

MARKETING INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES A NIVEL GLOBAL

INTERNAL MARKETING IN ORGANIZATIONS AT THE GLOBAL LEVEL

 Miki Lisbeth Jaime Aldaz^{1a}

 Ida Blanca Pacheco Gonzales^{1b}



Fecha de recepción : 23/05/2023
Fecha de aprobación : 26/06/2023
DOI : <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2486>

Resumen

Se realizó una revisión de literatura sobre el tema del marketing interno en las organizaciones a partir de artículos publicados entre 2018 y 2023. En este sentido, tuvo como objetivo dar a conocer la evidencia científica que existe sobre la importancia del marketing interno en las organizaciones y corporaciones globales. Asimismo, conocer la evidencia científica sobre los beneficios del marketing interno en las corporaciones globales, así como de la evidencia científica sobre los factores relacionados con el marketing interno en las empresas.

Para la revisión de la literatura de éste trabajo se escogió fuentes como: Scopus, Web of Science y Scielo como fuentes de datos para la búsqueda bibliográfica. De esta manera, se convierte en una contribución al campo del conocimiento que se construye a partir de la revisión de los hallazgos de muchos investigadores, con respecto al marketing interno, así como su importancia, beneficios y factores asociados en las organizaciones.

Palabras clave: Marketing interno, marketing, revisión literaria

Abstract

A literature review on the subject of internal marketing in organizations was carried out based on articles published between 2018 and 2023. In this sense, it aimed to publicize the scientific evidence that exists on the importance of internal marketing in organizations and global corporations. Likewise, to know the scientific evidence on the benefits of internal marketing in global corporations, as well as the scientific evidence on the factors related to internal marketing in companies.

The literature review for this work was chosen from: Scopus, Web of Science and Scielo as data sources for the bibliographic search. In this way, it becomes a contribution to the field of knowledge that is built from the review of the findings of many researchers, regarding internal marketing, as well as its importance, benefits and associated factors in organizations.

Keywords: Internal marketing, marketing, literary review

¹ Universidad César Vallejo – Chiclayo, Perú

^aAdministración de empresas, <https://orcid.org/0000-0003-1455-3469>, email: mjaimeal@ucvvirtual.edu.pe

^b Magister en Administración, <https://orcid.org/0000-0001-9118-149X>, email: ipacheco01@ucvvirtual.edu.pe

1. Introducción

En Ghana, Amoako, et al. (2020) indicaron que la rápida e intensa evolución global de los mercados plantea la demanda de involucrar a la sociedad, medio ambiente y economía (pilares de la sostenibilidad) en las decisiones de marketing con la finalidad de satisfacer las necesidades de un cliente que cada vez está más empoderado con la digitalización.

Por otro lado, en China, Tang et al. (2021) afirmaron que el marketing interno consiste en un enfoque de gestión de servicios que toma en consideración a todo el personal, de forma especial a aquellos que se relacionan con los clientes, como clientes internos, y tiene como propósito motivarlos para que se comporten de manera orientada al servicio. Estudios previos han señalado que el enfoque del marketing interno es satisfacer e identificar los deseos y necesidades del personal con el objetivo de aumentar la calidad del servicio ofrecido por los clientes internos a los clientes externos

Asimismo, en Chipre, Pavlidou y Efstathiades (2021) indicaron que el marketing interno a través de su énfasis en los clientes internos crea una cultura orientada a las personas que sienta las bases para construir una marca de servicio corporativo fuerte. De hecho, la visión generalmente aceptada de marketing interno es que se preocupa por crear, desarrollar y mantener una cultura y orientación de servicio interno, que a su vez ayuda y apoya a la organización en el logro de sus objetivos

El marketing interno se centra en la relación entre la dirección y el personal de primera línea. La mayoría de los estudios empíricos de marketing interno, han utilizado una muestra de personal de primera línea en organizaciones proveedoras de servicios, como empresas financieras (Kadic-Maglajlic et al., 2018), restaurantes (Choi y Joung, 2017), etc. Es así que el marketing interno, se presenta como una herramienta útil para las empresas orientadas al servicio en la creación de resultados positivos (por ejemplo, satisfacción laboral, compromiso organizacional, actitud/comportamiento laboral) en los empleados de primera línea.

Existe una confusión general en la literatura sobre qué es exactamente el marketing interno, qué se supone que debe hacer, cómo se supone que debe hacerlo y quién se supone que debe hacerlo. La variedad de interpretaciones sobre lo que constituye el marketing interno ha llevado a agrupar una gama diferente de actividades bajo el paraguas del marketing interno. Por lo tanto, para que el marketing interno se utilice de manera efectiva como paradigma de la gestión del cambio organizacional y sus estrategias se implementen de manera efectiva, se requiere una aclaración en su definición y su aplicación en las organizaciones.

En función de los hallazgos y los estudios consultados, esta revisión de literatura es una contribución al estudio del marketing interno en organizaciones en Latinoamérica. Este estudio tiene implicaciones teóricas, prácticas, metodológicas y sociales. En el aspecto teórico, ayuda a resolver las brechas entre la conceptualización del marketing interno y su impacto en las organizaciones. En el aspecto práctico, este trabajo puede ser un referente para ser utilizado para futuros estudios sobre marketing interno.

Además, esta revisión de literatura tiene justificación metodológica porque utiliza el método científico para preparar toda la investigación, para comprender la conceptualización de marketing interno y su influencia en la gestión organizacional. Finalmente, desde una perspectiva social, esta revisión de literatura pone de manifiesto el impacto social que genera que las organizaciones utilicen el marketing interno.

Es en función a la problemática descrita los investigadores plantearon las preguntas que guiaron este artículo de revisión:

¿Qué evidencia científica existe sobre la importancia del marketing interno en las empresas del mundo?

Asimismo, de forma específica:

¿Qué evidencia científica existe sobre las ventajas del marketing interno en las empresas?

¿Cuáles son las evidencias científicas sobre los factores asociados al marketing interno en las empresas?

Asimismo, el objetivo de esta investigación es conocer las evidencias científicas que existen

sobre la importancia del marketing interno en las empresas del mundo.

Asimismo, de forma específica: conocer las evidencias científicas que existen sobre las ventajas del marketing interno en las empresas del mundo, y conocer las evidencias científicas sobre los factores asociados al marketing interno en las empresas.

2. Materiales y métodos

El presente artículo de revisión de literatura permitió la recolección de información científica e empírica de las variables marketing interno en el mundo, en ese sentido, la búsqueda se realizó en bases de datos como Scopus, Science Direct y Scielo, cuyos criterios de búsqueda se consideraron el periodo de 2018 – 2023, informes de investigación, artículos de investigación, artículos de revisión o reflexión de revistas, idioma, como también estudios en los diferentes países a nivel mundial y con acceso abierto a la información. En esta revisión de literatura se tuvo en cuenta los objetivos de este estudio que básicamente se orientaban a despejar las dudas sobre el marketing interno, su importancia, sus ventajas y sus factores asociados en las organizaciones, es en torno a estos objetivos que se consideraron los artículos que tenían acceso libre para la posterior síntesis.

Como descriptores se indicó los siguientes términos a partir de la pregunta de investigación: "internal marketing, organizations", "internal marketing". Se analizaron un total de 991 artículos, después de la lectura del título y resumen se seleccionaron 299. Siguiendo con la lectura completas de 299 artículos, se excluyeron 249, los cuales no contaban con una contextualización exacta al tema, luego se procedió a dar una revisión de los documentos y considerando los objetivos propuestos se escogieron 50 artículos que cumplen con todos los requisitos para su estudio y análisis. Al hacer la revisión de literatura un aspecto importante es el análisis del aporte de cada investigador en función de los objetivos planteados en su estudio y también en función de los hallazgos, información de vital importancia como insumo de la presente revisión literaria.

Los artículos seleccionados que se agruparán a los autores por hallazgo, enfoque y aporte a fin de sistematizar la información y presentarla para ser discutida en la presente investigación. Los artículos seleccionados se organizaron en un consolidado en el cual se colocó toda la data, desde el título del artículo, el nombre de la revista, los autores, el año, el país, etc. Esto permitió a la investigadora poder organizar la información de tal manera de dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio.

3. Resultados.

Importancia del marketing interno en las empresas del mundo.

En cuanto a la importancia del marketing interno en las empresas, diversos autores afirman que el marketing interno tiene que ver con la forma en que la empresa sirve a sus empleados, los clientes internos son aquellos que reciben productos o servicios de los proveedores en el límite organizacional (Sinha, 2019). Esto se reafirma puesto que, dentro de las organizaciones, se ha observado la importancia del marketing interno, en ese sentido tenemos que el aprendizaje organizacional y el marketing interno son impulsores clave de la innovación organizacional, los cuales construyen el desempeño del personal (Imani et al., 2020).

Por otro lado, el marketing interno tiene una marcada influencia sobre la intención de rotación, incluido el compromiso laboral, el entrenamiento y la satisfacción laboral (Uludag et al., 2023). Asimismo, el marketing interno tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral y en la calidad de servicio (Rihayana et al., 2021).

Otro estudio revela que el marketing interno está asociado con el comportamiento de venta orientado al cliente del vendedor y el comportamiento de venta relacional que son relevantes para la calidad de la relación con el cliente (Park y Tran, 2020). Asimismo, el marketing interno y calidad del servicio tienen un efecto en la satisfacción de los estudiantes (Efdison, 2021). El marketing

interno conduce a un alto rendimiento con el logro exitoso de las ambiciones personales y organizacionales (Jahan y Allaymoun, 2020). Los factores de marketing interno tienen un efecto positivo en la calidad de la prestación del servicio al cliente (Alvar et al., 2018). El marketing interno influye en la calidad del producto debido a la satisfacción de los empleados (Hadizadeh y Bahramzadeh, 2022).

En una perspectiva hotelera, el marketing interno y la orientación al cliente, ya sea parcial o simultáneamente, tienen un efecto significativo en la calidad de la atención hospitalaria (Pasaribu, 2022). Si lo contrastamos con un nuevo estudio enfocado en las finanzas, el marketing interno impacta en la satisfacción del personal en los bancos minoristas de Sudáfrica y hay una influencia positiva entre la satisfacción del personal y su compromiso afectivo (Roberts y Reynolds, 2018).

El marketing interno indirectamente tiene un impacto significativo en el desempeño financiero organizacional interno. Tiene un impacto positivo en la retención de empleados, la lealtad de los empleados. También tiene un impacto significativo en la calidad del servicio y aumenta el mercado productos y servicios (Alvar et al., 2018). Al respecto, el marketing interno lo es todo es una práctica, estrategia y proceso que mejora el desempeño organizacional (Mishra, 2020).

Ventajas del marketing interno en las empresas del mundo

Dentro de las ventajas del marketing interno en las organizaciones se destaca los roles mediadores del ajuste percibido entre la persona y la organización, destacando el mecanismo por el cual el marketing interno genera su efecto indirecto del dominio del trabajo al dominio de la vida (Thai et al., 2023). Esto indica una influencia positiva del marketing interno y la orientación empresarial de los empleados (Mansouri et al., 2022). De tal modo que tiende a mediar en la relación entre recompensas económicas y satisfacción laboral y en la relación entre recompensas psicológicas y satisfacción laboral (Mainardes et al., 2019). El marketing interno tiene influencia en la satisfacción laboral y todos ellos también afectan el desempeño laboral (Sathinee, 2021).

El marketing interno está significativamente asociado con el desempeño del vendedor en el comportamiento de venta adaptativo, el comportamiento de venta orientado al cliente y el comportamiento de venta relacional, lo que da como resultado la continuidad de la relación con el cliente, la intención de compra y el boca a boca positivo. Además, los comportamientos orientados al cliente del vendedor juegan un papel mediador parcial entre el marketing interno y las respuestas de los clientes externos (Park y Tran, 2018).

Investigaciones recientes demuestran que la implementación del marketing interno podría mejorar el desempeño corporativo. Después de un mayor análisis y enfoque, haber satisfecho las necesidades y deseos de los empleados puede ayudar a atraer y mantener las expectativas y mantener una posición competitiva en el mercado (Suryati y Irhamna, 2022). De ese modo se fomenta la competitividad de la organización y mejorarán la competencia mediante el empoderamiento y la motivación de los empleados (Pungnirund y Sribunreng, 2019).

La adopción de prácticas de marketing interno como la comunicación interna, el desarrollo de los empleados, el empoderamiento ayuda a inducir la satisfacción laboral, la participación laboral y el compromiso organizacional en los clientes internos de las organizaciones (Luthra y Punia, 2021). Siendo una forma efectiva de asegurar que los empleados estén conscientes y crean en la misión, visión y valores (Viitanen, 2020). Un nuevo estudio muestra que el marketing interno está significativamente asociado con la orientación al cliente y la efectividad del marketing externo. La orientación al cliente también está significativamente relacionada con la efectividad del marketing externo. Finalmente, se ha encontrado que la orientación al cliente media en la relación entre el marketing interno y la efectividad del marketing externo (Soleymandarabi et al., 2022).

Factores asociados al marketing interno

Dentro de los factores asociados al marketing interno y que influyen en el entorno empresarial se tiene que el precio interno, la promoción interna y la gestión del desempeño interno influyen en la calidad del servicio, teniendo esta última una relación directa con la satisfacción del cliente (De Bruin et al., 2021). Así también, el producto interno, el precio interno, la promoción interna, el proceso y los propósitos internos influyen en la calidad del servicio (De Bruin et al., 2021).

Las prácticas de marketing interno como compromiso de liderazgo, la comunicación interna y el sistema de recompensas tienen un efecto significativo en la percepción de satisfacción laboral de los empleados de primera línea (Sohail, 2018). De manera similar, el comportamiento que trasciende los límites mejora la calidad de la relación, lo que mejora tanto el desempeño de las ventas como la satisfacción del cliente (Ho-Taek et al., 2023). Esto indica que el ambiente de trabajo influye en la satisfacción laboral del personal, seguido del empoderamiento, pago y relaciones con los gerentes, que a su vez influye en el compromiso de los empleados y la intención de trabajar (Frye et al., 2020).

La implementación del marketing interno (educación, capacitación, comunicaciones internas, sistema de incentivos, etc.) tiene una relación con la percepción personal de los empleados sobre sus resultados (AL-Ghaswyneh, 2018). Dentro de los factores asociados al marketing interno más representativo es el factor liderazgo (Rizqiawan et al., 2022). Las dimensiones del marketing interno (el programa de capacitación en servicio, el incentivo de desempeño y la visión de excelencia en el servicio) tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral de los empleados; (Juanna y Bokingo, 2020).

Un estudio revela que tres factores asociados al marketing interno son la participación, el compromiso y la investigación del mercado interno. Además, el marketing interno afectaría la gestión de cambios en la empresa (Suryati y Irhamna, 2022). En ese sentido el marketing interno posee un impacto positivo en la calidad del servicio, donde el factor más significativo que contribuye a un impacto positivo es la motivación y el sistema de recompensas (Sameer, 2020).

El cambio deseado en varias respuestas actitudinales del trabajo de contacto-empleado (espíritu de cuerpo y esfuerzo de servicio) y el desempeño subjetivo de la organización se explican positivamente por algunas de las actividades de marketing interno identificadas en el estudio como servicio percibido comunicación estándar, percibido apoyo de los supervisores y empoderamiento percibido en el nivel de encuentro de servicio (Mir, 2021). De las cinco dimensiones seleccionadas del marketing interno, cuatro tienen influencia en la satisfacción laboral del personal (pago y recompensa, capacitación y desarrollo, apoyo gerencial y desarrollo profesional) (Teka, 2022).

4. Discusión

En este sentido Chipre (2021) concluye que el marketing interno se basa a crear una cultura orientada para sus clientes, ya que está centrada de una manera que se caracteriza en sus logros como en las ventas de los diversos productos que ofrece para el cliente, y asimismo la economía crece con gran escala y alcance, es decir la localización también es de mucha importancia día a día debido a la variación de la demanda de los consumidores en los distintos países.

Asimismo Choi, E., y Joung, H. (2017). Concluyeron las estrategias de marketing que existe una asociación con el ambiente interno de la organización, haciendo énfasis en los colaboradores, en su satisfacción y bienestar, es decir; que es una de las tareas de contratar, motivar y entrenar a los colaboradores idóneos para atender de manera adecuada a los clientes, y en el sentido de fidelización de los colaboradores a fin de que tenga un impacto en su productividad de las organizaciones.

Podemos incluir que (Nart et., al 2019).concluye que tiene una gran relevancia con los resultados de las ecuaciones estructurales del marketing interno con un enfoque en los procesos, para la gerencia en la comunicación interna, la capacitación y la investigación del mercado interno son indicadores de prácticas del marketing interno ya sea que esto fomenta las emociones genuinas de los empleados y de esa manera permitan que los clientes puedan acceder a los servicios que brindan las organizaciones.

Para (Tastan, s., y Davoudi, S 2020) existe asociación en la influencia positiva en el marketing interno en las organizaciones ya que se tiene en cuenta la satisfacción laboral y la influencia positiva en la eficiencia y satisfacción en el desempeño laboral de los empleados para que de esa manera los hallazgos sean revelados y percibidos en la satisfacción laboral teniendo en cuenta que facilita un papel importante completo en la relación entre marketing interno y el desempeño laboral con los empleados.

5. Conclusiones

En cuanto a la importancia del marketing interno en las empresas, tiene que ver con la forma en que la empresa sirve a sus empleados, siendo en este caso sus clientes internos. Dentro de las organizaciones, se ha observado la importancia del marketing interno, en ese sentido tenemos que el aprendizaje organizacional y el marketing interno son impulsores clave de la innovación organizacional, los cuales construyen el desempeño del personal.

Dentro de las ventajas del marketing interno en las organizaciones se destaca los roles mediadores del ajuste percibido entre la persona y la organización, destacando el mecanismo por el cual el marketing interno genera su efecto indirecto del dominio del trabajo al dominio de la vida. Esto indica una influencia positiva del marketing interno y la orientación empresarial de los empleados. El marketing interno tiene influencia en la satisfacción laboral y en el desempeño laboral.

Dentro de los factores asociados al marketing interno y que influencia en el entorno empresarial se tiene que el producto interno, el precio interno, la promoción interna, la gestión del desempeño, el proceso y los propósitos internos interno influyen en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En la gerencia el énfasis simultáneo de la comunicación interna, la capacitación y la investigación del mercado interno como indicadores de las prácticas de marketing interno fomenta las emociones genuinas del personal en contacto con el cliente.

6. Referencias

- AL-Ghaswyneh, O. (2018). Pillars of internal marketing and their impact on staff performance.
- Almaslakh, F., Khalid, H., y Sahi, A. M. (2022). The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. *Sustainability*, 14(15), 9301.
- Alvar, S., Naimi, E., Nasr, M., y Maymand, M. (2018). Topic: An Overview on Various Models of Internal Marketing Strategies. *International Journal of Environmental and Science Education*.
- Amalia, S., Y Sukaris, S. (2023). Internal marketing analysis as a means to satisfy internal customers. *Journal Universitas Muhammadiyah Gresik Engineering, Social Science, and Health International Conference (UMGESHIC)*, 2(1), 41-45. <http://dx.doi.org/10.30587/umgeshic.v2i1.5111>
- Amoako, G., Dzogbenuku, R., Doe, J., y Adjaison, G. (2020). Green marketing and the SDGs: emerging market perspective. *Marketing Intelligence y Planning*, 40 (3), 310-327. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2018-0543>
- Balta, S. (2018). The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry. *Business Management Dynamics*, 8(1), 12.
- Choi, E., y Joung, H. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 235-251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1253428>
- Dalili, A., y Beheshtifar, M. Study of Internal Marketing System in the Service Area. *International Joint Polish-Swedish Publication Service Ijpsps.Com*, 4(1): 1-5
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., y de Meyer-Heydenrych, C. (2021). The interrelationship between internal marketing, employee perceived quality and customer satisfaction—a conventional banking perspective. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1872887.
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., y De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199-224.
- De Sousa, J. (2019). Internal marketing, communication and leadership. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 7(13).

- Efdison, Z. (2021). Internal Marketing Analysis and Service Quality on Student Satisfaction as Consumers. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 77-83. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v1i1.29>
- Farandori, F., y Anwar, M. (2021). Influence of Internal Marketing on Marketing Performance with Branding Strategy in PT. Jayaland Sidoarjo. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 4(4), 608-616. <https://doi.org/10.29138/ijeed.v4i4.1480>
- Fernandes, P., Sousa, B., Veloso, C., y Valeri, M. (2023). The role of endomarketing in human capital management: a study applied to the Minho Urban Quadrilateral. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0212>
- Frye, W., Kang, S., Huh, C., y Lee, M. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- Hadizadeh, A., y Bahramzadeh, M. (2022). Investigating the relationship between internal marketing and product quality through employee satisfaction. *Future study Management*, 32(4).
- Ho-Taek, Y., Yeonjin, C., Fortune, E. (2023). Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100216>.
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., y Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1762963. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>
- Jahan, N. F., y Allaymoun, M. Y. D. (2020). Internal marketing: a bird's-eye perspective. *Journal of Current Research*, 12(10), 14172-14176.
- Juanna, A., y Bokingo, A. H. (2020). Does Internal Marketing Contribute To Customer Satisfaction? *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 783-796. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.16>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., y Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., y Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, 291-299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Luthra, Y., y Punia, B. (2021). Review of Internal Marketing Practices: Conceptual Exploration to Employee Development and Institutional Excellence. *ANVESHAK-International Journal of Management*, 10(2), 43-79.
- Mainardes, E., Rodrigues, L., y Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*.
- Mandey, N., Marentek, M., Sundah, D., y Langi, C. (2020, August). Model of Internal Marketing in Enhancing Tourism Brand of North Sulawesi, Indonesia. In *First International Conference on Applied Science and Technology (iCAST 2018)* (pp. 154-159). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200813.035>
- Mansouri, H., Sadeghi Boroujerdi, S., Polonsky, M., Husin, M. M., y Seydi, M. (2022). Investigating the mediating role of market orientation between internal marketing and the development of entrepreneurial orientation within private sports clubs. *New England Journal of Entrepreneurship*, 25(2), 103-120.
- Maragan, M. (2021). *The Mediating Role of Employee Job Satisfaction in the Relationship between Internal Marketing and Customer Satisfaction in Telecommunication Sector (Case Study: Sudani Company 2011-2020)* (Doctoral dissertation).
- Martinez, L., Ribeiro, C., y Ramos, F. (2021). Internal marketing strategy on services quality and customer satisfaction in the banking sector: A case study in Dubai. *Ciencia IUL*.

- <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/internal-marketing-strategy-on-services-quality-and-customer-satisfaction--in-the-banking-sector-a/82767>
- Mir, N. (2021). Spill-over Effects of Internal Marketing on Organizational Subjective Performance. *International Transaction Journal of Engineering, Management, y Applied Sciences y Technologies*, 12(11), 1-11.
- Mishra, T. (2020). Impact of Internal Marketing on Business Performance. *UNNAYAN*, Volume-XII | Issue – II. <https://www.ipsacademy.org/unnayan/v12i2/6.pdf>
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., y Karatepe, O. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality y Tourism*, 18(1), 47-70.
- Park, J., y Tran, T. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology y Marketing*, 35(6), 412-426.
- Park, J., y Tran, T. (2020). From internal marketing to customer-perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 777-799.
- Pasaribu, F. (2022). Internal marketing and orientation to customer service quality-1 (1). *Kumpulan Berkas Kepangkatan Dosen*.
- Pavlidou, C., y Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>
- Pungnirund, B., y Sribunreng, P. (2019). Analyzing Various Models of Internal Marketing Strategies. *The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, (3 (16)), 13-17.
- Raesi, S., Suhaili-Ramli, N., y Lingjie, M. (2020). A systematic review of the influence of internal marketing on service innovation. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(9), 207.
- Rihayana, I., Salain, P., y Rismawan, P. (2021). Internal marketing as a basic in building job satisfaction and service quality in Non-Star Hotel in Denpasar. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 6(2), 13-24.
- Ristic, Z., Mujanovic, E., y Damnjanovic, A. (2018). Internal marketing concept-the challenge of management in the new millenium. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 383-392.
- Rizqiawan, H., Novianto, I., Iswoyo, A., y Fauzuddin, Y. (2022, November). Internal marketing on traditional retail business in Surabaya City. In *Proceeding International Conference on Innovation in Science, Education, Health and Technology* (Vol. 1, No. 1, pp. 61-70).
- Roberts-Lombard, M. and Reynolds-De Bruin, L. 2018. Strengthening graduate employee commitment through internal marketing in the South African retail banking industry. *South African Journal of Business Management*, 48(4), 91–105. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v48i4.46>.
- Sameer, I. (2020). Study on the effect of internal marketing on service quality: Systematic Literature Review. *Systematic Literature Review and Meta-Analysis Journal*, 1(2), 68-88.
- Sathinee, P. (2021). *The Impact of Internal Marketing on External Marketing in Oil and Gas Industry* (Doctoral dissertation, Mahidol University).
- Sinha, S. (2019). Improving service quality through internal marketing. *International Journal of Scientific Research in Management and Business Administration*. Vol. (1), Issue (2). <http://www.ijsrmba.com/wp-content/uploads/2019/12/IMPROVING-SERVICE-QUALITY-THROUGH-INTERNAL-MARKETING.pdf>
- Sohail, M. (2018). The impact of internal marketing on employee job satisfaction and customer satisfaction: empirical evidence from restaurant industry of Saudi Arabia. *Middle East Journal of Management*, 5(4), 321-339.
- Soleymandarabi, S., Nasimi, M., y Haghayegh, R. (2022). Internal marketing and manufacturing industries. *Journal of Positive School Psychology*, 8037-8059.
- Srivastava, A., y Goyal, M. (2021). Internal marketing strategies and employee satisfaction: Perceived efficacy with workforce in new normal. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences*, 11(01), 33-41.

- Suryati, S., y Irhamna, N. (2022). Internal marketing, concept and application for increased corporate performance. *Relevance: Journal of Management and Business*, 5(1), 024-032.
- Tang, A., Chang, M., Wang, T., y Lai, C. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101860>
- Taştan, S. B., y Davoudi, S. M. M. (2020). Investigating the mediating role of job satisfaction on the relationship between internal marketing and job performance: A research within services industry. *Middle East Journal of Management*, 7(5), 492-517.
- TEKA, R. (2022). *The effect of internal marketing on employee job satisfaction in the case of Golden Tulip Hotel* (Doctoral dissertation, ST. Mary's University).
- Thai, T., Nguyen, T., Chen, W., y Tang, A. (2023). The roles of internal marketing and person-organization fit in hospitality employees' life satisfaction: an integration of work and nonwork domains. *Baltic Journal of Management*, 18(2), 173-189.
- Uludag, O., Oluwajana, D., y Ekanem, E. (2023). Congruent internal marketing efforts to reduce turnover intentions among restaurant employees in the amid of COVID-19. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0478>
- Viitanen, S. (2020). Using internal marketing to attract and retain talent: Case study Company X.