.837-846.

<sup>97</sup> STANKEVICIUTE, Op. cit., p. 41

<sup>98</sup> MARITZ, Rachel. PRETORIUS, Marius. PLANT, Kato. Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. En: Journal of Business Ethics. 2011, vol. 98, p.101-113.

<sup>99</sup> HIND, Op cit., p.20

<sup>100</sup> HIND, Ibid., p. 57

<sup>101</sup> HIND, Ibid., p. 57

empresariales pueden identificar un enfoque claro que les permita direccionar sus prácticas sostenibles dentro de la organización, dando luces para una correcta alineación con la estrategia corporativa. Si bien existe un importante cuerpo de literatura en torno a los elementos técnicos de la sostenibilidad, especialmente en la gestión de recursos, y referentes a las métricas de medición del cambio, no existe mucha investigación asociada a la integración real de este pensamiento, que contribuya a los líderes en el manejo de políticas dentro de las organizaciones y/o gobierno<sup>102</sup>. En este contexto actúa el marketing interno, otorgando a los líderes sólidas herramientas que permiten una efectiva implementación del concepto sostenible a la estrategia empresarial<sup>103</sup>, que en el largo plazo perfila a la organización como única y dinámica<sup>104</sup>.

Cabe resaltar que la introducción de los líderes al enfoque sostenible debe estar apoyada -al igual que en los empleados- en incentivos económicos, mecanismos visiblemente importantes, que permiten a los propietarios o al consejo de administración –de acuerdo a la estructura de la empresa- direccionar la atención de los gerentes de forma eficiente, generando el logro de objetivos que impactan satisfactoriamente la esfera financiera y social. Por lo tanto, la compensación económica puede llegar a ser un mecanismo potencialmente importante que redirecciona los objetivos de la organización<sup>105</sup>.

Sin lugar a dudas, el éxito o fracaso de una estrategia orientada por el marketing interno, depende en gran medida del desempeño del líder. Esto cobra sentido a raíz de la conexión que llega a suscitar en sus empleados, pues líderes influyentes

---

<sup>102</sup> HIND, *Ibid.*, p. 57

<sup>103</sup> SANCHEZ, *Op. cit.*, p. 24

<sup>104</sup> HIND, *Op. cit.*, p.20

<sup>105</sup> MCGUIRE, Jean. DOW, Sandra. ARGHEYD, Kamal. CEO incentives and corporate social performance. *En: Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 45, no 4, p.341-359.

incentivan a sus dirigidos en la conquista de logros propuestos por la estrategia empresarial<sup>106</sup>.

La dirección, con el ánimo de generar conocimiento en todos los procesos organizacionales, debe facilitar herramientas comunicativas y de otras índoles, para permitir la conversión de la información en capital intelectual, pues según la concepción de Nonaka y Takeuchi (1995), la información sólo puede ser transformada en conocimiento cuando el individuo lee, entiende, interpreta y puede llegar a aplicarlo en una función de trabajo específica<sup>107</sup>, lo cual sólo es posible en ambientes de trabajo confortables. Šimberová (2007) reafirma este pensamiento al aseverar que el conocimiento, la información y el capital intelectual de las empresas asumen día tras día mayor relevancia con miras al desarrollo sostenible y por tal razón una fuerte aproximación a los empleados tendría escenario a través del marketing interno<sup>108</sup>.

Por otra parte, los líderes pueden reforzar el contrato psicológico entre la organización y los empleados, apoyándose en la difusión oportuna y adecuada de la información, requisito previo para la alineación de los empleados a los objetivos de la organización<sup>109</sup>. En este sentido, es aconsejable que los líderes desarrollen y comuniquen informes internos sobre los logros de la compañía respecto a la sostenibilidad y sus beneficios, iniciativa que puede tener un efecto considerable en la cultura corporativa<sup>110</sup>.

---

<sup>106</sup> MARITZ, Op. cit., p. 57

<sup>107</sup> NONAKA, I. TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. citado por: BILLY, T. W. TO, W. M. The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. En: International Journal of Hospitality Management, 2013, vol. 33, p.475-483.

<sup>108</sup> ŠIMBEROVÁ, Iveta. Internal Marketing as a part of Marketing Culture supporting value for External Customer. En: Economics & Management. 2007, p.470-480.

<sup>109</sup> BILLY, T. W. TO, W. M. The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. En: International Journal of Hospitality Management, 2013, vol. 33, p.475-483.

<sup>110</sup> AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. En: Process Safety and Environmental Protection, 2003, vol. 81, no 5, p.303-316.

Fry y Cohen (2009) concluyen respecto al tema:

Los líderes que trascienden... establecen la cultura de su organización mediante la creación de un ambiente de inclusión, donde prevalece la responsabilidad personal y la comunicación abierta y honesta entre los empleados, para que se sientan capacitados para plantear cuestionamientos y tomar decisiones<sup>111</sup>.

Esta perspectiva es apoyada por Milgram (1974), quien ofrece una evidencia importante sobre cómo la participación en la toma de decisiones incide directamente en la responsabilidad percibida, añadiendo que los individuos asumen menor responsabilidad cuando perciben que otros toman un papel autoritario, donde poseen el control absoluto en la toma de decisiones<sup>112</sup>, lo que sugiere que líderes que pretendan fortalecer el compromiso de sus empleados deben brindar las condiciones necesarias para la creación de ambientes participativos, propios del marketing interno. Singh et al. (2014) reafirma esta postura, al sostener que las presiones internas lideradas por la alta dirección, los accionistas y *empleados* son determinantes clave para que las organizaciones adopten prácticas de tipo ambiental –proactivas-<sup>113</sup>, argumento que sustenta el papel protagónico que el público interno puede asumir.

El liderazgo de gerentes inmediatos es fundamental. Estos agentes son comúnmente visibles a sus empleados, y pueden tener una influencia sustancial en el desarrollo de actividades asociadas a la sostenibilidad<sup>114</sup>. En este sentido, Smith y O'Sullivan (2012) afirman que el papel de los líderes principalmente en los

---

<sup>111</sup> FRY, Louis. COHEN, Melanie. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. En: Journal of business ethics, 2009, vol. 84, no 2, p.265-278.

<sup>112</sup> MILGRAM, Stanley. Obedience to Authority: An Experimental View. citado por: ELLMAN, Matthew. PEZANIS-CHRISTOU, Paul. Organizational structure, communication, and group ethics. En: The American Economic Review, 2010, p.2478-2491.

<sup>113</sup> SINGH, Op. cit., p. 56

<sup>114</sup> GRAVES, Laura M. SARKIS, Joseph. ZHU, Qinghua. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. En: Journal of Environmental Psychology, 2013, vol. 35, p.81-91.

mandos medios es imprescindible, especialmente en la creación de una sólida identificación con la organización -en un sentido de pertenencia-, que prepara el terreno para la implementación del marketing interno<sup>115</sup>. Una profunda identificación de los empleados con la identidad de la organización, ha demostrado mejorar el compromiso con la misma<sup>116</sup>, permitiendo una correcta alineación del enfoque sostenible y el marketing interno. Wieseke et al. (2009) destacan en tal sentido el papel de los líderes, quienes tienen la facultad de inculcar en los empleados la cultura, los valores y la visión de la empresa, por medio de una comunicación que continuamente debe darse a través de hechos<sup>117</sup>.

Algunas de las acciones que deben ser tenidas en cuenta por líderes empresariales, según Sánchez y Grayson (2012) para el desarrollo de un programa de marketing interno, son las siguientes<sup>118</sup>:

- ✓ Identificar los deseos y necesidades del público interno, a fin de establecer cómo estas necesidades pueden ser satisfechas por la organización mediante el uso de políticas de recursos humanos.
- ✓ Identificar la diferencia existente, en cuanto a las necesidades de los grupos de empleados.
- ✓ Definir cómo la organización puede estructurarse a fin de obtener un diferencial ante sus competidores, que le permita convertirse en un empleador de elección, atrayendo y reteniendo el mejor talento disponible.

Por otra parte, Wieseke, Kraus, Alavi, Kessler-Thönes (Coget, 2011) desarrollaron un estudio que permitió analizar la perspectiva de líderes carismáticos. Esta

---

<sup>115</sup> SMITH, A. O'SULLIVAN, T. Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. En: Journal of Marketing Management, 2012, vol. 28, no 3-4, p.469-493.

<sup>116</sup> CHONG, Mark. Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. En: Corporate Reputation Review, 2009, vol. 12, no 2, p.106-119.

<sup>117</sup> WIESEKE et al. The role of leaders in internal marketing. citado por: SMITH, Anne M. O'SULLIVAN, Terry. Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. En: Journal of Marketing Management, 2012, vol. 28, no 3-4, p.469-493.

<sup>118</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24

investigación arrojó que la motivación de este tipo de líderes probablemente se extendería con mayor incidencia a los subordinados por dos razones. En primer lugar, los gestores carismáticos tenderían a involucrarse en acciones simbólicas que fomentan la estrecha identificación del subordinado, aumentando la probabilidad de que sus seguidores los imiten. En segundo lugar, dado que los gestores carismáticos tenderían a ser más expresivos, lograrían difundir claramente su motivación, generando que los subordinados sean más propensos a ser afectados por esta motivación y traten de emularlo<sup>119</sup>.

De hecho, los resultados señalan que los componentes asociados a la motivación de líderes carismáticos tienen mayor impacto en prácticas sostenibles, que la de líderes no carismáticos<sup>120</sup>. De acuerdo a lo anterior, la dirección por parte de líderes carismáticos dinamizaría la implementación del marketing interno con fines sostenibles en la organización.

#### ❖ **Comunicación Sostenible**

Hoy en día las principales iniciativas sostenibles implementadas a nivel corporativo se asocian con: el procesamiento de materiales y sistemas de fabricación, impactos ambientales de productos finales, consumo y fuentes de energía, sistemas de gestión de residuos, prácticas de comercio justo, salud y seguridad de los empleados, programas para el desarrollo comunitario y la seguridad del cliente<sup>121</sup>, no obstante, se prevé que la adopción de esta perspectiva atienda de forma global el desarrollo de todas las operaciones al interior de las organizaciones.

---

<sup>119</sup> COGET, Jean-Francois. Does Managerial Motivation Spill Over to Subordinates? En: Academy of Management Perspectives, 2011, vol. 25, no 4, p.84-85.

<sup>120</sup> COGET, *Ibid.*, p. 62

<sup>121</sup> KATARIA, *Op. cit.*, p. 44.

Sin embargo, a pesar del apogeo presentado en la última década en el campo de la investigación de estos ítems relacionados con la sostenibilidad, los estudios básicamente se han enfocado en producción sostenible, consumo sostenible e informes de sostenibilidad corporativa<sup>122</sup>, evidenciando una fuerte escasez en investigaciones que respalden la comunicación de la sostenibilidad en los empleados<sup>123</sup>. De igual forma, dentro de estas escasas investigaciones sobre comunicación de la sostenibilidad, se ha abordado especialmente la comunicación externa, donde se presentan herramientas de divulgación acerca de prácticas de sostenibilidad implementadas al interior de la organización y dirigidas exclusivamente a interesados externos.

Estas investigaciones contienen un vasto análisis de la estructuración de informes de sostenibilidad junto con la relación inherente de la sostenibilidad que debe suponer las declaraciones de misión y valores propias de la empresa<sup>124</sup>, dejando de lado los interesados de nivel local. No obstante, recientes estudios afirman que la sostenibilidad puede ser promovida dentro de las organizaciones y alcanzar un impacto significativo en la vida privada de los empleados<sup>125</sup>.

Dawkins (2005)<sup>126</sup> afirma en este sentido, que la comunicación de la sostenibilidad debe incluir un minucioso trabajo de recepción de las expectativas de las partes interesadas, que deberán ser tenidas en cuenta en la implementación, pues el deber ser de las empresas es desempeñarse en un marco de transparencia que permita a los interesados entender cómo funciona la organización. Por ende, a fin

---

<sup>122</sup> KATARIA, Ibid., p. 62

<sup>123</sup> NIELSEN, Anne Ellerup; THOMSEN, Christa. Sustainable development: the role of network communication. En: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2011, vol. 18, no 1, p.1-10.

<sup>124</sup> BORKOWSKI et al. Sustainability reporting at Johnson & Johnson: A case study using content analysis. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

<sup>125</sup> MUSTER, Op. cit., p. 54

<sup>126</sup> DAWKINS, J. Corporate responsibility: the communication challenge. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

de evaluar la importancia estratégica suscitada por los stakeholders, la empresa en primera instancia, debe identificar y dar prioridad a los interesados con mayor relevancia para obtener los resultados anhelados<sup>127</sup>.

Cabe resaltar que gran parte de los estudios que abordan la sostenibilidad, han trabajado con especial interés en clientes y entes gubernamentales como principales interesados, sin embargo, estas investigaciones no han percatado que dada la multiplicidad de stakeholders, se cuenta con diversos intereses, lo que sugiere que el foco en las organizaciones no puede limitarse tan sólo al estudio de clientes y gobierno, sino que este análisis debe incluir a otros stakeholders<sup>128</sup>.

Kataria et al. (2013) afirman:

Dado que, la implementación exitosa y el impacto global de la política de sostenibilidad dependen de la capacidad y el compromiso de los empleados, es fundamental examinar el papel de los trabajadores como productores, consumidores, así como los comunicadores del conocimiento de sostenibilidad en las organizaciones<sup>129</sup>.

Además, en las iniciativas de esta índole los empleados representan un grupo de actores clave, dado que simbolizan un emisor creíble para otros stakeholders y pueden dar fe de las verdaderas prácticas de sostenibilidad implementadas por la organización, lo que permite concluir que “la comunicación de los empleados a otras partes interesadas es crucial para dicho propósito”<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> KATARIA, Op. cit., p. 44.

<sup>128</sup> KATARIA, Ibid. , p. 64.

<sup>129</sup> KATARIA, Ibid. , p. 64

<sup>130</sup> KATARIA, Ibid. , p. 64

- **Comunicación Interna**

La comunicación interna es considerada por Ligeti y Oravecz (2009) como un eslabón fundamental en la gestión de las relaciones de sostenibilidad y de stakeholders en las organizaciones<sup>131</sup>, pero curiosamente a pesar de su relevancia, diversos estudios señalan que rara vez la comunicación es abordada como un elemento de importancia en la implementación de iniciativas relacionadas con la sostenibilidad<sup>132</sup> lo que explica en gran medida el fracaso de ciertas acciones en la línea sostenible por parte de algunas compañías.

Del mismo modo, en vista de que los empleados rara vez participan activamente en la toma de decisiones de sus empresas, y no son más que un canal de mensajes, el valor real como comunicadores activos de la organización no puede ser aprovechado<sup>133</sup>. De acuerdo con lo anterior, cuando las compañías dejan de lado sus posturas conservadoras -bajo empoderamiento- y potencializan el verdadero poder comunicador de sus empleados, configuran un óptimo ambiente organizacional que permite la interacción comprometida en el desarrollo de sus operaciones, convirtiendo a sus empleados en comunicadores activos de sostenibilidad.

Kataria y Kataria (2013) reafirman esta idea, al mencionar que un enlace núcleo relegado comúnmente en la sostenibilidad es uno de sus principales grupos de interés: Los empleados<sup>134</sup>. Este stakeholder, es clave en la implementación de iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y de acuerdo a lo expuesto previamente, se considera como una fuente veraz de información, que logra

---

<sup>131</sup> LIGETI, G. ORAVECZ, A. CSR communication of corporate enterprises in Hungary. citado por KATARIA et al. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. Vol. 6, no. 2, p.46-52.

<sup>132</sup> DAWKINS, Op. cit., p. 63.

<sup>133</sup> LIGETI, G. Op. cit., p. 65

<sup>134</sup> KATARIA, Op. cit., p. 44

transformarse en una herramienta muy útil en la mejora de la reputación empresarial<sup>135</sup>.

En este sentido, potencializando su poder influyente, la organización debe crear condiciones que favorezcan el desarrollo de una comunicación efectiva, que le proporcione una comprensión más amplia y un reconocimiento del valor de la compañía de cara a la sostenibilidad<sup>136</sup>.

Paradójicamente, a pesar de que la sostenibilidad se ha convertido en el elemento argumentativo del compromiso de la organización en la gestión económica, social y ambiental, no ha tenido una transición fácil, por causa de asimetrías presentadas en la forma de evaluar y comunicar la responsabilidad corporativa<sup>137</sup>, y es allí en la comunicación, donde más se ha dilatado la cohesión empleado-sostenibilidad al no existir una claridad y transparencia tanto en el entendimiento del concepto como en la ejecución de las actividades con dicho propósito. Por esta razón, es que una comunicación efectiva que incluya un feed-back -retroalimentación- de calidad, representa un alto valor para la organización. Es decir, una comunicación con esta característica, sumada a una excelente calidad de la información favorece a la reducción de la incertidumbre en los procesos de innovación, incentivando la construcción de relaciones de confianza, y fomentando la participación de los empleados en iniciativas de carácter sostenible<sup>138</sup>.

En tal sentido, Maclean (2011) afirma que el primer elemento, que a su vez constituye el más necesario, para la transparencia interna es la comunicación no

---

<sup>135</sup> DAWKINS, Op. cit., p. 63.

<sup>136</sup> JURIŠOVÁ, Vladimíra. ĎURKOVÁ, Katarína. CSR communication and its impact on corporate image. *En: Review of Applied Socio-Economic Research*, 2012, vol. 4, no 2, p.145-149.

<sup>137</sup> BACHMAN, Op. cit., p. 45

<sup>138</sup> SMITH, Op. cit., p. 61

filtrada en la estructura jerárquica de la organización<sup>139</sup>, argumento que sugiere que la comunicación interna debe fluir ascendente y descendentemente sin imposiciones que permitan una decodificación errónea del mensaje original.

Cabe resaltar que en algunas circunstancias, cierto tipo de prohibiciones en materia de información deben ser adoptadas para garantizar el funcionamiento de las empresas -como en programas de I+D-, sin embargo, los empleados en dichos escenarios son más propensos a aceptarlas si se refuerzan las restricciones con una cultura empresarial que despeje dudas acerca del valor, la importancia y la necesidad del secreto, todo esto en un marco de discreción y lealtad<sup>140</sup>.

Uno de los efectos generados a raíz del bajo nivel de comunicación entre los interlocutores organizacionales –stakeholders-, es aquel que se presenta entre organismos gubernamentales y empresas, que en diversas ocasiones llevan a los gerentes a sentir que "la legislación ambiental no tiene nada que ver con sus negocios"<sup>141</sup>, planteamiento incompatible con los intereses empresariales, pues dichas legislaciones cobijan uno de los pilares del concepto sostenible: el medioambiente, y más aún cuando los temas ambientales están siendo considerados como un componente importante de la estrategia empresarial, en empresas de diversos sectores<sup>142</sup>.

La comunicación interna no sólo puede ser determinante a la hora de hacer compromisos y concretar logros visibles entre stakeholders, sino también, debe

---

<sup>139</sup> MACLEAN, Richard Internal transparency. En: Environmental Quality Management, 2011, vol. 21 no 1, p.103-110

<sup>140</sup> SUSSMAN, Lyle. Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. En: Business Horizons, 2008, vol. 51, no 4, p.331-339.

<sup>141</sup> YU, Jieqiong. BELL, J. Nigel B. Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs). En: Journal of Environmental Assessment Policy and Management, 2007, vol. 9, no 01, p.19-43.

<sup>142</sup> SINGH, Op. cit., p. 53

considerarse como una pieza clave en procesos que impliquen la identificación y solución de problemas<sup>143</sup>.

Identificar la manera más idónea para transmitir la información al interior de las organizaciones se ha convertido en el factor clave, que determina en gran proporción el éxito o fracaso de las iniciativas sostenibles. De allí, la importancia que asume la correcta creación de mensajes específicos, que proporcionen información relevante que logre motivar a los destinatarios a desarrollar las acciones deseadas y de esta forma, contribuir al mantenimiento de la relación favorable entre la empresa y los empleados de la organización<sup>144</sup>. En este orden de ideas, Robyn M. Dawes (1991) concluye que la comunicación interna se destaca por dos efectos en particular: el primero, favorece a la identidad de grupo, y el segundo, genera -dentro de los grupos- mayor compromiso, evidenciado en aportes individuales<sup>145</sup>, lo cual enmarcado en un contexto de comunicación efectiva permite a la organización recibir más aportes en la construcción de una empresa sostenible.

Dada la importancia que asume la comunicación interna en el marketing interno y especialmente en el enfoque sostenible, para el presente estudio se consultó una experta en la materia, Analisa de Medeiros Brum, la escritora más representativa del Endomarketing en Brasil, Directora-Presidenta de HappyHouseBrasil, Agencia de endomarketing de las grandes empresas brasileras, para que hiciera su aporte frente a la temática tratada en la presente investigación, el cual se presenta a continuación:

Una empresa que busca la sostenibilidad necesita, antes de cualquier esfuerzo de Endomarketing, estructurar un proceso de canales de

---

<sup>143</sup> YU, Op. cit., p. 64

<sup>144</sup> SPITZER, Richard. SWIDLER, Michael. Using a marketing approach to improve internal communications. *En: Employment Relations Today*, 2003, vol. 30, no 1, p.69-82.

<sup>145</sup> ELLMAN, Matthew. PEZANIS-CHRISTOU, Paul. Organizational structure, communication, and group ethics. *En: The American Economic Review*, 2010, p.2478-2491.

Comunicación Interna para hacer que la información sobre sus desafíos estratégicos lleguen a todos los segmentos del público interno al mismo tiempo y, principalmente, con la misma intensidad.

Al mismo tiempo, considero que ninguna empresa alcanza la sostenibilidad sin la participación y cooperación de sus líderes. Por tanto, es necesario distinguir al líder como el primer y principal canal de Comunicación Interna de la empresa, crear rituales para que la comunicación cara-cara se desarrolle, capacitar al líder sobre técnicas y estrategias de comunicación líder/equipo e instrumentalizarlo con las informaciones a ser repasadas para el equipo.

Sólo después de tener canales estructurados y el líder concientizado y actuando como el primer y principal canal es que la empresa debe invertir en campañas de Endomarketing. Por medio de las campañas, la empresa podrá divulgar ampliamente sus principios estratégicos y, principalmente, crear un movimiento por la sostenibilidad.

Con esas tres iniciativas, ciertamente tendrá su colaborador como protagonista de todos los esfuerzos en busca de la sostenibilidad. Además, tendrá su colaborador consciente y sensible a todos los aspectos que tornan una empresa debidamente sostenible<sup>146</sup>.

### ❖ **Costos Sostenibles**

Empresas que redireccionan su comportamiento organizacional y asumen cambios estratégicos en la línea sostenible incurren en una serie de costos que en el caso de los empleados se produce tanto a nivel psicológico como financiero, este último a través de costos de oportunidad. Esfuerzos asociados a RE en fases

---

<sup>146</sup> BRUM, Analisa de Medeiros. Comunicação interna - Sustentabilidade [en-línea]. Mensaje para: Wilmar CADENA. 9 de Junio de 2015 [citado el 7 de Julio 2015]. Comunicación personal.

iniciales implican mayor disponibilidad de tiempo, frecuentemente reasignaciones de puestos de trabajo y aumentos a nivel presupuestal, afectando directamente el balance financiero y emocional de la compañía<sup>147</sup>.

En este escenario, gerentes y directivos deben tener en cuenta el precio interno de operación sostenible, pues si los costos internos son superiores a la utilidad percibida, los empleados no estarán interesados en desarrollar las prácticas del modo sugerido. Por lo tanto, en la perspectiva de “empleados como clientes” - utilizada en programas de marketing interno- se debe analizar cuidadosamente las implicaciones psicológicas que conlleva la implementación de este tipo de acciones, así como la relación entre “precio” percibido por el empleado y los beneficios otorgados por iniciativas sostenibles<sup>148</sup>.

La pregunta resultante es ¿cómo se puede controlar y reducir este costo? Una mejora de la orientación al mercado interno (OMI), es la respuesta sugerida por Sánchez y Grayson (2012). “La OMI se ha definido como la generación de inteligencia de mercado o información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes internos, por parte de toda la organización”<sup>149</sup>, la cual incluye la difusión de dicha información, utilizando como canales los diversos departamentos al interior de la organización e involucra su capacidad de respuesta ante la misma. En este sentido, Gounaris (2006) afirma que la OMI ha sido considerada como la base filosófica del marketing interno<sup>150</sup>, la cual permite identificar la disposición de

---

<sup>147</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24.

<sup>148</sup> SANCHEZ, Ibid, p. 70

<sup>149</sup> SANCHEZ, Ibid, p. 70

<sup>150</sup> GOUNARIS, S. Internal market orientation and its measurement. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

la empresa frente a su público interno, demostrando el nivel de compromiso asumido por la dirección respecto a ellos<sup>151</sup>.

En este orden de ideas, la OMI ha sido definida como una construcción tridimensional<sup>152</sup>:

- 1) La obtención de información asociada al mercado laboral y la referente a las necesidades y deseos de los empleados actuales.
- 2) La divulgación de esta información haciendo uso de todos los niveles de la organización.
- 3) La capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado interno.

Esta visión de tres componentes implementada en la organización puede controlar y reducir los costos psicológicos incurridos en la ejecución de iniciativas sostenibles y contribuye notablemente en la detección de problemas específicos propios de la implementación, a ser corregidos<sup>153</sup>.

Empresas que deseen involucrar a sus empleados en la línea sostenible deben identificar inicialmente el precio interno percibido por los empleados para ofrecer una contrapartida que los motive y los haga sentir beneficiarios de la relación. De acuerdo a lo anterior, Gummesson (2000) recomienda construir relaciones internas de ganar-ganar que les permitan a los empleados sentir que hacen parte de una organización que los identifica como actores clave y que de igual forma, les proporciona algo a cambio<sup>154</sup>.

---

<sup>151</sup> GOUNARIS, S. The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>152</sup> LINGS, I. GREENLEY, G. Measuring internal market orientation. GOUNARIS, S. Internal market orientation and its measurement. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>153</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24.

<sup>154</sup> GUMMESSON, E. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

Respecto a la esfera económica, algunos expertos consideran que compañías que no tengan contemplado al desarrollo sostenible como una de sus principales prioridades, seguramente sean sometidas a numerosas críticas de carácter social, que a posteriori representará una pérdida representativa de la legitimidad de mercado, impactando consecuentemente las finanzas de la organización de forma negativa<sup>155</sup>.

Si bien, el desarrollo sostenible solía ser identificado como una carga económica que las organizaciones evitaban llevar, recientemente se ha posicionado como una estrategia efectiva en el campo empresarial. De acuerdo con la encuesta global de IBM desarrollada en 2008, el 47% de las organizaciones han comenzado a rediseñar sus modelos de negocio teniendo como punto de partida la sostenibilidad, demostrando con esta cifra el drástico cambio en la percepción de las organizaciones frente a esta perspectiva<sup>156</sup>. Tales resultados han sorprendido profundamente a analistas del medio, pues en vista de la crisis económica se esperaba una posición contraria a la registrada, y no, una fuerte disposición por involucrar el concepto de sostenibilidad en las operaciones de la organización<sup>157</sup>.

Muchas compañías han visualizado al desarrollo sostenible como una nueva fuente de innovación que permite la obtención de ventajas competitivas, y que llega a ser incluso identificado, como una estrategia en la reducción de costos,

---

<sup>155</sup> DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

<sup>156</sup> DU, Op. cit., p. 72

<sup>157</sup> WATSON et al. Green projects: An information drives analysis of four cases. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

características que sintetizan el concepto de “sostenibilidad estratégica” introducido por Sroufe y Sarkis (2007)<sup>158</sup>.

El sector tecnológico es considerado como uno de los sectores con mayor número de desafíos en relación a la sostenibilidad, en el cual sus empresas perciben como crucial el equilibrio entre el desarrollo sostenible y el beneficio obtenido. En este campo de acción la rentabilidad es un elemento sometido a constantes presiones, dado el mercado híper-competitivo y a la participación de competidores agresivos y accionistas impacientes que demandan rápidos retornos financieros<sup>159</sup>.

Es evidente la tensión generada entre la sostenibilidad y la rentabilidad, la cual hace parte de un dilema clásico que Starkey y Crane (2003) define como "el dilema de aumentar la riqueza, mientras se gestiona la sostenibilidad<sup>160</sup>". Cabe resaltar que algunas compañías pasan dicha tensión a un segundo plano al integrar el “concepto sostenible” por medio de campañas mediáticas –sin trascendencia alguna-, que no generan mayor impacto, pero que reducen la tensión entre estas dos variables<sup>161</sup>. Este escenario es presenciado en un gran número de organizaciones que deciden implementar campañas aisladas, de bajo costo a la estrategia empresarial, las cuales disminuyen esta tensión, pero que evidentemente no generan beneficios concretos, produciendo una ilusión en el enfoque de rentabilidad<sup>162</sup>.

---

<sup>158</sup> SROUFE, R y SARKIS, J. Strategic Sustainability: The State of the Art in Corporate Environmental Management Systems. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

<sup>159</sup> VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

<sup>160</sup> STARKEY, K. CRANE, A. Toward green narrative: Management and the evolutionary epic. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

<sup>161</sup> DU, Op. cit., p. 72.

<sup>162</sup> DU, Ibid., p. 73

El ambidextrismo denotado por Du et al. (2013) -capacidad de equilibrar desarrollos sostenibles y rentables-, es un elemento fundamental en la toma de decisiones a nivel gerencial, ya que define el compromiso asumido por la organización frente a la integración del desarrollo sostenible con la estrategia empresarial<sup>163</sup>, escenario donde el marketing interno se convierte en herramienta catalizadora para dicha integración. En este contexto, es conveniente que la dirección tenga claramente identificados los beneficios recibidos a raíz de la alineación de la perspectiva sostenible a la estrategia organizacional, ya que le permitirá obtener un argumento de peso, que dinamice la toma de decisiones, propia de su responsabilidad. Entre dichos beneficios se pueden mencionar: la creación de un clima laboral agradable, el compromiso del público interno evidenciado en el aumento de los índices de productividad y el posicionamiento en el mercado, producto de una buena reputación corporativa. De este modo, la adopción de prácticas de marketing interno aportará evidentemente mayor tensión al dilema sostenibilidad-rentabilidad, sin embargo, la dirección deberá dimensionar que en el largo plazo los beneficios recibidos -monetarios y no monetarios<sup>164</sup>- superarán considerablemente la inversión realizada en pro del desarrollo sostenible de la organización<sup>165</sup>.

Por otra parte, “en el ámbito financiero, estudios demuestran una fuerte relación entre el compromiso de los empleados y el precio de las acciones de una empresa”<sup>166</sup>, argumento que sugiere que iniciativas que promuevan el compromiso del público interno serán reflejadas en el comportamiento de la organización en el mercado de capitales.

---

<sup>163</sup> DU, Ibid., p. 72

<sup>164</sup> PARK, Byung. CHIDLOW, Agnieszka. CHOI, Jiyul. Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities. En: International Business Review, 2014, vol. 23, no 5, p.966-980.

<sup>165</sup> SCAVONE, Graciela. Challenges in internal environmental management reporting in Argentina. En: Journal of cleaner production, 2006, vol. 14, no 14, p.1276-1285.

<sup>166</sup> MIRVIS, Philip. Employee engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. En: California Management Review, 2012, vol. 54, no 4, p.93-117.

Finalmente, es de esperarse que la adopción de prácticas sostenibles implique costos por la adquisición de equipos amigables con el medio ambiente, o asociados a la aplicación de controles en el área de calidad y seguridad. De igual modo, se esperaría un aumento en los costos por comunicación interna y fortalecimiento de la reputación corporativa, asociados en gran proporción a la revelación de informes sostenibles -captación de datos, comunicación y auditoría-, y otras iniciativas en esta línea.

Cabe resaltar que la adopción de estrategias creativas que dinamizan la organización y su percepción ante esta, generan costos importantes para la cartera empresarial y que el retorno de estas inversiones no se presenta de forma inmediata. De hecho, los costos involucrados en estas acciones se generan en el corto plazo y de forma continua, mientras que sus beneficios habitualmente son registrados en el largo plazo. En definitiva, más allá de las ganancias que representa la implementación de prácticas sostenibles a través del marketing interno abordadas en la presente investigación, los beneficios financieros superan los costos incurridos, en largo plazo, favoreciendo la supervivencia y desarrollo de la organización<sup>167168</sup>.

#### ❖ **Satisfacción del Público Interno**

Bajo la concepción de Dumitrescu et al. (2013) el marketing interno se basa en la satisfacción del público interno, que permite retener y atraer a los mejores talentos, aumentando las probabilidades de obtener éxito empresarial. Agregan, que en el contexto de la sostenibilidad, el elemento más significativo es el

---

<sup>167</sup> BRANCO, Manuel. RODRIGUES, Lucia. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. En: Journal of Business Ethics, 2006, vol. 69, no 2, p.111-132.

<sup>168</sup> AZAPAGIC, Op. cit., p. 59

compromiso de los empleados, factor determinante en la operación de cualquier organización<sup>169</sup>.

Kahn (1990)<sup>170</sup> afirma que el compromiso del empleado se encuentra estrechamente relacionado a tres condiciones psicológicas: significado, seguridad y disponibilidad, añadiendo que la fuerza laboral estará más dispuesta a invertir esfuerzos adicionales, si perciben que serán protegidos y recompensados de una forma que les interesa. Es decir, empresas que proporcionen oportunidades en torno al compromiso y la participación activa, generan en su público interno una mayor conexión con su trabajo, llevándoles a percibir que sus acciones marcan la diferencia en la defensa del medio ambiente y en temas de carácter social<sup>171</sup>.

En este sentido, Dumitrescu y Apostu (2009) afirman que la satisfacción del cliente interno y su lealtad, se encuentran ligadas a la satisfacción de los clientes externos, lo que produce consecuentemente una maximización de los beneficios para la empresa<sup>172</sup>. La relación existente entre la calidad, la productividad, la satisfacción de los empleados y la satisfacción del cliente, se presenta a través de la siguiente figura<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 45

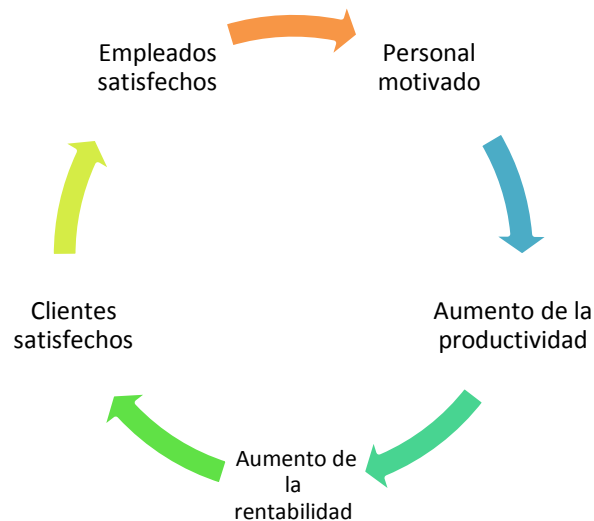
<sup>170</sup> KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. citado por DUMITRESCU et al.. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

<sup>171</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 45

<sup>172</sup> DUMITRESCU, Ibid., p. 76

<sup>173</sup> DUMITRESCU, Ibid., p.76

**Figura 9. El círculo vicioso del marketing interno**



Fuente: Dumitrescu et al. 2013<sup>174</sup>

Papasolomou et al. (2012) agregan en este aspecto, que paralelo a la responsabilidad social empresarial, un gran número de empresas opta por insertar los principios de marketing interno, como una estrategia para "ganar los corazones" de sus empleados, a fin de inspirarlos a proveer la máxima satisfacción a los clientes externos de la organización<sup>175</sup>, reafirmando la premisa fundamental del marketing interno, la cual expone que organizaciones que trabajen en la satisfacción de sus empleados -clientes internos- tendrán efectos positivos en el relacionamiento con los clientes externos de la organización<sup>176</sup>.

En este sentido, la creación de programas internos y externos con fines socio-ambientales, tienden a estimular el compromiso en la fuerza laboral, aumentando los niveles de motivación y de esta forma generando mayores índices de

<sup>174</sup> DUMITRESCU, Ibid., p.76

<sup>175</sup> PAPASOLOMOU, Ioanna. KOUNTOUROS, Haris. KITCHEN, Philip. Developing a framework for successful symbiosis of corporate social responsibility, internal marketing and labour law in a European context. En: Marketing Review, 2012, vol. 12, no 2, p.109-123.

<sup>176</sup> PELTIER, Op. cit., p. 40

productividad en el trabajo, debido a que su rendimiento en la organización será percibido como un elemento que contribuye sustancialmente en la disminución de los niveles de contaminación, logrando un impacto positivo en la comunidad<sup>177</sup>. Por tal razón, el público interno desarrollará un mayor compromiso y satisfacción en organizaciones, que generen escenarios dinámicos para la adopción de prácticas sostenibles. En este orden de ideas, Bhattacharya et al. (2007) concluyen en su trabajo que “la satisfacción de los empleados se puede mejorar cuando la atención se centra en el valor de la co-creación de prácticas sociales y sostenibles<sup>178</sup>”. Esta co-creación se genera con mayor facilidad en compañías que posean clima y cultura organizacional favorable, en vista de que estas variables definen en gran medida el funcionamiento y productividad de las organizaciones<sup>179</sup>.

Dumitrescu et al. (2013) concluyen en su estudio que, en primera instancia deben ser considerados los elementos creadores de insatisfacción para poder generar las condiciones necesarias para la satisfacción del cliente interno, entre los cuales destacan: la ambigüedad del rol, conflicto de roles y estrés de rol, propios del entorno de trabajo<sup>180</sup>, elementos descritos a continuación:

- ✓ *Ambigüedad del rol:* Se experimenta en la organización cuando los empleados no adquieren la información necesaria para el ejercicio de sus labores. Especialmente en el enfoque de sostenibilidad, esta ambigüedad debe ser erradicada a fin de esclarecer la identidad de las tareas y establecer de forma precisa las metas y objetivos para cada actividad, con

---

<sup>177</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 45

<sup>178</sup> BHATTACHARYA et al. Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. citado por: DUMITRESCU, Luigi. STANCIU, Oana. ŢICHINDELEAN, Mihai. VINEREAN, Simona,. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

<sup>179</sup> MAHAL, Prabhjot Kaur. Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. En: IUP Journal of Management Research, 2009, vol. 8, no 10, p.38-51.

<sup>180</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 43

el propósito de que los empleados puedan liderar programas verdes exitosos y de forma transparente.

✓ *Conflicto de roles:* Se presenta particularmente por la falta de retroalimentación y reconocimiento de créditos de los empleados. Esta problemática puede ser abordada a través de los siguientes elementos:

- Feedback de colegas y dirección, integrado dentro de una tarea específica: En ambientes donde los empleados creen o saben que sus opiniones representan valor para la organización y son relevantes en determinadas decisiones y/o programas verdes, aumentan su compromiso con la empresa, siendo impulsados por una fuerte motivación para seguir y tener un diálogo positivo con su medio de acción.
- El reconocimiento de créditos, es elemento tradicionalmente implementado en la satisfacción y lealtad de los empleados. Empresas que supriman este elemento pueden desarrollar una tasa de defectos superior.

✓ *Estrés del rol en el trabajo:* Se encuentra ligado en su gran mayoría a la burocracia organizacional, falta de respeto y, deficientes relaciones entre empleados colegas y la dirección. De igual forma, se puede presentar en relación con aspectos económicos propios de la remuneración y en otros casos sujetos a la seguridad laboral

Una estrategia que favorece a la satisfacción de los empleados es manejar los puestos de trabajo como productos, por medio de la creación de unidades de trabajo con características especiales que permita a los empleados actuales y/o futuros, asociarlas con un alto valor. “La sostenibilidad en este sentido, puede

proporcionar un nivel de motivación y compromiso del personal importante, que en última instancia conducirá a la satisfacción y la lealtad hacia la organización”<sup>181</sup>.

- **Beneficios e Incentivos Organizacionales**

Desarrollar nuevos productos y servicios hacen parte de las decisiones estratégicas que envuelve al marketing de productos, sin embargo, cuando se trata de la creación de un nuevo producto interno – enfoque de marketing interno- que tenga como propósito involucrar a los empleados en la estrategia sostenible, debe incluir el cambio de los sistemas de recompensa tradicional, típicamente económicos y fácilmente plagiados por la competencia, a un sistema de remuneración total de recompensas, que abarque todos los elementos son percibidos por el público interno como generadores de valor en la relación laboral<sup>182</sup>. Chen et al. (2012) de acuerdo a lo anterior, concluyen que “los ingredientes clave para una estrategia empresarial exitosa dependen de si los recursos o capacidades son raros, duraderos, o difíciles de imitar<sup>183</sup>”, y la compensación empresarial no debe ser ajena a esta realidad.

El punto focal de este sistema de remuneración total de recompensas es que la compensación no sea simplemente un sinónimo de dinero<sup>184</sup>. El desafío para las organizaciones, especialmente ahora, en un ambiente caracterizado por crisis económicas de orden mundial, es el desarrollo de paquetes de recompensa creativos que les permita retener a los mejores miembros del personal, así estos

---

<sup>181</sup> DUMITRESCU, Ibid p. 78

<sup>182</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24.

<sup>183</sup> CHEN, C. SHIH, H. SHYUR, H. WU, K. A business strategy selection of green supply chain management via an analytic network process. En: Computers & Mathematics with Applications, 2012, vol. 64, no 8, p.2544-2557.

<sup>184</sup> KAPLAN, S. Business strategy, people strategy and total rewards. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

puedan recibir un salario mayor en otras compañías<sup>185</sup>. Actualmente algunos de los elementos de recompensa ofrecidos en esta línea son: el empleo de por vida, el desarrollo profesional para todos los empleados, misiones de carácter internacional y un sistema de pensiones robusto para empleados de alto nivel<sup>186</sup>.

Sánchez y Grayson (2012), consideran que algunos de los aspectos básicos a tener en cuenta en un paquete de recompensas creativo, son los siguientes<sup>187</sup>:

- ✓ *Diseño del trabajo:* Organizaciones que optan por abarcar funciones más amplias en sus puestos de trabajo, logran desarrollar una fuerza laboral más flexible, que tiene la facultad de adaptarse con mayor facilidad a las nuevas exigencias del mercado.
- ✓ *Oportunidades de aprendizaje:* Es considerada como una herramienta poderosa tanto a nivel personal como profesional, que estimula la creación de nuevas habilidades de tipo sostenible, así como la mejoría de las ya existentes. Entre estas acciones se encuentra la buena gestión del tiempo en el trabajo, en aras de obtener el tiempo prudente que les permita ejecutar acciones comunitarias como las relacionadas a programas de voluntariado de carácter corporativo.
- ✓ *Integración de recompensas:* Integrar el paquete de recompensas con las primas de reconocimiento para los empleados que manifiesten un alto desempeño en cuanto a la ciudadanía corporativa, incentivando el compromiso frente a estas acciones.

---

<sup>185</sup> BITC – Business in the Community. The responsible workplace. How to survive and thrive. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>186</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24.

<sup>187</sup> SANCHEZ, Ibid p. 81.

- ✓ *Creación de un ambiente de trabajo inteligente:* Brindar condiciones para el teletrabajo, sabáticos, trabajo flexible y/o interrupciones en medio de la cotidianidad laboral, siempre y cuando sea posible, siempre será una buena opción. La creación de escenarios aptos para el desarrollo del voluntariado, también refuerzan los principios sostenibles pretendidos por la organización.

De igual forma, destacan la generación de oportunidades a través de la recepción de sugerencias de los empleados a fin de contribuir de forma proactiva. En este ítem centran sus esfuerzos en tres iniciativas: Campeón de la sostenibilidad, Servicio en equipos verdes y libertad de convertirse en un intrapreneur social.

- ✓ *Campeón de la sostenibilidad:* Hace referencia al trabajador voluntario que participa de forma activa en las iniciativas planteadas por la estrategia de sostenibilidad, por medio de ideas, sugerencias e incluso quejas asociadas al desempeño responsable de la empresa.
- ✓ *Equipos Verdes:* Son grupos participativos e interdepartamentales, con la facultad de generar nuevas ideas, encaminadas a la excelencia ambiental, haciendo uso de acciones innovadoras y creativas. Un impacto relevante surge a partir de este tipo de iniciativas en un ambiente enmarcado por: un fuerte apoyo de la dirección, estrecha alineación con los objetivos sostenibles de la empresa, diversidad entre los miembros del equipo, presencia de un líder influyente y sistemas de creación, control y seguimiento de iniciativas. Cuando los equipos verdes alcanzan una madurez y consolidación, logran vender los beneficios ambientales del mercado a todos los demás departamentos, dando lugar a la creación de una red sostenible al interior de la organización.

- ✓ *Intrapreneurs Sociales*: La sostenibilidad al interior de la organización puede ser dinamizada por múltiples agentes de cambio o intrapreneurs, quienes participan activamente en las acciones de responsabilidad corporativa y contribuyen en gran proporción en el cumplimiento de las metas financieras establecidas. De igual forma, estos agentes son influyentes en las decisiones que involucran a la comunidad y determinantes en la mejora de los impactos sociales y ambientales de la compañía, a través de sus intervenciones.

Estudios que abordan la concepción de paquetes de recompensas señalan que la satisfacción del público interno no depende únicamente de la compensación monetaria. Si bien, un aumento de salario u otros beneficios en esta línea, pueden aumentar el nivel de satisfacción de los empleados, se producirá sólo en un corto plazo<sup>188</sup>. Sin embargo, “la participación en programas de responsabilidad sostenible y social pueden tener repercusiones positivas a largo plazo, tanto a nivel personal, como en un nivel profesional para los empleados<sup>189</sup>”.

#### ❖ **Reputación Corporativa**

Académicos y profesionales reconocen hoy en día que uno de los factores clave para el logro de ventajas competitivas, que garantizan la supervivencia en el largo plazo, es la creación de marcas fuertes<sup>190</sup>. La obtención de tan anhelada ventaja competitiva sólo es posible a través de la sincronización de diversos agentes, dentro de los que se destaca el público interno, quienes a través de su compromiso y desempeño pueden garantizar la correcta ejecución y divulgación de prácticas sostenibles que permitan asegurar la longevidad y desarrollo de la organización. Estos logros tienen directa relación con la percepción de la

---

<sup>188</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 45

<sup>189</sup> DUMITRESCU, Ibid. p. 83

<sup>190</sup> SANTOS, M. DEL RÍO, A. SUÁREZ, L. DÍAZ, A. The brand management system and service firm competitiveness. *En*: Journal of Business Research, 2013, vol. 66, no 2, p.148-157.

comunidad frente a la empresa, que en última instancia se convierte en un factor esencial para la política sostenible<sup>191</sup>. Por tal motivo, las compañías deben educar y capacitar a todos los integrantes de su fuerza laboral, independientemente del nivel y/o función, para que tengan el conocimiento adecuado y puedan apoyar fielmente la identidad de la marca empresa, con el objetivo de afianzar su relación y lograr los beneficios que implica esta sinergia<sup>192</sup>.

Una herramienta poderosa del marketing interno utilizada para este fin, es el marketing relacional, que busca a largo plazo la creación de relaciones mutuamente beneficiosas con los stakeholders tanto internos como externos – donde se destacan los empleados como grupo clave-. En este sentido, el marketing interno no debe ser identificado como una herramienta para objetivar a los empleados, sino como una que conecta a los empleados a la estrategia empresarial logrando la alineación de objetivos individuales y corporativos<sup>193</sup>, promoviendo así un alto grado de satisfacción en los empleados quienes naturalmente la compartirán a su alrededor, contribuyendo de esta forma al mejoramiento de la reputación organizacional.

Cabe resaltar que un enfoque de marketing interno permite que los empleados no limiten su relación con la “marca empresa” exclusivamente a un intercambio de tipo laboral, sino a uno, en el cual desarrollen lazos afectivos con la marca que los convierta en "embajadores de la marca"<sup>194</sup>, tanto en el ejercicio de sus labores como en el desarrollo como individuo.

Lo anterior asume mayor importancia en el marco de una era tecnológica enmarcada por las comunicaciones, donde el ambiente organizacional que rodea

---

<sup>191</sup> VALLASTER, Christine. LINDGREEN, Adam. The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *En: Journal of World Business*, 2013, vol. 48, no 3, p.297-310.

<sup>192</sup> SANTOS, Op. cit., p. 83

<sup>193</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24.

<sup>194</sup> SANTOS, Op. cit., 83.

al individuo -positivo o negativo- es divulgado abiertamente a través de la amplia gama de medios de comunicación, en su necesidad básica –comunicación- como ser humano. Sin embargo, este hecho es subestimado eventualmente por organizaciones que echan de menos el nivel de credibilidad que posee el empleado, que en ocasiones supera a la de medios de comunicación de carácter empresarial -comunicación corporativa- y/o masivos, como en el caso de radio y televisión, pues a diferencia de los anteriores, esta fuente de mensaje genera en el receptor –comunidad- una mayor aceptación, propia de la perspectiva experiencial con que suele ser relacionada.

Park et al. (2014) afirman que:

La reputación ética y las iniciativas de responsabilidad empresarial pueden ayudar a establecer un vínculo entre la organización y sus empleados, lo que se traduce en una menor rotación de personal al evocar reacciones positivas de las familias y amigos de los empleados, actores de fuerte incidencia en el público interno<sup>195</sup>.

Y son estos últimos, familia y amigos, actores de suma importancia en la reputación corporativa y en el desempeño laboral, lo cual es sustentado por Guitián (2009) al señalar que:

Las ciencias sociales han demostrado que una relación trabajo-familia saludable proporciona a las empresas algunas competencias cualitativas y valiosas de parte de sus empleados. Estas pueden beneficiar la productividad y otros factores clave relacionados con el capital humano, como la retención de empleados valiosos. El reto es para los

---

<sup>195</sup> PARK, Op. cit., p. 74

administradores como para los empleados, encontrar formas de lograr una alianza sinérgica entre el trabajo y la familia<sup>196</sup>.

Con base en lo anterior, el empleado debe ser considerado como un factor clave en la reputación corporativa, y por ende debe ser motivado por la organización para favorecer su percepción hacia esta y así llegar a influenciar positivamente su contexto social<sup>197</sup>. La transmisión de mensajes seguramente es generada a través de la comunicación boca-boca (WOM), la cual es difícil de dimensionar dentro de la planificación estratégica de comunicaciones, por su carácter aleatorio, pero debe ser tomada en cuenta al representar un factor que pone en relieve la imagen de la organización<sup>198</sup>.

De acuerdo a lo mencionado en ítems anteriores, el marketing interno puede ser implementado para generar satisfacción en el público interno e incidir en la retención y atracción de un óptimo personal, fuerza laboral que contribuirá a la construcción de una reputación corporativa favorable<sup>199</sup>, además, le permitirá a la organización generar un diferencial basado en sus empleados, necesario para destacarse en el contexto competitivo que caracteriza la actualidad<sup>200</sup>.

- **Marca Empleador**

Uno de los pilares de la reputación corporativa es la “marca empleador”, la cual ofrece a las empresas que trabajan en la línea sostenible, la atracción y retención del mejor público interno, constituyendo así, una ventaja competitiva que se

---

<sup>196</sup> GUITIÁN, Gregorio. Conciliating Work and Family: A Catholic Social Teaching Perspective. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 88, no 3, p.513-524

<sup>197</sup> PARK, Op. cit., p.74

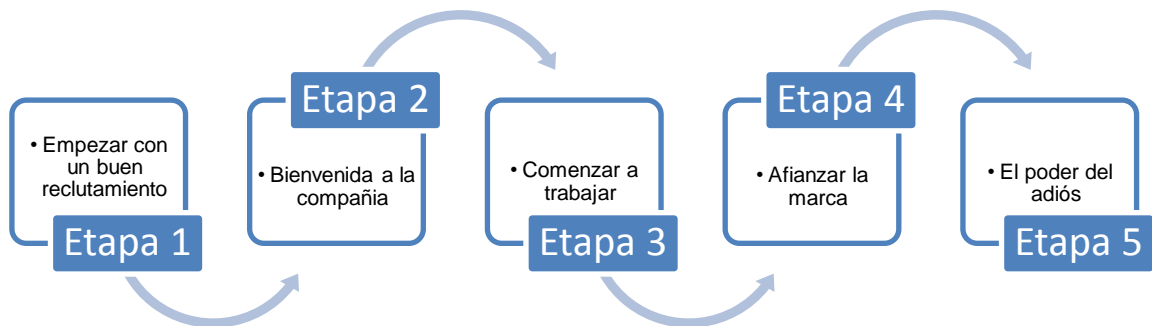
<sup>198</sup> MÄLÄSKÄ, Minna. SARANIEMI, Salla. TÄHTINEN, Jaana. Network actors' participation in B2B SME branding. En: Industrial Marketing Management, 2011, vol. 40, no 7, p.1144-1152.

<sup>199</sup> YUSRI, Yusniyati. AMRAN, Azlan. CSR Towards Workplace and Human Resource Disclosure: Employees' Perspectives. En: Malaysian Accounting Review, 2012, vol. 11, no 2, p.39-68.

<sup>200</sup> DUMITRESCU, Op. cit., p. 45

evidencia en el aumento de ventas por parte de la organización<sup>201</sup>. Sánchez y Grayson (2012), apoyados en el enfoque de Karian y Rox (2010) formulan una serie de recomendaciones a través de cinco pasos para construir, formar o reforzar una imagen de empresa responsable<sup>202</sup>:

**Figura 10. Etapas para construir, formar o reforzar una imagen de empresa responsable**



Fuente: Basado en Sánchez y Grayson (2012)

- ✓ Primera etapa: *Empezar con un buen reclutamiento*: Para recibir todos los beneficios asociados a una correcta alineación de la estrategia del personal con la estrategia sostenible, se requiere de una fuerza laboral comprometida que visualice los principios RE como suyos. Organizaciones que cuentan con grandes líderes, ofrecen tareas desafiantes, al igual que capacitaciones atractivas y excelentes perspectivas de desarrollo profesional, lo que las constituye en reclutadores de óptimas condiciones. Por otra parte, empresas con el sello sostenible deberán ofrecer un "paquete de productos responsables" a sus clientes internos -empleados actuales y potenciales-, junto con mensajes claros sobre lo que son y que representan, a través de una comunicación coherente.

<sup>201</sup> HEDGER, M. Are you getting the big picture? [operational management]. *En: Engineering Management*, 2006, vol. 16 Issue 6, p14-17.

<sup>202</sup> SANCHEZ, Op. cit., p. 24.

- ✓ Segunda etapa: *Bienvenida a la Compañía*: Se debe tener en cuenta que cualquier tiempo y esfuerzo destinado al aprendizaje de nuevos empleados en relación al enfoque RE y la cultura responsable del negocio, representa una buena inversión y no un costo como suele ser analizado.
  
- ✓ Tercera etapa: *Comenzar a trabajar*: Los empleados deben conocer de primera mano que la RE es una de las prioridades de la organización. En este sentido, se recomienda la creación de una cultura de comunicación abierta y honesta, que permita a los líderes establecer los comportamientos admitidos, demostrándole al público interno que los principios RE realmente hacen parte de la marca. En esta etapa, los programas de voluntariado ofrecen grandes beneficios al introducir a los empleados en un contexto abierto para la generación de mejoras de tipo social y ambiental. Por su parte, los programas de RE deben incentivar la participación activa de los empleados como voluntarios en proyectos sociales y ambientales, considerando que estas acciones se derivan tanto de los intereses de la compañía, como de las suscitadas por el empleado. Cabe resaltar que los empleados activos en acciones de RE, pueden actuar en dos contextos diferentes: Como empleados de una organización con fines de lucro y/o como voluntarios en una organización sin fines de lucro. Por tal razón, cuando se encuentran en el ejercicio de estas acciones como empleados –en el horario laboral o como parte de un programa dirigido por la empresa para la que trabajan-, actúan como embajadores de la compañía, afianzando los lazos de la relación empleado-empresa. El desafío radica, en pasar del voluntariado en la comunidad a otorgarles sólidas herramientas que los empodere en acciones ligadas a la RE, tales como la participación en equipos verdes, programas de campeones voluntarios de sostenibilidad y/o incentivándolos a constituirse en intrapreneurs sociales.

En este contexto participativo, empleados voluntarios pueden, por ejemplo, tomar ideas y puntos de vista de las prácticas desarrolladas por organizaciones sin fines de lucro, para adoptarlas en sus empresa, innovando a través de la asociación.

- ✓ Cuarta Etapa: *Afianzar la marca*: Una de las claves para afianzar la marca consiste en retener a la fuerza laboral indicada, lo cual se genera en gran parte, a raíz de estímulos que comprenden el reconocimiento y/o recompensación, a empleados que se destaquen por asumir un excelente comportamiento de ciudadanía. Este ítem se encuentra ligado al paquete de recompensas creativo mencionado en la etapa 1, que contribuye a la retención de los mejores empleados y los compromete con la estrategia RE.
  
- ✓ Quinta Etapa: *El poder del adiós*: Las organizaciones tienen la capacidad de influir satisfactoriamente en la forma como un ex-empleado continua abanderando la marca de su ex-empleador, específicamente por medio de tres acciones: entrevistas de salida, outplacement y jubilación responsable.
  - Las *entrevistas de salida* son una herramienta que permite recibir la retroalimentación de los empleados que por diversos motivos dejan de pertenecer a la compañía. La información generada en estas entrevistas, es sumamente útil, ya que permite al empleador conocer de primera mano características y datos que posiblemente no logra identificar desde su perspectiva gerencial, logrando así, el planteamiento de cambios asociados a procesos organizacionales. De igual forma, alienta a los empleados a recordar experiencias propias, del ejercicio de sus labores.
  - *Programas de Outplacement* –“procedimientos que una compañía pone en marcha para asistir a un empleado que se queda sin su

puesto de trabajo tras una reestructuración”<sup>203</sup>. Esta valiosa herramienta normalmente se relaciona con el acompañamiento y supervisión de tareas como: el asesoramiento profesional, que incluye el diligenciamiento de solicitudes de trabajo; entrevistas de preparación, y otras ayudas que contribuyen al ex-empleado a tener la claridad de lo que puede ofrecer a un nuevo empleador y en lo que deben centrarse para su próximo paso laboral. Molinsky y Margolis (2006) afirman que la pérdida del empleo representa para el afectado un evento traumático<sup>204</sup>, por tal motivo, las organizaciones pueden incluir este tipo de programa en su política de pérdida de empleo, obteniendo un impacto considerable en los empleados.

- *Jubilación responsable*. Un valioso recurso en el capital humano de la organización, son sus empleados más longevos<sup>205</sup>, sin embargo, respecto a su jubilación no todos los procesos deben ser gestionados. Los empleados jubilados sin lugar a dudar son un actor relevante en la estrategia de RE, dado que representan un gran capital humano producto del desarrollo adquiridos en sus años de trabajo al interior de la organización, así como un capital social que se evidencia en sus contactos fuera y dentro de la empresa. Algunas empresas se encuentran sumando esfuerzos en este sentido, al proporcionar oportunidades de formación y entrenamiento.

Empleados que identifican a su compañía como una marca empleador, llegan a ser determinantes en el éxito de las operaciones, pues dada la motivación que esto suscita, llegan a desempeñarse en sus puestos de trabajo de manera

---

<sup>203</sup> SANCHEZ, *Ibid.*, p. 87.

<sup>204</sup> MOLINSKY, A. MARGOLIS, J. The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *En*: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

<sup>205</sup> STEVENS, R. Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *En*: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

ejemplar, representando una gran ventaja para industrias como la de servicios, donde la percepción en la amabilidad y la capacidad de respuesta, permite a los clientes desarrollar confianza en los encuentros de servicio<sup>206207</sup>, proporcionando clientes satisfechos que posteriormente difundirán mensajes positivos asociados a la organización, favoreciendo la creación de una reputación corporativa favorable.

**6.2.3 La Percepción del Público Interno.** En el estudio realizado por Kataria et al. (2013) en un complejo de fabricación en la India, lograron determinar la concepción de los empleados frente algunos ítems relacionados con el concepto sostenible. En primer lugar, definieron la sostenibilidad como “la visión a largo plazo de cómo las prácticas de consumo afectan a futuras generaciones, asegurando la menor reducción de los recursos”<sup>208</sup>. Esta investigación arroja entre sus resultados, el deseo del público interno por recibir mensajes más específicos y concretos, que les permita identificar el verdadero aporte al medio ambiente y la sociedad a través de las iniciativas sugeridas, hallazgo respaldado por Welch y Jackson, (2007) quienes sugieren que se deben personalizar los mensajes a los diversos grupos de la organización<sup>209</sup>.

Por medio de entrevistas enfocadas en la comunicación de la sostenibilidad, los empleados de dicha compañía señalaron su deseo por:

- ✓ Contar con periódicas reuniones informales en torno al tema
- ✓ Reconsiderar la estructura y contenido de los mensajes, y

---

<sup>206</sup> VALLASTER, Christine. LINDGREEN, Adam. The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. En: Journal of World Business, 2013, vol. 48, no 3, p.297-310.

<sup>207</sup> BETTENCOURT, Lance A. BROWN, Stephen W. MACKENZIE, Scott . Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. En: Journal of Retailing, 2005, vol. 81, no 2, p. 141-157.

<sup>208</sup> KATARIA, Op. cit., p. 44

<sup>209</sup> WELCH, M. JACKSON P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach”,KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

- ✓ Asignar un gerente de sostenibilidad en cada sección, dado que se presenta una alta resistencia por hacer sugerencias directamente a los compañeros de trabajo, favoreciendo a la recepción de ideas.

De igual forma, se encontró una disposición favorable para abordar las iniciativas de carácter socio-ambiental, exclusivamente en escenarios donde las acciones no constituyen un mayor esfuerzo, a raíz de la falta de tiempo y el exceso en la carga laboral. Según el público interno, la dirección debería hacer énfasis en los costos y beneficios resultantes para la empresa, pues los empleados, tendían a dar mayor prioridad a las preocupaciones financieras que a beneficios de tipo social y/o ambiental. Esto último va en total resonancia con lo expresado con Halme (1997) quien afirma, que la mejor manera de persuadir a la gente a instaurar el pensamiento sostenible, es haciendo hincapié en los elementos que motivan al individuo en el campo profesional, que haciendo en los valores sostenibles<sup>210</sup>.

Finalmente este estudio demostró que a pesar de mantener una buena comunicación sobre la política sostenible, los empleados no llegan a participar activamente en dichas iniciativas, representando para la empresa un importante costo de oportunidad. Cabe resaltar que este estudio ha examinado sólo una empresa, por lo que sus resultados no pueden generalizarse para otras organizaciones de la India, pero da luces de las necesidades que puede atender la incorporación de un programa de marketing interno a la estrategia sostenible de la organización.

---

<sup>210</sup> HALME, M. Developing an environmental culture through organizational change and learning. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no 2, p.46-52.

### 6.3 CASO ESTUDIO: MEXICHEM BRASIL

En aras de obtener un producto investigativo de alta calidad, el autor del proyecto realizó una visita a la empresa líder de *Endomarketing* en Brasil, HappyHouseBrasil, localizada en la ciudad de Porto Alegre, Brasil, en la cual, presidenta y directores ejecutivos compartieron la experiencia asociada al manejo de la temática en el sector empresarial, dando mayores luces para la estructuración de la presente investigación. Entre los grandes aportes, HappyHouseBrasil compartió un poco del trabajo realizado en la multinacional Mexichem, principal cliente en la línea sostenible, enfoque abordado en el presente estudio. A continuación, se presenta el caso estudio de la Multinacional Mexichem (Brasil).

Mexichem Brasil es una empresa de capital cerrado que actúa en el mercado de tubos, conexiones y geotextiles no tejidos, y hace parte del Grupo Mexichem. Su sede principal se encuentra localizada en São Paulo y cuenta con nueve plantas distribuidas en diferentes zonas del país; Anápolis (GO), Maceió (AL), Ribeirão as Neves (MG), São José dos Campos (SP), Suape (PE), Sumaré (SP), Uberaba (MG) y Joinville (SC). Mexichem Brasil opera a través de 3 marcas comerciales Amanco, Plastubos y Bidim, y en materia financiera registró ingresos por R\$ 1,565 billones en 2013.

Por su parte, el Grupo Mexichem es líder en la industria química y petroquímica latinoamericana, con una trayectoria de más de 50 años en la región y tres décadas en la Bolsa de Valores de México. El grupo cuenta con 96 plantas localizadas en más de 30 países, incluyendo a Estados Unidos, Canadá, Japón, países de América Latina y Europa, pero sus operaciones comerciales abarcan más de 50 países.

Esta compañía a través de su informe “Comunicação de Progresso 2013”<sup>211</sup> presenta ante sus públicos de interés, el compromiso asumido con los 10 principios del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), dando luces de su alto compromiso con el desarrollo sostenible, enmarcado en un ambiente de comunicación abierta. Cabe resaltar que por tercer año consecutivo Mexichem Brasil se encuentra posicionada dentro de las 20 empresas modelo en responsabilidad social corporativa en Brasil, según la Guía Examen de Sustentabilidad<sup>212</sup>.

Este informe presenta los diversos esfuerzos realizados en 2013, año de grandes avances en materia de integración, donde se fortalece la comunicación con el público interno a través de la alineación de campañas de Endomarketing y posicionamiento interno. En esta línea, se comparte el manejo de canales de comunicación internos cara-cara, como el “Café- Conversación” y la “Visita del Presidente”, canales corporativos que promueven el acercamiento de la alta gestión con el cuadro funcional en todas las plantas, junto con la creación de espacios que estimulan la comunicación directa e informal entre el presidente y sus empleados en el segundo canal, favoreciendo la contribución de buenas ideas por parte de los funcionarios y la aproximación de la dirección a sus empleados en cada una de las sedes de la compañía.

A continuación se presentan los 10 principios del Pacto Global adoptados por la compañía que representan la alineación del marketing interno a su enfoque sostenible:

---

<sup>211</sup> BRASIL, Mexichem. Comunicação de Progresso 2013 [en-línea]. [São Paulo, Brasil]: Mexichem, 2013 [citado 19 mayo, 2015]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mexichem.com.br/relatorio\\_sustentabilidade/RS-2013\\_mexichem%20brasil\\_web.pdf](http://www.mexichem.com.br/relatorio_sustentabilidade/RS-2013_mexichem%20brasil_web.pdf)>.

<sup>212</sup> MEXICHEM. Desarrollo Sustentable [en-línea]. [Tlalneptla, México]: Mexichem, 2014 [citado 18 mayo, 2015]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mexichem.com/desarrollo\\_sustentable.html](http://www.mexichem.com/desarrollo_sustentable.html)>.

**Principio 1: Respetar y proteger los derechos humanos:** El Grupo Mexichem posee una Política de Derechos Humanos, que trabaja en el respeto y promoción de los derechos humanos, basándose conceptualmente en la Carta Magna de la ONU y en el pacto internacional de los derechos del trabajo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo). Los ítems que inserta en el documento de la Mexichem Brasil son: repudio al trabajo infantil, derecho a la libre asociación, salud y seguridad en el trabajo, impactos ambientales, haciendo un enfático rechazo a cualquier tipo de discriminación - raza, color, lengua, religión, opinión política, entre otras-.

**Principio 2: Impedir violaciones de derechos humanos:** La empresa comienza la defensa de este principio desde sus prácticas comerciales, por medio de contratos totalmente estandarizados con proveedores que incluyen cláusulas asociadas a los derechos humanos. Todos sus proveedores deben ser evaluados para corroborar los requisitos ambientales y laborales exigidos por la “Instrução de Trabalho” (ITRS). En 2013, el 95% de los contratos de la compañía incluyeron cláusulas referentes a los derechos humanos. En este sentido, la empresa a fin de divulgar internamente la adopción de la Política de Derechos Humanos, desde su implementación ha ofrecido capacitaciones a sus empleados, llegando a la cifra de 836 empleados en este año, a través de 554 horas de capacitación asociadas a los derechos humanos. Otra iniciativa observada en la empresa se evidenció con el 100% del personal de seguridad, quienes recibieron capacitaciones orientadas a la exposición de políticas y procedimientos de este ítem.

**Principio 3: Apoyar la libertad de asociación en el trabajo:** “Mexichem Brasil considera la libertad de asociación como favorable al trabajador, a la empresa y a su negocio como un todo”<sup>213</sup>, por tal razón el 100% de los empleados están

---

<sup>213</sup> BRASIL, Op. cit., p. 94

amparados por acuerdos de negociación colectiva. La compañía para 2013 contaba con 2876 empleados, donde 2203 eran hombres y 673 mujeres, año que registró un aumento del 12,17% en las mujeres frente a un 3,47% en los hombres, respecto al año anterior. Esta notoria diferencia se presenta debido al perfil de las operaciones, desarrolladas tradicionalmente por hombres.

***Principios 4 y 5: Abolir toda forma de trabajo forzado e infantil de su cadena productiva:*** En 2013 la empresa no identificó ningún riesgo asociado al trabajo infantil o trabajo forzado, lo que ratifica su firme postura ante cualquier trabajo de esta naturaleza.

***Principio 6: Estimular prácticas que eliminen cualquier tipo de discriminación en el empleo:*** Evaluar la calidad de gestión y la satisfacción de los empleados es de suma importancia para la compañía, por lo tanto, Mexichem Brasil se apoya en un cuidadoso proceso en casos de renuncia, donde son monitoreados a través de una entrevista tanto los motivos que incidieron en la toma de la decisión, como el conocimiento de alguna práctica ilegal vista en la compañía, tales como corrupción, fraude o discriminación entre otras. De igual forma, favoreciendo la diversidad y creando un ambiente de trabajo incluyente, la empresa promueve la integración de las minorías, cerrando las puertas a cualquier tipo de discriminación. Para 2013 la tasa de rotación alcanzó el 1,9% con una leve variación respecto al 2012 donde se ubicó en 1,74%.

Procurando una transparencia corporativa que dinamice el mercado laboral, Mexichem Brasil brinda promociones y oportunidades de desarrollo con base en la calificación de talentos profesionales con un enfoque ético, representado en sus contrataciones internas. Para esto se apoya en su política de reclutamiento y selección de ámbito nacional, la cual permite la posibilidad de intercambiar

empleados entre las unidades de la empresa. Para el 2013 la compañía contaba con 35 gerentes, de los cuales 25 eran oriundos de la comunidad local, reflejando su claro compromiso con la comunidad. El ítem que más resalta la defensa de este principio, es la serie de mecanismos que ofrece la compañía en torno a la recepción de denuncias de cualquier acción que no esté alineada a los principios del Código de Ética y Conducta, donde por medio escrito, se logra contacto con el Departamento de Auditoría Interna Corporativa, quien notifica a la Dirección de Recursos Humanos cualquier novedad. Además, denuncias en este sentido podrán ser dirigidas al área de Recursos Humanos local, quien asumirá la mayor confidencialidad evitando retaliaciones de cualquier índole. En estas notificaciones la Dirección de Recursos Humanos en conjunto con el comité Ejecutivo de Mexichem Brasil, definirán las medidas pertinentes a ser tomadas en cada caso. Durante el año 2013 no se presentaron casos de discriminación, corrupción o relacionados con esta temática.

Mexichem Brasil no se limita a protegerse de escenarios discriminativos, sino por el contrario, propone en sus políticas, iniciativas que promuevan en el público interno un desarrollo sostenible de forma integral. En este orden de ideas, es de subrayar el compromiso asumido por la salud y seguridad de sus empleados, por las que trabaja apoyada en la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) y el Comité de Seguridad para el monitoreo de estos ítems. Por otra parte, el Departamento de RH ofrece a empleados y familiares, programas de prevención, control de riesgo y tratamientos a enfermedades graves, no cubiertas en el plan de salud.

Otra iniciativa adoptada por Mexichem Brasil en 2013 fue la implementación de un Programa de Clima Laboral, el cual contó con la participación de diversos líderes y el apoyo fundamental del área de RH. Asimismo, fueron divulgadas las mejores prácticas de seguridad de la compañía en sus nueve unidades en Brasil,

afianzando el compromiso de los directores de todas las plantas en el proceso de integración y entrenamiento.

**Tabla 3. Salud y seguridad en números (2012-2013)**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tasa de Lesiones (TL)	0,59	0,31
Número de lesiones	16	9
Número de enfermedades laborales	0	0
Tasa de días perdidos (TDP)	10,52	9,51
Número de días perdidos	285	269
Número de muertes	0	0

Fuente: Comunicação de Progresso Mexichem Brasil 2013<sup>214</sup>

**Principio 7: Asumir un enfoque preventivo responsable y proactivo para los desafíos ambientales:** La compañía más allá de cerciorarse del cumplimiento de la legislación ambiental de orden federal, estatal y municipal, garantiza un riguroso monitoreo de leyes y normas por medio de un banco de legislación ubicado en el interior de cada planta, donde se incluyen todos los reglamentos de medio ambiente, salud y seguridad que le son aplicables. Cabe resaltar, que durante 2013 la empresa no recibió multas o sanciones relativas a asuntos ambientales.

**Principio 8: Desarrollar iniciativas y prácticas para promover y divulgar la responsabilidad socio-ambiental:** Mexichem Brasil es un agente importante en el manejo del recurso hídrico ya que ésta se encarga de la producción de tubos y conexiones que transportan de agua. De allí que la compañía desarrolla iniciativas que mitigan los impactos de sus productos y servicios, favoreciendo la conservación del preciado líquido.

---

<sup>214</sup> BRASIL, Ibid., p.96

En esta línea, la compañía lidera diversos proyectos volcados a la formación en el área de construcción civil, entre los cuales se destaca el proyecto “Amanco Senai”, donde por medio de la fusión entre “Amanco” – marca de Mexichem Brasil- y Senai, iniciada en 2002, contribuyen a la capacitación de instaladores hidráulicos de la comunidad, alcanzando la cifra de 67.524 alumnos beneficiados desde su implementación, de los cuales 8.725 corresponden al periodo 2013. Con este proyecto la compañía aumenta la empleabilidad, la calificación de profesionales y fortalece la inserción del concepto sostenible en el mercado laboral, argumentos que sustentan el serio compromiso por la comunidad de Mexichem Brasil.

**Principio 9: Incentivar el desarrollo de tecnologías ambientales responsables:** Las materias primas utilizadas en el proceso productivo, determinan seriamente el éxito o fracaso de las operaciones de la organización, por ende, la adopción de estrategias que aseguren el buen uso de las mismas ha motivado a la creación mecanismos asociados a su manipulación. Por tal razón, la compañía cuenta con el consumo de materiales renovables, como pigmentos, resinas, estabilizantes carbonatos y dióxidos de titanio, que argumentan su postura de consumo responsable. Una iniciativa abordada en la reducción del consumo de materiales se produjo en 2013, donde la empresa adquirió equipos que fabrican productos de menor peso y tamaño, con los cuales se pronostican una reducción en el consumo de materia prima del 20% para un periodo de dos años. Otra práctica acogida en esta misma línea, es el manejo dado a gran parte de los residuos peligrosos generados en la producción, los cuales son destinados a reciclaje, reutilización, logística inversa y co-procesamiento, que reduce significativamente su impacto en la esfera medioambiental. Además, la organización contó con la adquisición de 3 nuevos equipos –compresores- en la planta de Ribeirão das Neves, entre otros, los cuales apuntan a la reducción del consumo de energía eléctrica.

**Principio 10: Combatir la corrupción en todas las formas, incluyendo la extorsión y soborno:** La compañía en 2013 por medio del área Jurídica realizó una exhaustiva auditoria, evaluando el 100% de sus unidades. Mexichem Brasil para este fin, ha implementado diversas herramientas como el código de ética y conducta y canales de comunicación, para el manejo de denuncias de tal naturaleza. Cabe resaltar que en aras de potencializar estas herramientas, todos sus empleados recibieron capacitaciones relacionadas al código de ética y conducta, documento puesto en circulación al interior de la empresa, pero con impacto en agentes externos como es el caso de los proveedores, quienes tienen contacto previamente a la contratación. Respecto a los canales de denuncias, la compañía ofrece espacios en su website institucional y en las páginas web de sus marcas comerciales, siendo reforzados con e-mails y llamadas corporativas si lo requiere el caso, lo que demuestra la gran apuesta de la organización por erradicar cualquier tipo de corrupción, apoyada en sus diversos canales de comunicación.

### **Discusión del Caso**

A lo largo del presente caso estudio se logra identificar el compromiso sostenible de Mexichem Brasil, quien inserta este concepto de forma integral en cada una de sus operaciones. El argumento de este enfoque, son sus empleados, grupo de interés que asume total protagonismo en las iniciativas adoptadas por la compañía. La relevancia suscitada en los trabajadores se genera gracias al manejo de la comunicación interna como pieza clave de la organización y a la serie de acciones que estimulan la motivación de los mismos, logrando así, cuantiosos beneficios a partir de la correcta integración del endomarketing al enfoque sostenible de la compañía.

La defensa de los derechos humanos, la creación de un ambiente libre de discriminaciones, y el establecimiento de canales de denuncia de comportamientos asociados a la extorsión y el soborno, son algunas de las iniciativas implementadas por la organización que se alinean a la perspectiva de Dumitrescu et al. (2013), quienes mencionan que este tipo de elementos son creadores de insatisfacción, pues se asocian directamente con el conflicto de roles y el estrés del rol en el campo laboral.

Por su parte, las políticas de reclutamiento y selección de ámbito nacional, que permite la posibilidad de intercambiar empleados entre las unidades de la empresa, dimensionan en gran parte la buena gestión y el compromiso de Mexichem Brasil por su comunidad, ya que esta organización comprende la relevancia que suscita la anterior, al tratarse de un stakeholders estratégico que dinamiza o inhibe el desarrollo sus operaciones (Vallaster & Lindgreen, 2013) y más aún, cuando sus procesos se encuentran ligados a procesos químicos y petroquímicos, sumamente sensibles ante la comunidad.

En este orden de ideas, los proyectos volcados a la preservación del recurso hídrico, y a la formación en el área civil de la comunidad, proyectan a la compañía como una empresa responsable que introduce de forma coherente el concepto sostenible, además, en vista de los esfuerzos realizados en la divulgación de sus acciones, fortalece su reputación corporativa, afianzando los lazos entre la organización y su público interno, dado que la reputación ética y las iniciativas que envuelven la responsabilidad empresarial generan dicho efecto en estos stakeholders, según Park et al. (2014).

En el presente caso estudio se evidencia a la comunicación interna como un elemento esencial en la implementación del endomarketing con un enfoque sostenible. En este sentido, Analisa de Medeiros Brum –experta consultada-, y Kataria et al (2013), afirman que acciones direccionadas a la estructuración de canales de comunicación, permiten que el empleado se convierta en comunicadores del conocimiento de la sostenibilidad en las organizaciones, favoreciendo este proceso.

Así mismo, la compañía ofrece múltiples capacitaciones a su público interno, las cuales fortalecen el desarrollo del individuo a nivel personal y profesional, involucrándolo fuertemente con la organización. Estas iniciativas representan oportunidades de aprendizaje, las cuales constituyen una cuota importante en la satisfacción de los empleados, descrita por Sánchez y Grayson (2012), dentro de los aspectos básicos que puede incluir un paquete creativo de recompensas.

En materia de beneficios, diversas iniciativas de carácter monetario y no monetario son implementadas por Mexichem Brasil. Es de resaltar, la brindada en torno a la salud y seguridad de los empleados, en la cual se involucran sus familias, alineándose a lo propuesto por Guitián (2009) quien menciona que las familias deben ser tenidas en cuenta en las acciones lideradas por la organización, al representar un agente de suma importancia, que influye fuertemente en la percepción de la empresa por parte del empleado, que se refleja posteriormente en los niveles de productividad.

La participación activa de los líderes de Mexichem Brasil marca la pauta en el desarrollo de las acciones asociados al endomarketing, haciendo resonancia a la perspectiva de Maritz et al. (2011), quienes afirman que líderes influyentes logran incentivar a sus dirigidos en la conquista de los logros propuestos por la

organización, que en este escenario se desarrolla en torno a la estrategia de Mexichem Brasil en la línea sostenible.

## 7. CONCLUSIONES

- ✓ Según la literatura, en los últimos años la investigación del marketing interno con fines sostenibles, ha tomado un fuerte impulso a raíz de las exigencias suscitadas por stakeholders, quienes se inclinan fuertemente por compañías con el sello sostenible. Esta disposición del mercado, ha generado que organizaciones de diversos sectores empresariales adopten el concepto sostenible en el ejercicio de sus operaciones, implicando costos asociados a la revelación de informes, adquisición de equipos amigables con el medio ambiente, implementación de estrategias creativas dinamizadoras del público interno y una serie de iniciativas en esta línea.
- ✓ Autores identifican al marketing interno como una sólida estrategia para la gestión y motivación de los empleados, que busca alinear los objetivos individuales a la estrategia empresarial. Dicha alineación genera en el público interno un alto grado de compromiso y productividad, que se refleja en última instancia en la satisfacción del cliente externo. Este proceso es denominado por Dumitrescu et al. (2013), como el círculo vicioso del marketing interno, el cual presenta la siguiente estructura: empleados satisfechos, personal motivado, aumento de la productividad, aumento de la rentabilidad, clientes satisfechos.
- ✓ Se identifica una tendencia creciente desde el año 2011, en la producción de artículos científicos asociados al marketing interno con un enfoque de sostenibilidad. Los autores de dichas publicaciones son originarios de diversos países, donde se destacan Estados Unidos, Reino Unido, China e India, con mayor participación. Este escenario probablemente se produce a raíz de las políticas de carácter socio-ambiental, promovidas por los

gobiernos locales, en estas naciones que presentan grandes avances en materia industrial.

- ✓ A partir del análisis de textos científicos abordados en la investigación, se determina que pese a la existencia de un importante cuerpo de literatura en torno a los elementos técnicos de la sostenibilidad, no se evidencia un número significativo de estudios que aborden su real incorporación- elementos y prácticas-, hecho que sustenta la difícil transición de este enfoque.
- ✓ Académicos y expertos del endomarketing, señalan que el papel del Líder y la gestión de la Reputación Corporativa son dos elementos trascendentales para una correcta implementación de esta temática, con fines sostenibles. Respecto al primero, resaltan la importancia de centralizar sus esfuerzos en el valor de la co-creación de prácticas sociales y sostenibles, y ponen en relieve al liderazgo carismático, capaz de proporcionar mayores probabilidades de éxito en la identificación del público interno con estas iniciativas. En relación al segundo, destacan las acciones que promueven la marca empleador, las cuales operan desde el reclutamiento del personal, hasta los procesos de desvinculación de la organización, y enfatizan, en la disposición de la empresa frente a la satisfacción de los empleados, dado que representan un actor altamente influyente en la comunidad.
- ✓ El voluntariado de los empleados es considerado como una eficiente estrategia en la integración del público interno con las acciones sostenibles de la organización. El anterior, puede estar bajo la dirección de entidades sin ánimo de lucro, como ONGs, sin embargo, con base en diversos estudios, se concluye que las organizaciones obtienen mayores beneficios cuando lideran estas iniciativas, ya que suscitan en sus empleados una fuerte conexión que los motiva a convertirse en embajadores de la empresa -beneficio característico de un enfoque de endomarketing-, y por otra parte,

contribuyen a la reducción en los costos de rotación, sumado a un incremento de la demanda por empleados potenciales.

## 8. RECOMENDACIONES

- ✓ Futuros estudios pueden profundizar el manejo de herramientas del endomarketing como la comunicación interna y el uso de paquetes de beneficios e incentivos, en organizaciones de diferentes sectores, tamaños, países, etc. determinando el impacto que la aplicación de estas herramientas exitosas para un determinado tipo de empresa, puede suscitar en otras de características diferentes.
- ✓ Desarrollar investigaciones enfocadas en la implementación del concepto sostenible en las organizaciones, las cuales ofrezcan herramientas sólidas a líderes del sector empresarial, ya que a pesar del vasto contenido que ofrece la literatura de la sostenibilidad no existen muchos estudios que concreten el modus operandi de este concepto.

## BIBLIOGRAFÍA

AHMED, P. RAFIQ, M. Commentary: Internal marketing issues and challenges. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

AHMED, P. RAFIQ, M. Internal Marketing–Tools and concepts for customer-focused management. citado por SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. En: Process Safety and Environmental Protection, 2003, vol. 81, no 5, p.303-316.

BACHMAN, Bonnie. BASHYAL, Shristy. BAUMANN, Margaret. Sustainability in the plastics industry: concerns, issues, and strategies. En: Polimeri; 2012, vol. 33, no 1, p.6-11

BAGLIANO, F. MORANA C. The Great Recession: US dynamics and spillovers to the world economy. En: Journal of Banking & Finance, 2012, vol. 36, no 1, p.1-13.

BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (impress), 2014.

BARTLETT, D. Embedding corporate social responsibility: The development of a transformational model of organizational innovation. citado por SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

BEKIN, S. F. Conversando sobre Endomarketing: Un ciclo de entrevistas con Saul Fangaus Bekin. citado por: INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

BERRY, LL., HENSEL, J.S., BURKE, MC. Improving retailer capability for effective consumerism response, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

BETTENCOURT, Lance A. BROWN, Stephen W. MACKENZIE, Scott . Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. En: Journal of Retailing, 2005, vol. 81, no 2, p. 141-157.

BHATTACHARYA et al. Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. citado por: DUMITRESCU, Luigi. STANCIU, Oana. ȚICHINDELEAN, Mihai. VINEREAN, Simona,. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

BILLY, T. W. TO, W. M. The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. En: International Journal of Hospitality Management, 2013, vol. 33, p.475-483.

BITC – Business in the Community. The responsible workplace. How to survive and thrive. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

BORKOWSKI et al. Sustainability reporting at Johnson & Johnson: A case study using content analysis. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG,

Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem conceitual de marketing interno. Revista Eletronica de Administração, 2005, ed. 43, vol. 11, no 1., citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

BRANCO, Manuel. RODRIGUES, Lucia. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. En: Journal of Business Ethics, 2006, vol. 69, no 2, p.111-132.

BRASIL, Mexichem. Comunicação de Progresso 2013 [en-línea]. [São Paulo, Brasil]: Mexichem, 2013 [citado 19 mayo,. 2015]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mexichem.com.br/relatorio\\_sustentabilidade/RS-2013\\_mexichem%20brasil\\_web.pdf](http://www.mexichem.com.br/relatorio_sustentabilidade/RS-2013_mexichem%20brasil_web.pdf)>.

BRAUER, Cletus S. Just sustainability? Sustainability and social justice in professional codes of ethics for engineers. En: Science and engineering ethics, 2013, vol. 19, no 3, p. 875-891.

BROOKS, R. F.; LINGS, I. N.& BOTSCHEN, M. A. Internal marketing and customer driven wavefronts. Service Industries Journal, 1999, vol. 19, no 4, p. 49-67. citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

BRUM, A. D. M. Um olhar sobre o marketing interno. citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de

Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144

BRUM, A. Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividad, citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

BRUM, Analisa de Medeiros. Comunicação interna - Sustentabilidade [en-linea]. Mensaje para: Wilmar CADENA. 9 de Junio de 2015 [citado el 7 de Julio 2015]. Comunicación personal.

CANO, Cynthia. SAMS, Doreen. The importance of an internal marketing orientation in social services. En: International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing. Agosto, 2009, vol. 14, no. 3, p.285-295.

CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

CARROLL, A. The pyramid of corporate social responsibility toward the moral management of organizational stakeholders. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

CENTRO COCHRANE IBEROAMERICANO, traductores. Manual Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones, versión 5.1.0 [actualizada en marzo de

2011] [Internet]. Barcelona: Centro Cochrane Iberoamericano; 2012. Disponible en <http://www.cochrane.es/?q=es/node/269>

CERQUEIRA, W. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade, Citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

CHEN, C. SHIH, H. SHYUR, H. WU, K. A business strategy selection of green supply chain management via an analytic network process. En: Computers & Mathematics with Applications, 2012, vol. 64, no 8, p.2544-2557.

CHONG, Mark. Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. En: Corporate Reputation Review, 2009, vol. 12, no 2, p.106-119.

CLIFT, R. Metrics for supply chain sustainability. En: Clean Technologies and Environmental Policy, 2003, vol 5, no. 3-4, p.240–247

COGET, Jean-Francois. Does Managerial Motivation Spill Over to Subordinates? En: Academy of Management Perspectives, 2011, vol. 25, no 4, p.84-85.

DAWKINS, J. Corporate responsibility: the communication challenge. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

DELAI, Ivete. TAKAHASHI, Sergio. Corporate sustainability in emerging markets: insights from the practices reported by the Brazilian retailers. En: Journal of Cleaner Production, 2013, vol. 47, p.211-221.

DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

DUMITRESCU, L. APOSTU C. Marketing and the quality of services (Marketingul și calitatea serviciilor). citado por DUMITRESCU et al. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, Vol. 8, no. 1, p.36-45.

EHNERT, I. Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications on Corporate Websites. En: European Journal of International Management, 2009, vol 3, no 4, p.419-438.

ELLMAN, Matthew. PEZANIS-CHRISTOU, Paul. Organizational structure, communication, and group ethics. En: The American Economic Review, 2010, p.2478-2491.

FERNANDEZ et al. Typology and strategy analysis of intangible resources. A resource-based approach. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

FRANCO, E., RAY, S.; RAY, P. K.. Patterns of innovation practices of multinational-affiliates in emerging economies: evidences from Brazil and India. En: World Development, 2011, vol. 39, no.7, p.1249-1260.

FRY, Louis. COHEN, Melanie. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. En: Journal of business ethics, 2009, vol. 84, no 2, p.265-278.

GALANAKIS, Kostas. Innovation process. Make sense using systems thinking. En: Technovation, 2006, vol. 26, no 11, p.1222-1232.

GAM, A., & BELLAOUAIED, M. (2011). Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: An empirical study. Revista de Comunicare si Marketing, vol. 2, 139-160, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

GAUTAM, R. SINGH, A. Critical Environmental Indicators used to assess environmental performance of business. En: Global Business and Management Research, 2010, vol 2, no.2, p.224–236.

GILDER et al. Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. Citado por: PELOZA, John. HUDSON, Simon. HASSAY, Derek N. The marketing of employee volunteerism. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, no 2, p.371-386.

GOUNARIS, S. Internal market orientation and its measurement. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

GOUNARIS, S. The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

GRAVES, Laura M. SARKIS, Joseph. ZHU, Qinghua. How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee

proenvironmental behaviors in China. En: Journal of Environmental Psychology, 2013, vol. 35, p.81-91.

GUITIÁN ,Gregorio. Conciliating Work and Family: A Catholic Social Teaching Perspective. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 88, no 3, p.513-524

GUMMESSON, E. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

HALL et al. Cornerstones of community: Highlights of the national survey of nonprofit and voluntary organizations. citado por: YIM, Frederick. FOCK, Henry. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? En: Journal of Business Ethics. 2013, vol. 114, no 4, p.665-674.

HALME, M. Developing an environmental culture through organizational change and learning. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no 2, p.46-52.

HEDGER, M. Are you getting the big picture? [operational management]. En: Engineering Management, 2006, vol. 16 Issue 6, p14-17.

HIND, Patricia. SMIT, Arnold. PAGE, Nadine. Enabling sustainability through an action research process of organisational development. En: Journal of Corporate Citizenship, 2013, vol. 2013, no 49, p.137-161

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p

JURIŠOVÁ, Vladimíra. ĎURKOVÁ, Katarína. CSR communication and its impact on corporate image. En: Review of Applied Socio-Economic Research, 2012, vol. 4, no 2, p.145-149.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. citado por DUMITRESCU et al.. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

KAPLAN, S. Business strategy, people strategy and total rewards. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

KIM, Chung. SCULLION, Hugh. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. En: The Poznan University of Economics Review, 2013, vol. 13, no 2, p.5-30.

KORSCHUN, Daniel. BHATTACHARYA, C.B. SEN, Sankar. Using Corporate Social Responsibility to Strengthen Employee and Customer Relationships. En: Advances in Consumer Research - Asia-Pacific Conference Proceedings, 2009, vol. 8, p.64-66.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 728 p. citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado 2014).

LIGETI, G. ORAVECZ, A. CSR communication of corporate enterprises in Hungary. citado por KATARIA et al. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. Vol. 6, no. 2, p.46-52.

LINGS, I. GREENLEY, G. Measuring internal market orientation. GOUNARIS, S. Internal market orientation and its measurement. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

MACLEAN, Richard Internal transparency. En: Environmental Quality Management, 2011, vol. 21 no 1, p.103-110

MACPHERSON, Allan. HOLT, Robin. Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of the Evidence. En: Research Policy. Marzo, 2003. vol. 36, No 2, p.172–92

MAHAL, Prabhjot Kaur. Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. En: IUP Journal of Management Research, 2009, vol. 8, no 10, p.38-51.

MÄLÄSKÄ, Minna. SARANIEMI, Saira. TÄHTINEN, Jaana. Network actors' participation in B2B SME branding. En: Industrial Marketing Management, 2011, vol. 40, no 7, p.1144-1152.

MARIAPPANADAR, S. Harm of Efficiency Oriented HRM Practices on Stakeholders: an Ethical Issue for Sustainability. citado por: STANKEVICIUTE, Zivile. SAVANEVICIENE, Asta. Sustainability as a concept for human resource management. En: Economics and Management, 2014, vol. 18, no 4, p.837-846.

MARITZ, Rachel. PRETORIUS, Marius. PLANT, Kato. Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership. En: Journal of Business Ethics. 2011, vol. 98, p.101-113..

MCGUIRE, Jean. DOW, Sandra. ARGHEYD, Kamal. CEO incentives and corporate social performance. En: Journal of Business Ethics, 2003, vol. 45, no 4, p.341-359.

MEXICHEM. Desarrollo Sustentable [en-línea]. [Tlalnepantla, México]: Mexichem, 2014 [citado 18 mayo,. 2015]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mexichem.com/desarrollo\\_sustentable.html](http://www.mexichem.com/desarrollo_sustentable.html)>.

MILGRAM, Stanley. Obedience to Authority: An Experimental View. citado por: ELLMAN, Matthew. PEZANIS-CHRISTOU, Paul. Organizational structure, communication, and group ethics. En: The American Economic Review, 2010, p.2478-2491.

MIRVIS, Philip. Employee engagement and CSR: Transactional, Relational, and Developmental Approaches. En: California Management Review, 2012, vol. 54, no 4, p.93-117.

MOLINSKY, A. MARGOLIS, J. The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

MUSTER, V. Companies promoting sustainable consumption of employees. citado por: KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52

MUTHURI, J. MATTEN, D. MOON, J. Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. citado por: YIM, Frederick. FOCK, Henry. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? En: Journal of Business Ethics . 2013, vol. 114, no 4, p.665-674.

NIELSEN, Anne Ellerup; THOMSEN, Christa. Sustainable development: the role of network communication. En: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2011, vol. 18, no 1, p.1-10.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. citado por: BILLY, T. W. TO, W. M. The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. En: International Journal of Hospitality Management, 2013, vol. 33, p.475-483.

PAPASOLOMOU, Ioanna. KOUNTOUROS, Haris. KITCHEN, Philip. Developing a framework for successful symbiosis of corporate social responsibility, internal marketing and labour law in a European context. En: Marketing Review, 2012, vol. 12, no 2, p.109-123.

PARK, Byung. CHIDLOW, Agnieszka. CHOI, Jiyul. Corporate social responsibility: Stakeholders influence on MNEs' activities. En: International Business Review, 2014, vol. 23, no 5, p.966-980.

PASTRANA, Nathaly Aya. SRIRAMESH, Krishnamurthy. Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. En: Public Relations Review, 2014, vol. 40, no 1, p.14-24.

PELOZA, John. HUDSON, Simon. HASSAY, Derek N. The marketing of employee volunteerism. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, no 2, p.371-386.

PELTIER, James. SCOVOTTI, Carol. Relationship marketing and disadvantaged health care segments: Using internal marketing to improve the vocational rehabilitation process. En: Health marketing quarterly, 2005, vol. 22, no 2, p.69-90.

PORTER, M. KRAMER, M. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. citado por: PELOZA, John. HUDSON, Simon. HASSAY, Derek N. The marketing of employee volunteerism. En: Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, no 2, p.371-386.

RAFIQ, M; AHMED, P. K. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management. New York: Routledge, 2002, p.299, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital, 2012, vol. 8, no 2, p.275-307

SANTOS, M. DEL RÍO, A. SUÁREZ, L. DÍAZ, A. The brand management system and service firm competitiveness. En: Journal of Business Research, 2013, vol. 66, no 2, p.148-157.

SCAVONE, Graciela. Challenges in internal environmental management reporting in Argentina. En: Journal of cleaner production, 2006, vol. 14, no 14, p.1276-1285.

SEIGNOUR, A.. Le Marketing Interne: un état de l'art, 1998 vol. 13, no 3, p. 43-55., citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

SHARP, Z., Z Aidman, N. Strategization of CSR, citado por Dumitrescu et al. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A.. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, vol. 28, no 1, p. 55-66., citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

ŠIMBEROVÁ, Iveta. Internal Marketing as a part of Marketing Culture supporting value for External Customer. En: Economics & Management. 2007, p.470-480.

Singh, Neelam. Jain, Suresh. Sharma, Prateek. Determinants of proactive environmental management practices in Indian firms: an empirical study. En: Journal of Cleaner Production, 2014, vol. 66, p.469-478

Smith, A. O'Sullivan, T. Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. En: Journal of Marketing Management, 2012, vol. 28, no 3-4, p.469-493.

SPITZER, Richard. SWIDLER, Michael. Using a marketing approach to improve internal communications. En: Employment Relations Today, 2003, vol. 30, no 1, p.69-82.

SROUFE, R y SARKIS, J. Strategic Sustainability: The State of the Art in Corporate Environmental Management Systems. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

STANKEVICIUTE, Z. SAVANEVICIENE, A. Sustainability as a concept for Human Resource Management. En: Economics & Management, 2013, vol 18, no 4, p. 837-846

STARKEY, K. CRANE, A. Toward green narrative: Management and the evolutionary epic. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

STEVENS, R. Managing human capital: How to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

SUN, Wenbin. CUI, Kexiu. Linking corporate social responsibility to firm default risk. En: European Management Journal, 2014, vol. 32, no 2, p.275-287

SUSSMAN, Lyle. Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. En: Business Horizons, 2008, vol. 51, no 4, p.331-339.

THORPE, Richard. HOLT, Robin. PITTAWAY, Luke. MACPHERSON, Allan. Knowledge within small and medium sized firms: A systematic review of the evidence. En: International Journal of Management Reviews. 2006. vol. 7, No. 4, p. 257-281.

THORPE, Richard. HOLT, Robin. PITTAWAY, Luke. MACPHERSON, Allan. Knowledge within small and medium sized firms: A systematic review of the evidence. En: International Journal of Management Reviews. 2006. vol. 7, No. 4, p. 257-281.

TRANFIELD, David, DENYER, David. SMART, Palminder. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. En: British Journal of Management. Septiembre, 2003. vol. 14, No 3, p. 207–22.

UNIBRANDER, buscador universal de marcas [en línea] Información de la marca, Octubre. 2013 – [citado el 2 de octubre de 2014]. Disponible en internet en: <URL: <http://es.unibrander.com/brasil/5633103BR/endomarketing.html>>.

VALLASTER, Christine. LINDGREEN, Adam. The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. En: Journal of World Business, 2013, vol. 48, no 3, p.297-310.

VOLBERDA, H. W. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations:

an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

WALSH, J.P. Book review essay: Taking stock of stakeholder culture. citado por: DUMITRESCU, Luigi. STANCIU, Oana. ȚICHINDELEAN, Mihai. VINEREAN, Simona,. Achieving Employee Satisfaction by Pursuing Sustainable Practices. En: Studies in Business & Economics. Abril, 2013, vol. 8, no. 1, p.36-45.

WANG, Xiaohu; VAN WART, Montgomery; LEBREDO, Nick. Sustainability Leadership in a Local Government Context. En: Public Performance & Management Review, 2014, vol. 37, no 3, p.339-364.

WATSON et al. Green projects: An information drives analysis of four cases. citado por: DU, Wenyu. PAN, Shan Ling. ZUO, Meiyun. How to balance sustainability and profitability in technology organizations: an ambidextrous perspective. En: IEEE Transactions on Engineering Management. 2013, vol. 60, no 2, p.366-385.

WELCH, M. JACKSON P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach”, KATARIA, Aarti. KATARIA, Akanksha. GARG, Ruchi. Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. En: International Journal of Business Insights & Transformation. Abril-Septiembre, 2013. vol. 6, no. 2, p.46-52.

WIESEKE et al. The role of leaders in internal marketing. citado por: SMITH, Anne M. O'SULLIVAN, Terry. Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. En: Journal of Marketing Management, 2012, vol. 28, no 3-4, p.469-493.

WOOD, D. Corporate social performance revisited. citado por: SANCHEZ, Isabel. GRAYSON, David. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. En: Intangible Capital. 2012, vol. 8, no. 2, p.275-307.

YIM, Frederick. FOCK, Henry. Social Responsibility Climate as a Double-Edged Sword: How Employee-Perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of Their Voluntary Work? En: Journal of Business Ethics . 2013, vol. 114, no 4, p.665-674.

YU, Jieqiong. BELL, J. Nigel B. Building a sustainable business in China's small and medium-sized enterprises (SMEs). En: Journal of Environmental Assessment Policy and Management, 2007, vol. 9, no 01, p.19-43.

YUSRI, Yusniyati. AMRAN, Azlan. CSR Towards Workplace and Human Resource Disclosure: Employees' Perspectives. En: Malaysian Accounting Review, 2012, vol. 11, no 2, p.39-68.