

Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura

Endomarketing from the paradigm of organizational sustainability: a revision of literature

Ernesto García Cali 

David Barros-Arrieta 

Ana Valle-Ospino 

Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia

Resumen

Objetivo: Analizar el endomarketing desde el enfoque de la sostenibilidad, mediante la elaboración de una revisión de la literatura. La pertinencia del estudio se justifica en la relevancia que evidencia la variable en mercadeo y la necesidad de apuntar a la sostenibilidad organizacional de forma prioritaria. **Método:** La investigación presenta un diseño cualitativo e interpretativo, de tipo documental, que emplea la técnica del análisis e interpretación de contenidos, privilegiando como fuente de información artículos indexados en la base de datos SCOPUS, Google Académico y Dialnet [226 artículos]. **Resultados y discusión:** El endomarketing toma relevancia en la literatura científica debido a sus aportes sobre la productividad empresarial a través del desarrollo y motivación de los colaboradores, lo cual es un aspecto que se vincula también con la sostenibilidad organizacional, específicamente desde la dimensión social, que incluye el bienestar y satisfacción del personal como una forma de dar respuesta a la responsabilidad que tienen las organizaciones con sus grupos de interés. **Conclusiones:** Se concluye que el endomarketing contribuye al logro de los objetivos organizacionales mediante la motivación del cliente interno, permitiendo a su vez abordar el compromiso social que deben tener las empresas con los trabajadores, fundamentado desde el enfoque de la sostenibilidad organizacional.

Palabras Clave: Competitividad, desarrollo sostenible, endomarketing, sostenibilidad.

Clasificación JEL: M14, M52, M53

Abstract

Objective: Analyze endomarketing from the approach of sustainability, through the elaboration of a literature review. The pertinence of the study is justified in the relevance of the variable in marketing and the need to aim at organizational sustainability. **Method:** The research presents a qualitative and interpretative design, of a documentary type, which uses the technique of analysis and interpretation of contents, privileging as a source of information articles indexed in the database SCOPUS, Google Academic and Dialnet [226 articles]. **Results and discussion:** Endomarketing takes relevance in the scientific literature due to its contributions on business productivity through the development and motivation of employees, which is an aspect that is also linked to organizational sustainability, specifically from the social dimension, which includes the wellness and satisfaction of the staff as a way to respond to the responsibility that organizations have with their stakeholders. **Conclusions:** It is concluded that endomarketing contributes to the achievement of corporate objectives through the motivation of the internal client, allowing in turn to cover the social commitment that companies have with the employees suggested from the organizational sustainability approach.

Keywords: Competitiveness, sustainable development, endomarketing, sustainability.

JEL classification: M14, M52, M53

Autor de Correspondencia:

egarcia29@cuc.edu.co
dbarros4@cuc.edu.co
avalle2@cuc.edu.co

Recibido: 05-06-18

Aceptado: 30-10-18



Como citar este artículo (Apa):

García Cali, E., Barros-Arrieta, D. & Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>

Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno altamente competitivo que se ve influenciado por múltiples fuerzas y tendencias de tipo económico, social, cultural, político, tecnológico y ambiental (García, Iriarte y Solís, 2012), las cuales les exigen responder de forma rápida con mejores estrategias para lograr participar activamente en el mercado.

Sumado a lo anterior, emerge el concepto de sostenibilidad que compromete las organizaciones a adoptar estrategias de desarrollo sostenible para no poner en riesgo los recursos de las generaciones futuras (Naomi y Monteiro, 2016). Esto implica que la toma de decisiones gerenciales debe tener en cuenta aspectos medioambientales, sociales y económicos en busca de orientar sus actividades hacia la sostenibilidad, de tal modo que se favorezca a los grupos de interés involucrados, se obtenga un rendimiento superior y una mejor reputación corporativa (Sharma, Iyer, Mehrotra y Krishnan, 2010).

Bajo este contexto, la sostenibilidad desde su dimensión social sugiere que las organizaciones tienen el deber de establecer prácticas responsables en beneficio de los colaboradores fomentando su desarrollo y bienestar. De manera semejante, el endomarketing destaca la satisfacción de las necesidades de los clientes internos como un factor importante que incrementa la motivación, el bienestar, y por ende la productividad del personal (Joung, Goh, Huffman, Yuan y Surles, 2015).

Es así como se evidencia la relación entre las variables estudiadas dado que ambas se orientan a la satisfacción y desarrollo de los colaboradores, por lo tanto, resulta importante analizar el endomarketing, no sólo como una herramienta empresarial dirigida al personal para alcanzar objetivos, sino también desde una perspectiva estratégica que responde a las necesidades de la sostenibilidad organizacional orientadas al recurso humano.

En este sentido, el artículo tiene como propósito analizar el endomarketing desde el enfoque de la sostenibilidad basados en los constructos teóricos asociados a cada una de las variables. Para esto, inicialmente se explora el endomarketing desde su delimitación teórica considerando la evolución conceptual y sus principales referentes científicos, para luego abordar la sostenibilidad desde la perspectiva organizacional, y finalmente se analizan las posibles implicaciones existentes entre las dos variables con el propósito de plantear conclusiones que profundicen el debate en torno al constructo en contexto.

Fundamentación teórica

El endomarketing: aproximación conceptual.

Al iniciar la indagación sobre el término endomarketing es oportuno trasladarse a los orígenes de la teoría, que se remontan al año 1976 cuando fue inicialmente propuesto por Berry, Hensen y Burke como respuesta a los problemas existentes en la calidad del servicio y una alternativa viable para desarrollar la capacidad de atender y satisfacer las demandas de los clientes externos a través de lo referenciado como "alta calidad" (Bohnenberger, 2005) (Alencar, 2010) (Mendoza, Hernández y Taberero, 2011). Desde entonces, el tema ha tomado relevancia en el ámbito empresarial generando el interés de múltiples autores quienes han escrito al respecto en investigaciones enfocadas desde diferentes sectores económicos como el de la salud (Jiménez y Gamboa, 2016) (Payares, Berdugo, Caridad y Navarro, 2017), hotelero (Yang, 2015) (Lozano, 2016) (Stephens, 2016), restaurantes (Akroush, Abu, Samawi y Odetallah, 2013) (Joung et al., 2015), banca (Narteh y Odoom, 2015) (Prieto, Burgos, García y Rincón, 2016), centros de llamada (Budhwar, Varma, Malhotra y Mukherjee, 2009), entre otros.

Desde el aporte de Rafiq y Ahmed (2000), la evolución del concepto de endomarketing ha pasado por 3 fases: la primera data en sus inicios y se enfocaba principalmente en la satisfacción y motivación de los empleados para mejorar la calidad del servicio; la segunda es de orientación al cliente donde el endomarketing es considerado una estrategia para impactar efectivamente la decisión de compra del cliente final mediante el trabajo coordinado entre los agentes y los empleados de la organización; y la tercera fase, es su utilización como método para implementar nuevas estrategias y cambios de gestión de modo que se reduzcan los conflictos entre empleados, mejorare la comunicación, y en consecuencia se alcance el éxito en el logro de los objetivos.

En cuanto a la conceptualización de la variable, Kelemen y Papisolomou (2004) aseguran que el endomarketing consiste en la aplicación de teorías, técnicas y reglas de marketing y de gestión de recursos humanos en todos los niveles de la organización buscando mejorar continuamente el servicio ofrecido a los clientes externos. En este sentido, los empleados son vistos como socios corporativos que necesitan ser satisfechos de manera que trabajen motivados y comprometidos en proporcionar productos y servicios de alta calidad que cumplan con las expectativas (Tsai y Tang, 2015).

Para Camello, Vallejo y Gómez (2015) la variable se define como el esfuerzo de mercadeo interno implementado en las empresas para promover entre las personas un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente. Según los autores esto se logra mediante la realización de procesos a nivel interno y externo en áreas como gestión del conocimiento, recursos humanos, publicidad y mercadeo,

entre otras, con miras a incrementar el sentido de pertenencia, compromiso, y productividad del personal en favor de la organización.

Según Caridad, Salazar y Castellano (2017) el endomarketing puede considerarse un programa intensivo enfocado en el conocimiento del cliente interno, su capacidad, formación y satisfacción oportuna de sus necesidades por medio de un conjunto de prácticas introducidas y perfeccionadas en la organización que buscan generar mayor motivación y compromiso en el personal para ofrecer al cliente externo una mejor calidad en el desarrollo de los procesos.

Otros autores como Lings y Greenley (2010) establecen que el endomarketing es un enfoque de mercadeo continuo dirigido a los empleados para motivarlos a alcanzar los objetivos de marketing a través de un mejor desempeño en el servicio que aumente la retención de clientes y así el éxito de la organización.

Similarmente, Bohnenberger (2005) asegura que el endomarketing es una estrategia de gestión orientada a los colaboradores desde una perspectiva del mercadeo que involucra a todos los departamentos de la organización. De ahí surge la importancia de reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa, de modo que las técnicas y herramientas utilizadas por el área de mercadeo para el cliente externo sean también aplicables en el contexto interno. No obstante, es importante aclarar que la orientación interna que se menciona no debe catalogarse como un obstáculo para las prácticas de comercialización hacia el sector externo, más bien se constituye un complemento de la visión externa del marketing que permite la diferenciación por medio de la construcción de servicios de excelencia (Mendoza et al., 2011) (García, García, y Cardeño, 2018).

Frente al tema, González y Hernández (2012) también agregan que existen cuatro (4) elementos fundamentales dentro del endomarketing que contribuyen al logro de los objetivos corporativos, y que al mismo tiempo se muestran como una analogía de factores importantes del marketing adaptados en el contexto interno. Estos son: (1) los colaboradores que se convierten en clientes; (2) la organización que representa el producto a vender; (3) la comunicación interna como la técnica de venta utilizada; y (4) los mandos intermedios y directivos quienes constituyen la fuerza de venta.

Por otra parte, dentro del estudio del endomarketing es importante resaltar que no existe consenso respecto al número de dimensiones que integran la variable (Balemba y Bugandwa, 2016), sin embargo, la revisión de la literatura permite identificar la comunicación interna, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de incentivos y recompensa, seguridad laboral, empoderamiento, participación en la toma de decisiones, y apoyo de la gestión administrativa, como las principales dimensiones del endomarketing (Dabholkar y Abston, 2008) (Tsai y Tang, 2008) (Akroush, et al., 2013) (Malhotra,

Mavondo, Mukherjee y Hooley, 2013) (Shahriar y Polonsky, 2014) (Fang, Chang, Ou, y Chou, 2014) (Huang y Rundle, 2014) (Joung et al., 2015) (Narteh y Odoom, 2015) (To, Martin y Yu, 2015) (Kim, Song, y Lee, 2016).

Los autores Dabholkar y Abston (2008) realizan una división de las dimensiones en dos grupos: de tipo financiero y no financiero. El primero incluye incentivos monetarios, recompensas económicas y descuentos en compras como estrategia para retribuir a quienes hayan obtenido resultados significativos en su rendimiento laboral. Por otra parte, el tipo no financiero, incluye reconocimientos individuales o colectivos, motivación a través de excelentes canales de comunicación interna, empoderamiento para otorgar autonomía en el desarrollo de las funciones y la participación en la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, se observa que el endomarketing es una estrategia que integra múltiples dimensiones que influyen positivamente en la motivación y el compromiso de los colaboradores (Chang y Chang, 2009) (Fu, 2013), aumentando además la competitividad organizacional a través del fortalecimiento de los conocimientos y la formación del cliente interno (García, Prieto, García y Palacios, 2017).

De esta manera, los diferentes aportes revisados permiten definir el endomarketing como una estrategia de mercadeo que busca satisfacer las necesidades del cliente interno para orientarlo y motivarlo a ofrecer mayor calidad en su trabajo de modo que logre la satisfacción del cliente externo y como resultado el éxito empresarial.

Sostenibilidad en las organizaciones.

Durante las últimas décadas se han presentado importantes cambios económicos, políticos, sociales y ambientales que han afectado a todos los niveles de la sociedad de manera directa o indirecta, lo que ha generado la necesidad de contrarrestar su impacto a través de la implementación de conceptos como el desarrollo sostenible o la sostenibilidad como mecanismo para compensar los efectos generados a nivel mundial en sus distintos escenarios (Gil y Barcellos, 2011a).

Desde una visión general, la sostenibilidad se centra en dar respuesta a las necesidades actuales de la humanidad, sin hipotecar la disponibilidad de recursos de las generaciones futuras, promoviendo el equilibrio entre el gasto de recursos y su capacidad de renovación (Inglada y Sastre, 2016).

Según García (2015), el concepto de sostenibilidad aparece en la esfera empresarial por primera vez a finales de los años 80', impulsado por John Elkington, quien es considerado el padre del desarrollo sostenible con la creación de la empresa Sustain Ability, y fue quien transformó la manera de hacer

negocios al resaltar la responsabilidad que tienen las organizaciones con la economía, la sociedad y el ambiente.

De esta manera, hablar de sostenibilidad organizacional se relaciona con aquellas empresas que crean valor en sus estrategias para avanzar hacia un mundo más sostenible (Hart y Milstein, 2003). Gestionar desde este enfoque, implica crear valor por medio de prácticas que permitan avanzar de forma responsable con el entorno sin afectar la rentabilidad, dicho de otro modo, se trata de establecer una relación sostenible con todos los grupos de interés (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, sindicatos, competidores, medios de comunicación, comunidades locales, gobierno, comunidad académica, ONG's, instituciones internacionales) buscando reducir al máximo los residuos de las operaciones y el impacto causado a través del desarrollo de tecnologías limpias (Castrillón, 2014).

Para Autores como García (2015) y Valle & Niebles (2017) una organización es sostenible cuando establece prácticas respetuosas con el medio ambiente, tiene en cuenta a todos los grupos de interés, optimiza sus competencias mediante tecnologías limpias y competitivas, mejora cualitativamente los espacios al interior para un mejor desarrollo de las actividades, gestiona las redes funcionales para abarcar la totalidad de su red socio-ecológica y crea modelos integrales con el objetivo de preservar las necesidades de las generaciones futuras.

Bajo este nuevo contexto, las empresas están en la obligación de buscar alternativas frente al tema, por lo que constantemente se enfrentan al reto de minimizar los residuos derivados de sus actividades, reorientar las tecnologías en busca de mayor sostenibilidad y fortalecer lazos con el entorno (Gil y Barcellos, 2011b), mediante la adopción de ejes estratégicos como la responsabilidad social corporativa, triple línea base, desarrollo económico sostenible, entre otros (Hurtado, Arimany, Ferràs y Mejide, 2016).

Lo anterior confirma la necesidad de diseñar modelos que permitan descubrir nuevas formas de gestión en las organizaciones, los objetivos, estrategias y políticas para hacer compatible el crecimiento de las empresas con una calidad de vida sostenible para la comunidad en general (Gil y Barcellos, 2011b). Así la sostenibilidad surge como una nueva forma empresarial donde se incorporan actividades que promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, sin que esto represente afectación a la viabilidad financiera de las organizaciones (Sánchez, 2012).

Por otro lado, Delai y Takahashi (2016) aportan que la sostenibilidad abarca tres (3) dimensiones principales: (1) la social, que se ocupa del bienestar humano, la atención integral de las necesidades humanas y la igualdad en las oportunidades de desarrollo; (2) la ambiental que está relacionada con la

conservación de los ecosistemas con miras a garantizar un futuro para las próximas generaciones; y (3) la dimensión económica que se enfoca en la generación de riqueza de manera responsable.

Respecto al tema, Reyes (2016) adiciona que son múltiples las temáticas comprendidas dentro de las tres dimensiones de la sostenibilidad (social, ambiental y económica) asociadas al ámbito organizacional. Desde la perspectiva social, se destacan la salud, seguridad y calidad de vida laboral, el fortalecimiento del capital humano, protección de los derechos humanos, la no discriminación, incorporación de principios como transparencia, integridad y justicia, contribución al desarrollo de sociedades en las que opera, y responsabilidad sobre el producto o servicio. Desde el enfoque ambiental, se destacan temáticas como el uso eficiente de los recursos, minimización de los impactos de la empresa en los sistemas naturales, reducción, reutilización y reciclaje de materiales, la lucha contra el cambio climático, protección de la biodiversidad y el fomento del desarrollo de tecnologías limpias. Finalmente, la dimensión económica comprende el valor económico directo generado y distribuido, los impactos económicos indirectos, cobertura de los compromisos sociales de la empresa, el manejo de los riesgos en los precios del negocio, relación con los inversionistas, proveedores y clientes, y la presencia en el mercado.

La adopción de las políticas mencionadas traerá consigo múltiples beneficios para las organizaciones, y no sólo desde el ámbito ambiental, sino también el fortalecimiento de aspectos como la reputación, transparencia, valor de marca, innovación, generación de ingresos, calidad laboral, lealtad del personal y responsabilidad ética; además se mostrarán más atractivas para inversionistas con una visión responsable (Boada, Rocchi y Kuhndt, 2005) (Castrillón, 2014) (Madero y Zárate, 2016).

Por esta razón, a medida que pasa el tiempo aumenta la cantidad de empresas que adquieren un enfoque sostenible en sus operaciones y diseñan sus estrategias teniendo en cuenta su responsabilidad con los grupos de interés para minimizar el impacto económico, social y ambiental generado, en aras de garantizar un buen futuro para las próximas generaciones.

Método

Diseño.

Para la consulta de materiales bibliográficos con los que se han abordado las variables endomarketing y sostenibilidad organizacional, se utilizó un diseño cualitativo - interpretativo, de tipo documental, el cual determinó el procedimiento de selección, acceso y registro de la muestra

documental (Borda, 2013). La fuente de información secundaria utilizada fue en primer nivel la base de datos SCOPUS, complementados por recursos disponibles en la base de datos Google Académico y Dialnet.

Participantes.

Debido al carácter documental del ejercicio, los participantes del manuscrito son documentos tipo artículos, tesis, libros, documentos oficiales, institucionales y textos que se revisan en los estudios bibliográficos, los cuales evidenciaron la presencia de 226 documentos referidos a las variables objeto de estudio, constituyendo así la población del presente estudio la cual, según Pelekais, Franco, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012), corresponde a los documentos bibliográficos consultados y analizados. Posteriormente, mediante la aplicación de criterios de exclusión asociados a: 1. cantidad de citas; 2. material publicado en revistas que cuenten con revisión de pares científicos; 3. publicaciones orientadas al área de las ciencias económicas y sociales, permitió la consolidación de una base de datos de 55 documentos que constituyeron la muestra del presente estudio.

Procedimientos.

La base de datos anteriormente conformada fue procesada mediante una matriz bibliográfica en el programa de Excel en su versión 2010 de Microsoft donde fueron reseñados los 55 documentos facilitando su tratamiento inicial. Seguidamente se procedió a conformar una matriz de contenido donde se relacionaron los textos de la muestra, escritos en forma vertical, con las categorías de análisis, escritas en horizontal. De cada texto se extrajeron todos los párrafos o frases donde se desarrolló un tema relacionado con alguna de las variables y sus dimensiones. También se contó con la bibliografía y las observaciones de cada texto de una forma organizada que facilitó la lectura lineal y transversal. Los procedimientos previamente expuestos permitieron el análisis de los documentos seleccionados, los cuales se organizaron en forma estratégica para su estudio y referencia a través de un mapeo de teorías y conceptos.

Instrumentos.

El documento se elaboró siguiendo las técnicas de revisión documental propuestas por Rojas (2011), dentro de las cuales se destacan, en un primer punto, la investigación documental de aproximación para obtener la matriz inicial de análisis. Luego, se utilizó la selección o apartado crítico, basados en los patrones de selección descritos con la finalidad de escoger los aportes más significativos respecto al endomarketing y la sostenibilidad organizacional. Finalmente, se acudió a la interpretación

hermenéutica para generar cohesión entre la información seleccionada y así consolidar el documento final.

Resultados Y discusión

La realidad del siglo XXI exige que las organizaciones sean responsables con sus grupos de interés en el aspecto social, económico y ambiental con el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible. El personal de la organización, es decir sus colaboradores, constituyen uno de estos grupos los cuales, según el enfoque de sostenibilidad, deben ser impactados responsable y positivamente por la empresa.

Las prácticas responsables en la dimensión social que inciden en el ámbito interno de la organización se relacionan con la gestión e inversión en el recurso humano, la salud y seguridad en el trabajo, la creación de puestos de trabajo, salarios y compensaciones adecuadas de modo que se contribuya al crecimiento integral de los colaboradores (Contreras, Pedraza y Herrera, 2015).

Cada vez es mayor el número de empresas que están adoptando una actuación socialmente responsable frente a sus empleados, y no sólo por el compromiso social que tienen frente a ellos, sino también porque representa un aumento de su rendimiento que permitirá posicionar la organización en lugares privilegiados a mediano y largo plazo (Inglada y Sastre, 2016). Poner en práctica estrategias que persigan el bienestar de los colaboradores y sus familias es un factor importante dentro de la sostenibilidad organizacional que fortalece la imagen de la empresa en el personal (Contreras y Roza, 2015).

Dentro del concepto de sostenibilidad, a nivel interno las empresas centran su atención en el desarrollo de las personas involucradas de manera directa o indirecta, y es así como los trabajadores representan un grupo de interés que debe ser objeto de bienestar y desarrollo por medio de fuertes lazos económicos y legales, donde exista un salario justo que motive al personal a cumplir con su trabajo de forma eficiente (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011).

Así mismo, en la dimensión social de la sostenibilidad está implícito el bienestar, calidad de vida y balance vida-trabajo, que orienta a las organizaciones a motivar y promover el bienestar de los colaboradores como respuesta al compromiso social que tienen frente a este grupo de interés (Madero y Zárate, 2016). Gracias a lo anterior, se alcanza un mayor desempeño laboral debido a que el trabajador ofrece mejores resultados en la medida que sienta que los altos niveles de la organización tienen en cuenta, además del rendimiento, sus principales necesidades y expectativas frente al empleo (Joung et al., 2015).

Ahora bien, al revisar la definición de endomarketing se tiene que es una estrategia de mercadeo orientada al cliente interno con la intención de satisfacer sus necesidades de forma oportuna, mejorar su experiencia en el lugar de trabajo y obtener como resultado mayor productividad (Budhwar et al., 2009) (Chang y Chang, 2009). Esta conceptualización guarda relación en varios elementos abordados en la sostenibilidad que permiten evidenciar puntos en común entre las dos variables.

Otro acercamiento importante se observa al analizar los aportes de otros autores, como es el caso de Kim, Feroz, Wood y Tariq (2016) quienes afirman que la sostenibilidad desde su dimensión social incorpora la capacidad de generar bienestar a los colaboradores, garantizando una agradable experiencia de trabajo que genera mayor lealtad y compromiso, lo cual se asemeja a lo expresado por Narteh y Odoom (2015) quienes aseguran que la implementación del endomarketing incrementa los niveles de lealtad, compromiso y rendimiento organizacional.

Visto de otra manera, Caridad et al. (2017) argumentan que el endomarketing representa un camino viable para el fortalecimiento del compromiso del talento humano con las acciones responsables de la empresa. De modo que, si la organización pretende que la sostenibilidad perdure, debe tratarla como un valor apalancando desde los fundamentos éticos corporativos con el objetivo de hacerla parte de los valores que identifican a la empresa, y a través del endomarketing, lograr comprometer e involucrar a los colaboradores con los ideales de desarrollo sostenible (Zárate, 2015).

Así, las dimensiones de comunicación interna y capacitación del personal, catalogadas como principales en el endomarketing (Akroush et al., 2013), pueden ofrecer la oportunidad de comunicar y formar a los colaboradores en aspectos relacionados a las políticas asociadas a la sostenibilidad que se pretendan implementar en la empresa.

Por otra parte, es importante destacar también que la satisfacción laboral y el desarrollo sostenible están relacionados desde dos aspectos fundamentales, en primer lugar, que los empleados se sienten más orgullosos trabajando para empresas que se preocupan por su impacto social, ambiental y económico, y en segundo término, que con la implementación de estrategias dirigidas a la educación y el bienestar de los trabajadores mejora su calidad de vida, incrementa la motivación, reduce la rotación, el agotamiento y en consecuencia mejora la productividad de la organización (García, Solís, Prieto y Hernández, 2017).

Por todo lo anterior se puede observar que, a través de la satisfacción de las necesidades del personal, el endomarketing permite a las empresas alcanzar sus objetivos corporativos, y al mismo tiempo, responder a la necesidad de propiciar bienestar y desarrollo en los colaboradores mediante acciones responsables y sostenibles que como resultado favorecen la competitividad (Bynum y Uysal, 2013).

Así entonces, es válido inferir que la implementación del endomarketing se relaciona directamente con el enfoque de sostenibilidad organizacional, específicamente en la dimensión social, teniendo en cuenta que en ambos casos las variables se orientan a la satisfacción de los colaboradores generando resultados positivos en el rendimiento del personal y en la productividad empresarial, a la vez que se potencian las dimensiones organizacionales que permiten que las organizaciones desarrollen su actividad comercial generando impacto social y medioambiental positivo.

Conclusiones

La revisión de la literatura permitió definir el endomarketing como una herramienta de mercadeo, que debidamente planeada toma especial participación en el planteamiento estratégico de las organizaciones, especialmente en las comprometidas con el sostenimiento organizacional, promoviendo así la incorporación de la orientación al cliente interno de manera sistemática, en busca de alcanzar los objetivos organizacionales mediante el desarrollo, la motivación y el bienestar de los colaboradores, el cual se evidencia vinculado a la satisfacción oportuna de sus necesidades. Así mismo, consigue impulsar el compromiso, la lealtad e identificación del personal con la marca aportando al aumento de la competitividad.

La sostenibilidad organizacional (desde la dimensión social) centra su atención en el desarrollo sostenible, asociado a las relaciones con los colaboradores como resultado del compromiso con sus grupos de interés y la responsabilidad de incorporar prácticas que fomenten el bienestar y crecimiento, dejando como resultado la formación de organizaciones sostenibles y competitivas.

Bajo esta perspectiva el estudio evidencia puntos de encuentro importantes entre los constructos asociados al endomarketing y la sostenibilidad (especialmente en su dimensión social), en la medida que ambas persiguen el bienestar y satisfacción de los colaboradores como una situación normal y continua dentro del proceso y no como un evento aislado y casual. Bajo una primera visión, el endomarketing se identifica como una alternativa para mejorar la calidad del servicio y la competitividad. Por su parte, la sostenibilidad se percibe como un elemento del compromiso social con el desarrollo de los empleados que, a mediano o largo plazo, también se podría evidenciar en el aumento de beneficios en la interacción de la organización con sus grupos de interés.

Derivado de los resultados, producto del análisis de las variables y las respectivas dimensiones, emergen elementos teóricos que refuerzan la propuesta inicial del estudio y que hacen posible identificar elementos comunes, pudiendo validar la posible interacción de la aplicación del

endomarketing como una herramienta para apoyar el proceso de sostenibilidad en las organizaciones. Igualmente, es importante resaltar que el endomarketing, apoyado en estrategias de comunicación interna y formación, puede representar una gran alternativa para implementar estrategias de cara al desarrollo sostenible en las organizaciones, promover valores corporativos enfocados en la producción responsable, así como impulsar cambios asociados al uso de tecnologías más limpias con el medio ambiente.

Lo antes señalado, ilustra la importancia de fortalecer los procesos de cara a los clientes internos, pudiendo incluso dedicar la misma atención que le es otorgada al tratamiento de los clientes externos. Los postulados analizados evidencian como el éxito de la relación con los trabajadores y la satisfacción de sus necesidades, podría ser proporcional al interés que le otorgan a la satisfacción de los intereses de los colaboradores de la organización. En definitiva, se infiere que la implementación del endomarketing orienta a las organizaciones hacia el camino de la sostenibilidad, impactando en el carácter social de las estrategias, íntimamente ligadas al rendimiento desde la satisfacción y motivación de los colaboradores.

Referencias

- Akroush, M., Abu, A., Samawi, G., y Odetallah, A. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634501311324834>
- Alencar, S. (2010). Internal marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99-115.
- Balemba, E., y Bugandwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>
- Boada, A., Rocchi, S., y Kuhndt, M. (2005). Epílogo. En *Negocios y sostenibilidad. Más allá de la gestión Ambiental*. 1^{era}ed. (pp. 141-145). Bogotá, Colombia: Politécnico Grancolombiano.
- Bohnenberger, M. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Tesis doctoral*. Department d'Economía de l'Empresa, Universitat de les Illes Balear, Palma, España.

- Borda, M. (2013). *Proceso de investigación, visión general de desarrollo*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Budhwar, P., Varma, A., Malhotra, N. y Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351-362. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040910973459>
- Bynum, B. y Uysal, M. (2013). Competitive synergy through practicing triple bottom line sustainability: Evidence from three hospitality case studies. *Tourism and Hospitality Research*, 13(4), 226-238. DOI: <https://doi.org/10.1177/1467358414528528>
- Camello, F., Vallejo, L., y Gómez, S. (2015). *Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015*. (Tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Caridad, M., Salazar, C., y castellano, M. (2017). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(1), 6-21.
- Castrillón, M. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 52-77. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/home.htm>
- Chang, C.S. y Chang, H.C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x>
- Contreras, O., Pedraza, A. y Herrera, C. (2015). La inclusión social de la fuerza laboral en Colombia. ¿En contravía de lo sostenible? *Apuntes del Cenes*, 34(60), 131-152. DOI: <https://doi.org/10.19053/22565779.3777>
- Contreras, O. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocio*, 6(13), 74-83. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>

- Dabholkar, P. y Abston, K. (2008). The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research. *Journal of Business*, 61(9), 959-967. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.10.004>
- Delai, I. y Takahashi, S. (2016). Sustainability management evolution: literature review and consolidative model. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, (9), 115-131.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C.C., y Chou. C.H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1), 170-192. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>
- Fu, Y.K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.06.014>
- García, A. (2015). El desarrollo sostenible en empresas colombianas: Un estudio con base en la promoción y protección de los derechos humanos. *Comunicación, Cultura y Política*, 6(1), 7-44. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/view/1334/1295>
- García, E., García, D. y Cardeño, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Revista Espacios*, 39(04), 7-21.
- García, E., Iriarte, E., y Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: Una aproximación en el contexto venezolano. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(2), 143-153. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235915705_Turbulencia_Incertidumbre_y_Manejo_de_Escenarios_Una_aproximacion_en_el_contexto_venezolano
- García, J., Prieto, R., García, E. y Palacios, A. (2017). Mercadeo Interno, herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del Caribe Colombiano. En *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad. Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones* (pp.107-160). Barranquilla, Colombia: Ed. Universidad Simón Bolívar.
- García Cali, E., Solís Mota, M., Prieto Pulido, R., Hernández Ariza, O. (2017). Aprendizaje organizacional. Una aproximación en universidades públicas. En Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Acosta Prado, J. C., Meñaca Guerrero, I., Cazallo Antúnez, A. M. Medina Carrascal, H. J. y Hernández Ariza,

O. *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones* (pp.77-103). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/123456789/2089>

Gil, A. y Barcellos, L. (2011a). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 11, 71-90. Revisado en: <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2095/1664>

Gil, A. y Barcellos, L. (2011b). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-22. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007>

González, N. y Hernández, O. (2012). Los tres primeros modelos de gestión de endomarketing. Comparación teórica. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(2), 39-62. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/348146651/Marketing-Interno>

Hart, S. y Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.

Huang, Y.T. y Rundle, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourist Management*, (42), 196-206 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>

Hurtado, C., Arimany, N., Ferràs, X. y Mejide, D. (2016). Estrategia corporativa en el ámbito de la sostenibilidad. *Intangible Capital*, 12(1), 167-197. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.691>

Inglada, E. y Sastre, J. (2016). Reflexiones sobre responsabilidad social empresarial, responsabilidad pública y la sostenibilidad medioambiental. *Revista Galega de Economía*, 25(3), 5-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39148816002>

Jiménez, L. y Gamboa, R. (2016) El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, (12), 8-19.

Joung, H.W., Goh, B.K., Huffman, L., Yuan, J.Y. y Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(7), 1618-1640. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>

Kelemen, M. y Papasolomou, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121-135. DOI: <https://doi.org/10.1080/0264206042000276874>

Kim, J.S., Song, H.J. y Lee, C.K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>

Kim, W., Feroz, G., Wood, J. y Tariq, M. (2016). Employee engagement for sustainable organizations: Keyword analysis using social network analysis and burst detection approach. *Sustainability*, 8(7), 631-642. DOI:10.3390/su8070631

Lings, I. y Greenley, G. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of service management*, 21(3), 321-343. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564231011050788>

Lozano, M. (2016). El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(2). 87-97. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2664269>

Madero, S. y Zárate, I. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración*, 32(56), 7-19.

Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A., y Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66(9), 1338-1344. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.034>

Mendoza, J., Hernández, M., y Taberner, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 110-125. Revisado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>

Naomi, S., y Monteiro, M. (2016) A systematic literature review towards a conceptual framework for integrating sustainability performance into business. *Journal of Cleaner Production*, 136, 134-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.104>

- Narteh, B., y Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Payares, K., Berdugo, A., Caridad, M., y Navarro, E. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. *Revista Espacios*, 38(57), 32-42.
- Pelekais, C., Franco, M. Neuman, N., García, J. & Leal, M. (2012). El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia. Maracaibo, Venezuela: Ediciones Astrodata
- Prieto, R., Burgos, C., García, J., y Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 102-119. Revisado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347007>
- Rafiq, M., y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extensión. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). Factores claves de éxito y políticas de estabilidad del modelo de endomarketing. En *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*, 1º ed. (pp. 65-76). Lima: Universidad ESAN
- Reyes, L. (2016). *Desarrollo de un Modelo de Sostenibilidad Empresarial, mediante el uso de Indicadores de Sostenibilidad para una industria de instalaciones electromecánicas en México*. (Tesis Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, (12), 277-297. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial. Importancia de los distintos grupos de interés en el proceso de cambio*. (Tesis Maestría). Universitat Politècnica de Catalunya, España.
- Shahriar, A., y Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 300-315. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>

Sharma, A., Iyer, G., Mehrotra, A. y Krishnan, R. (2010) Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, (39), 330-341. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.005>

Stephens, A. (2016). *Marketing interno en las empresas del sector hotelero en San Andrés islas: estudio de casos Hoteles Portobelo*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Colombia, San Andrés, Colombia.

To, W.M., Martin, E.F. y Yu, B. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.002>

Tsai, Y. y Tang, T.W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1117-1126. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360802323479>

Valle, A. y Niebles, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, (38), 6-19.

Yang, J.T. (2015). Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1), 76-92. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.661131>

Zárate, R. (2015). Liderazgo como factor clave en la sostenibilidad empresarial. En Garzón, M., Ortiz, E., Acosta, J., Zárate, R., Pérez, R., Ramírez, M.T., M. Ramírez, Cruz, M., y Saiz, J. En *Gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones* (pp. 107-127). Bogotá, Colombia: Ediciones EAN.