

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las empresas en Lima, Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Valeria Johana Ocampo Torreblanca*

*María del Pilar Torres Cueva*

Asesora:

*Paloma Martinez-Hague Chonati*

Lima, 2025

La tesis:

**Percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las empresas en Lima, Perú**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta  
[Presidente del Jurado]

---

PhD. Paloma Martinez – Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

Mg. María Isabel Cigueñas Espinel  
[Tercer Jurado]

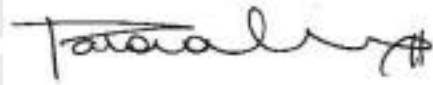


## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Paloma Martinez-Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Percepción de los practicantes centennials del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan employee engagement en las empresas en Lima, Perú, de las autoras Valeria Johana Ocampo Torreblanca y Maria del Pilar Torres Cueva, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 10/12/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, miércoles 10 de diciembre de 2025

Apellidos y nombres de la asesora: Paloma Martinez – Hague Chonati	
DNI: 09344755	Firma: 
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-7946-788X">https://orcid.org/0000-0002-7946-788X</a>	

Agradezco a Dios por la sabiduría y la fortaleza espiritual que me ha brindado en cada paso de este camino. A mis padres, quienes han sido un apoyo incondicional en cada etapa de mi vida; su sacrificio y fe en mí me enseñaron la perseverancia necesaria para afrontar este reto, convirtiendo este logro en un testimonio de su esfuerzo.

A mi amiga y compañera de tesis, Pilar Torres, cuya amistad y compromiso se reflejaron en una colaboración excepcional, transformando las dificultades del proceso en valiosos aprendizajes compartidos. Finalmente, mi profunda gratitud a nuestra asesora, Paloma Martínez-Hague, por su magistral orientación, su paciencia inquebrantable y su rigor académico; quien impulsó nuestro desarrollo profesional, y dio la confianza necesaria para

llevar a cabo esta tesis.  
Valeria Johana Ocampo Torreblanca

A Dios, a papá Enrique y mamá Mela, por darme la vida; y a mis padres, David y Flor, por su amor constante y apoyo incondicional. A mis hermanas y hermanos, por sus consejos, ánimos y respaldo a lo largo de mi formación. A Jhon, por sostenerme con sus palabras y acompañarme en cada etapa de este logro. A Copita, por estar presente en mis amanecidas, permanecer a mi lado mientras estudiaba y regalarme momentos de juego que aliviaron el estrés. A Valeria, por su amistad y por ser una compañera de tesis comprometida, cuyo trabajo conjunto hizo posible el desarrollo de esta investigación. A nuestra asesora de tesis, Paloma, por su valioso acompañamiento y guía a lo largo de todo este proceso. A todas las personas que creyeron en mí y me impulsaron a seguir adelante, expreso mi gratitud sincera; este logro también es de ustedes.

María del Pilar Torres Cueva

## RESUMEN

Al ser el Perú, uno de los países con más alto nivel de rotación en América Latina, es importante poder investigar acerca de esta problemática y contribuir a su solución, siendo el sector bancario uno de los sectores más afectados por esta problemática. En la misma línea, el ingreso de la generación Z o los *centennials* al mercado laboral representará el mayor porcentaje de la población empleable y exigirá una reevaluación de los procesos y prácticas en la Gestión de Talento Humano. Una de las principales tendencias que responde a este reto es el *employee engagement*, que puede ser generado mediante las prácticas de endomarketing.

Por ello, el objetivo de la presente investigación fue identificar la percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú. Para poder lograrlo, se realizaron encuestas a 266 practicantes *centennials* y 4 entrevistas a los encargados del endomarketing de los cuatro principales bancos del Perú. Se halló que las dimensiones propuestas por el modelo logran explicar el 64.8% del endomarketing, siendo las más valoradas, el empoderamiento y la comunicación interna. Además, se encontraron dos subvariables emergentes, Confianza y Línea de carrera.

**Palabras claves:** generación Z, *centennials*, endomarketing, marketing interno, sector banca, retención de talento

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Situación problemática.....	2
2. Preguntas de investigación .....	7
2.1. Pregunta de investigación general .....	7
2.2. Preguntas de investigación específicas.....	7
3. Objetivos de investigación.....	7
3.1. Objetivo de investigación general.....	7
3.2. Objetivos de investigación específicos .....	7
4. Justificación .....	7
4.1. Relevancia social .....	8
4.2. Implicaciones prácticas .....	8
4.3. Valor teórico.....	8
5. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. Gestión del Talento Humano.....	10
1.1. Definición de Gestión del Talento Humano .....	10
1.2. Atracción del Talento Humano .....	11
1.3. Desarrollo del Talento Humano.....	12
1.4. Retención del Talento Humano .....	13
2. Endomarketing.....	15
2.1. Definición del endomarketing .....	15
2.2. Modelos del endomarketing o marketing interno .....	16
2.3. Beneficios del uso de prácticas de endomarketing.....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	25
1. Sector financiero .....	25
1.1. Sector financiero en el Perú .....	25
1.2. Sector bancario del Perú.....	26
1.3. Jóvenes en el sector financiero peruano .....	28

2. Centennials.....	29
2.1. Centennials en el Perú.....	30
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	32
1. Alcance.....	33
2. Enfoque.....	33
3. Diseño metodológico.....	34
4. Marco muestral.....	36
4.1. Encargados del área de endomarketing.....	37
4.2. Practicantes de los principales bancos del sector financiero.....	38
5. Técnicas de recolección de datos.....	39
6. Herramientas de análisis de información.....	43
6.1. Herramientas de análisis de información cualitativa.....	43
6.2. Herramientas de análisis de información cuantitativa.....	44
7. Consideraciones éticas.....	58
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	59
1. Empoderamiento.....	59
2. Recompensa.....	62
3. Comunicación interna.....	64
4. Formación y desarrollo.....	67
5. Confianza.....	72
6. Línea de carrera.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
1. Conclusiones.....	75
2. Recomendaciones.....	77
2.1. Recomendaciones sobre las prácticas de endomarketing.....	77
2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	78
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS.....	96
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	96
ANEXO B: Guía de entrevista a responsables de endomarketing.....	97
ANEXO C: Consentimiento informado.....	99
ANEXO D: Cuestionario previo a practicantes centennials.....	100

ANEXO E: Validación del instrumento con profesores ..... 108  
ANEXO F: Versión final del Cuestionario ..... 109



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Empresas del sector peruano que conforman el sistema financiero .....	26
Tabla 2: Relación de encargados de endomarketing entrevistados.....	38
Tabla 3: Cantidad de encuestados por participación de mercado .....	39
Tabla 4: Variables a tomar en cuenta para preguntas de la entrevista .....	40
Tabla 5: Lista de profesores que validaron el instrumento .....	41
Tabla 6 : Motivos del modelo de trabajo híbrido .....	49
Tabla 7: Motivo de elección de empresa del sector bancario .....	49
Tabla 8: Media y D.E. por variable .....	50
Tabla 9: Media y D.E. por indicadores de Empoderamiento.....	51
Tabla 10: Media y D.E. por indicadores de Recompensa.....	52
Tabla 11: Media y D.E. por indicadores de Comunicación interna.....	52
Tabla 12: Media y D.E. por indicadores de Formación y Desarrollo .....	53
Tabla 13: Resultados del coeficiente de Cronbach .....	54
Tabla 14: Resultados si se elimina un ítem - Empoderamiento .....	54
Tabla 15: Resultados si se elimina un ítem - Recompensa .....	54
Tabla 16: Resultados si se elimina un ítem - Comunicación interna.....	55
Tabla 17: Resultados si se elimina un ítem - Formación y Desarrollo .....	55
Tabla 18: Estadística de los factores AFE.....	56
Tabla 19: Indicadores de Ajuste - AFE.....	57
Tabla 20: Indicadores de Ajuste del modelo de Narteh- AFC.....	57
Tabla 21: Valoración de cada ítem.....	71
Tabla 22: Cantidad de practicantes profesionales.....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Marketing Interno de Berry .....	17
Figura 2: Modelo de Marketing Interno de Grönroos .....	17
Figura 3: Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed (2000) .....	18
Figura 4: Modelo de Regalado et al (2011) .....	19
Figura 5: Diseño Metodológico.....	33
Figura 6: Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC).....	36
Figura 7: Porcentaje de practicantes.....	45
Figura 8: Género de la muestra .....	45
Figura 9: Intervalos de edad.....	46
Figura 10: Lugar de residencia de la muestra .....	47
Figura 11: Ciclo del practicante.....	47
Figura 12: Carrera de la muestra .....	48
Figura 13: Modelo de trabajo preferido .....	48
Figura 14: Modelo estructurado de AFC.....	58
Figura 15: Empoderamiento.....	62
Figura 16: Recompensa.....	64
Figura 17: Comunicación .....	67
Figura 18: Formación y desarrollo.....	70

# INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores problemas encontrados en las organizaciones de nuestro país es la rotación laboral. Frente a esto, el área de Gestión de Talento Humano enfrenta un desafío creciente, pues los *centennials* representarán el mayor porcentaje de la fuerza laboral empleable en los próximos años. Entonces, para abordar este problema, es crucial identificar las necesidades de una de las generaciones más jóvenes y sus expectativas en el entorno laboral. En esa misma línea, es importante la búsqueda de tendencias y prácticas que den soluciones a este reto, como es el employee engagement, que se genera mediante las prácticas de endomarketing.

Ante lo expuesto, se realizó el presente trabajo, el cual está dividido en seis capítulos. El primer capítulo explica el planteamiento del problema, empezando por la situación problemática, las preguntas de investigación, los objetivos trazados, la justificación de la investigación y las limitaciones que se manifiestan. En el segundo capítulo, está vinculado a la revisión de la literatura, se explica la Gestión del Talento Humano, así como los ejes principales: atracción, desarrollo y retención. Además, se conceptualiza el término endomarketing y los modelos estudiados, haciendo especial énfasis en el modelo de Narteh, el cual está basado el trabajo.

En el tercer capítulo, se define el sector financiero y la relación con el sector bancario. Igualmente se mencionan las principales entidades bancarias peruanas y su historia de manera breve. Para cerrar el capítulo, se realiza una aproximación a la generación *centennials* en el mundo, el Perú y el sector bancario. Así como las modalidades de formación que deben pasar durante sus estudios superiores. En el capítulo cuatro, se explica el diseño metodológico de la investigación, tanto el alcance, el enfoque, el marco muestral, las técnicas y herramientas de recolección, y los análisis realizados a los datos obtenidos. En el quinto capítulo, se redactaron los principales hallazgos de acuerdo con los objetivos planteados y el modelo de endomarketing de Narteh. Además de las variables emergentes del estudio. Por último, en el quinto capítulo están las conclusiones a las que se llegó en esta investigación y las recomendaciones para las prácticas de endomarketing de las empresas y futuras investigaciones.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este primer capítulo se desarrolla la situación problemática del área de Gestión del Talento, específicamente la alta rotación no deseada de talentos; luego, se plantean las preguntas de la investigación y los objetivos de la misma. Después, se explica la justificación de por qué es una problemática que se debe resolver o investigar y finalmente, se presenta la viabilidad del estudio.

## 1. Situación problemática

La pandemia suscitada por el coronavirus en el 2020 trajo un impacto sistémico en los mercados laborales, en la política y la regulación económica (Dehaze, 2022), y posterior al confinamiento se produjo “*The Great Resignation*”, un término que hace referencia a la alta tasa de renuncia de los trabajadores que sentían estrés y agotamiento (Ellerbeck, 2022). Incluso el estudio de The Adecco Group (2021) señaló que, a nivel mundial, el 41% de oficinistas pensaba en buscar o estaba buscando un trabajo más flexible. Ello representó un reto más para el área de Recursos Humanos, junto a la falta de *engagement* (Deloitte, 2015), la motivación, la retención de talento (Adecco, 2021), la rotación no deseada y el estrés laboral. Como consecuencia a la presencia de estos retos, la fuerza laboral se siente desconectada con su trabajo y sus líderes (The Adecco Group, 2021), lo que les impulsa a buscar nuevas oportunidades laborales.

La tasa de rotación laboral en el Perú es una de las más altas, “con un promedio de 20% está por encima de la media de la región (10,9 %), según un informe de PWC” (Conexión ESAN, 2019, párr. 1), el cual es el doble de la rotación deseada por los gerentes de RRHH (Ipsos, 2014). Asimismo, cerca del 70% de peruanos sufre un nivel alto de estrés (Conexión ESAN, 2021). Por consiguiente, la rotación y el estrés laboral generan efectos negativos tanto a los trabajadores como a las organizaciones, es más, “El 55% de los trabajadores peruanos quiere renunciar a su empleo, según una encuesta realizada por el portal de empleos Bumeran a sus usuarios” (Forbes Perú, 2022, párr.1). Esta situación descrita sería perjudicial para las empresas pues muchas veces los colaboradores afectados son personas calificadas con perfiles difíciles de conseguir; entonces, para una nueva búsqueda, se deberá invertir tiempo para el reclutamiento y la capacitación, y la productividad puede verse afectada (Chiavenato, 2011).

Frente a esto, se buscó estudios enfocados en los problemas de gestión actuales y prácticas que brinden soluciones a los efectos mencionados anteriormente. Se encontró información sobre la existencia de la relación entre estrés laboral y motivación, donde

diversos estudios (Céspedes e Ireijo, 2015; Larico et al., 2021; Machaca, 2019; Nuñez & Valencia, 2022; Zaidi & Ashiq, 2021) afirman que existe una relación inversa entre esas variables; en otras palabras, los altos niveles de estrés generan baja motivación y viceversa.

Una de las tendencias actuales respecto a la motivación de los trabajadores es el *employee engagement*; en otras palabras el "(...) interés en las necesidades de los empleados, la búsqueda de su motivación y el compromiso como consecuencia de las decisiones relacionadas a la gestión del personal" (Jiménez & Marroquín, 2020, p.18). De aplicar mejoras que favorezcan esta tendencia, los trabajadores desarrollan un alto nivel de identidad y con ello "son fieles a la propia organización y rinden más allá de lo que formalmente se les exige" (Bernardi, 2022, p.28), ello puede ser beneficiosa para las empresas. Además, ello influye en la productividad del equipo de trabajo y los resultados de las organizaciones.

Dentro de los factores que generan *employee engagement* está el liderazgo. Existe una relación positiva entre el liderazgo y el *engage* de los trabajadores (Obuobisa-Darko et al., 2024; Christopher Lee & Lim, 2024) quienes buscan constantemente el apoyo del superior, tener una comunicación abierta y estar involucrados en los retos organizacionales (Obuobisa-Darko et al., 2024). Además de ser un modelo a seguir e inspirar compromiso con el trabajo (Chandani et al., 2016).

De igual manera, una cultura organizacional que tiene como pilar la diversidad, con una visión del futuro y resulta inspiradora genera *engagement* en los trabajadores (Chandani et al., 2016). Se define como "los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización" (Segredo et al., 2017, p.93). Es decir, es un indicador clave del *engagement* de los colaboradores (Grueso-Hinestroza, 2014), ya que las organizaciones que buscan una cultura organizacional positiva y sólida, logrará influir de manera positiva en sus colaboradores, como la motivación, la resolución de problemas, la comunicación interna, entre otros, los cuales están asociados con el compromiso y la productividad del trabajador. De esta manera, se evitan los efectos negativos como la desmotivación, el alto nivel de rotación y los conflictos internos. Por ende, una buena cultura organizacional facilitará la creación de *engaged* entre la organización y los colaboradores.

Otro de los factores que generan *employee engagement* es el trabajo significativo, también llamado, trabajo con propósito, el cual es relevante para las organizaciones, debido a que está relacionada con la calidad de la experiencia del colaborador y su productividad (Hackman & Oldham, 1976). El trabajador experimenta un efecto positivo cuando conoce que sus funciones desempeñadas están impactando positivamente en la organización, ya que esto le sirve de incentivo para seguir desempeñándose, además que su motivación se incrementa, así como su *engaged* al sentirse responsable de los resultados de una tarea 4

significativa. El trabajador define al trabajo significativo cuando encuentra que su responsabilidad personal en las actividades definidas impacta en la empresa.

Por último, existen otros factores que aumentan el *employee engagement* como: una gestión eficaz del talento, la claridad de funciones, el empoderamiento, el trato justo y respetuoso, las evaluaciones de desempeño, la remuneración y los beneficios adicionales, la comunicación, la salud y la seguridad, el apoyo emocional, etc (Chandani et al., 2016; Christopher Lee & Lim, 2024; Lapoint, 2024; Rothmann & Rothmann, 2010).

Adicionalmente, diversos estudios sobre el *employee engagement* (De Lama & Estrada, 2016; Fujii, 2017; Kular et al., 2008; Rai & Chawla, 2022; Schaufeli & Bakker, 2004, 2010; Xanthopoulou et al., 2009, 2013), han relacionado este término con el modelo de Demandas y Recursos laborales de Bakker y Demerouti (2013), el cual hace referencia al proceso motivacional que ocurre en el ámbito laboral, donde existen dos características predominantes: las demandas laborales y los recursos laborales. El primero, es todo lo tangible, psicológico y social que la empresa puede exigir a sus trabajadores como sus funciones y deberes. El segundo, hace referencia a todo lo tangible, psicológico y social que tiene la empresa para reducir los posibles puntos de dolor que pueda tener el trabajador a la hora de realizar sus tareas, ayuda al crecimiento profesional y promueve los objetivos organizacionales (Bakker & Demerouti, 2013).

Un ejemplo de recurso laboral es el endomarketing, un término estudiado desde 1970 (Berry et al., 1976 y Sasser y Arbeit, 1976, como se citó en Ruizalba et al., 2015), que es definido como el esfuerzo de las empresas por comprender las necesidades de sus colaboradores y aumentarles su satisfacción laboral (Caro & Rodríguez, 2014, p.24). Actualmente, es usado como una práctica por Gestión del Talento, el cual influye en la motivación y el compromiso del colaborador por medio de su satisfacción, ya que“(…) conduce a los trabajadores al crecimiento, aprendizaje y desarrollo” (Silva & Vivas, 2016, p.9). De modo que el objetivo que logra esta variable es aumentar el *employee engagement* y ello se puede constatar mediante el modelo de Rafiq y Ahmed (2000) sobre el endomarketing, el cual señala “que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo” (Regalado et al., 2011, p.23). De igual manera, Trujillo et al. (2021), identifica que las estrategias de endomarketing fidelizan a los trabajadores y disminuyen la rotación no deseada.

Como se mencionó, hay varios factores que generan *employee engagement*, y las prácticas de endomarketing engloba varios factores resaltantes como: liderazgo, cultura 5

organizacional, empoderamiento, recompensa, bienestar, trabajo significativo y reconocimiento.

El modelo de endomarketing de Rafiq et al. (2003) demuestra que existen tres factores que se relacionan con el endomarketing: el primer factor tiene que ver con las capacidades y herramientas que da la alta gerencia hacia los empleados, como el empoderamiento, el liderazgo, la recompensa y el entorno físico. El segundo factor está vinculado a los procesos de soporte organizacional, como los procesos de selección, sucesión y programas de incentivos para lograr las metas organizacionales. El tercer y último factor es la coordinación multifuncional, donde interviene la comunicación interna, coordinación interfuncional y la formación y desarrollo de los trabajadores.

De igual manera, desde la perspectiva de Narteh (2012), se presenta al endomarketing como un constructo de cuatro dimensiones: el empoderamiento, la recompensa, la comunicación, y la formación y desarrollo. El empoderamiento se relaciona con la autoeficacia y confianza que tienen los empleados en las decisiones que toman en su día a día. La recompensa es capaz de influir en la intención de permanencia y seguir los objetivos de la empresa. La comunicación tiene que ver cómo se transmiten los mensajes de la organización hacia los empleados. Finalmente, la formación y desarrollo son las oportunidades de los empleados de crecer (Mainardes et al., 2019). Ambos modelos coinciden en que los elementos clave del endomarketing son el empoderamiento, la recompensa, la comunicación interna y la formación y desarrollo. Elementos que se utilizan de base para este trabajo.

Algunas empresas que implementaron las prácticas de endomarketing resultaron siendo casos de éxito y de reconocimiento en su proceso de gestión de personas. Por ejemplo: Supermercados Peruanos (Flores, 2010), Facebook, Google, Interbank (Valcárcel, 2017), Hipermercados Tottus (Linares y Meza, 2020), Nestlé (Rojas, 2019) y BCP (Hablemos de Marketing, 2017).

Por ende, tanto el *employee engagement* como el endomarketing están vinculados y diversos estudios, como el de Al-Weshah (2019), Alfaro y Condor (2022), Črnjar y Milfelner (2020) y Marrufo-Calderón (2018), han logrado demostrar su relación positiva y complementaria en diversos sectores: retail, financiero, minería, entre otros.

El sector elegido que enfrenta uno de los grandes retos del área de Gestión del Talento, como la alta rotación laboral, es el sector financiero. Según Forbes Perú (2023), un estudio de Page Executive ha resaltado el problema de rotación laboral que afecta a los

sectores financieros (conformado por seguros, bancos y empresas de soluciones financieras) de nuestro país y que en el 2022 presentó la mayor rotación de trabajadores. Asimismo, el estudio de Page Executive indica que se registró un promedio de rotación del 20% en las grandes empresas del rubro mencionado.

Tanto las empresas del sector financiero, como otros sectores, están conformados por cuatro generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z [*centennials*] (...) esta diversidad generacional presentará retos y oportunidades para la Gestión del Talento, para asegurar un buen ambiente laboral (Estarás, 2023). Muy pronto, esta situación cambiaría, debido a que para el 2030, se estima que cerca del 27% del mercado laboral mundial estará conformado por *centennials* y junto a los *millennials* ejercerán altos cargos (Neyra, 2023). En los siguientes próximos años conformarían el 75% en conjunto de la masa laboral (Deloitte, 2022). Es por ello, que estos dos grupos etarios deben merecer una especial atención, porque integrarán la nueva fuerza laboral. Según Deloitte (2022), en la región latinoamericana ya representan el 55.1% de la fuerza laboral que cuenta con una mayor capacidad de aprendizaje, innovación e impulso.

De acuerdo a una encuesta de Deloitte (2022), los *centennials* prefieren trabajos donde puedan aprender y desarrollarse, tener buena salud mental y balance vida/trabajo. El 46% de esta generación se siente estresada todo el tiempo y el 34% siente que tiene una sobrecarga de trabajo, lo que conlleva a problemas de salud mental y la decisión de salir de la organización (Deloitte, 2022). En Perú, el 60% de los *centennials* se sienten agotados por la gran presión que tienen en sus organizaciones (Deloitte, s/f).

Por lo tanto, el endomarketing es fundamental para las organizaciones ya que reduce la rotación laboral de los colaboradores y fortalece su *engagement* con ella. Desde otro enfoque, esta relación representa una ventaja para las empresas, debido a que los colaboradores se mostrarán más comprometidos, motivados e incrementarán sus rendimientos. Además, es importante conocer la percepción de los practicantes *centennials*, quienes recientemente se están incorporando al mundo laboral y serán en el futuro la generación predominante en el sector financiero, que es uno de los sectores que enfrenta más retos de rotación laboral, y demás sectores.

Ante este problema encontrado, se origina la pregunta general de investigación y se detallan las siguientes preguntas específicas, las cuales hacen referencia a determinadas variables extraídas del modelo de endomarketing, según la perspectiva de Narteh, que pueden influenciar en la perspectiva del practicante centennial respecto a sus prácticas.

Asimismo, se establece un objetivo general y se establecen cuatro objetivos específicos que nos ayudarán a lograr el objetivo planteado.

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta de investigación general**

¿Cuál es la percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú?

### **2.2. Preguntas de investigación específicas**

PE1: ¿Cuáles son los atributos de empoderamiento, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*?

PE2: ¿Cuáles son los atributos de las recompensas, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*?

PE3: ¿Cuáles son los atributos de la comunicación interna, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*?

PE4: ¿Cuáles son los atributos de la formación y desarrollo profesional, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*?

## **3. Objetivos de investigación**

### **3.1. Objetivo de investigación general**

Identificar la percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú.

### **3.2. Objetivos de investigación específicos**

OE1: Identificar cuáles son los atributos de empoderamiento, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*.

OE2: Identificar cuáles son los atributos de las recompensas, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*.

OE3: Identificar cuáles son los atributos de la comunicación interna, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*.

OE4: Identificar cuáles son los atributos para la formación y desarrollo profesional, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*.

## **4. Justificación**

A continuación, se desarrolla la justificación de la presente investigación, tomando en cuenta la propuesta de Hernández et al. (2014):

#### **4.1. Relevancia social**

La siguiente investigación cobra relevancia social, pues se expone la percepción de los jóvenes practicantes peruanos en las organizaciones y refleja los retos del área de Gestión del Talento, como es la rotación laboral, fuga de talento o estrés laboral. El grupo etario seleccionado representará la fuerza laboral actual y futura en el mundo, casi al 75%, por lo que es necesario comprender sus necesidades.

#### **4.2. Implicaciones prácticas**

Esta investigación ayuda a resolver un problema real, ya que Perú es uno de los países con más alto nivel de rotación en América Latina, las empresas asumen grandes sobrecostos al ser afectadas por esta problemática (Perú Retail, 2017) y, como consecuencia, puede generar una fuga de talento.

Se sabe que los trabajadores se inclinan a evaluar un cambio laboral ocupando un puesto de trabajo, pero no es solo por el sueldo, sino también por los beneficios que la otra empresa ofrezca, la línea de carrera, el clima laboral y la flexibilidad en las horas laborales (Forbes Perú, 2022). Es decir, en la decisión de cambiar de centro laboral, los trabajadores evalúan las características de la propuesta de valor que tienen los empleadores (Ipsos, 2014). Esta investigación pretende ayudar a la toma de decisiones en el área de Gestión del Talento sobre las prácticas de endomarketing y la importancia del *employee engagement* como una ventaja competitiva con sus trabajadores.

#### **4.3. Valor teórico**

Respecto al aporte a las ciencias de la gestión, esta investigación busca ser relevante para las organizaciones y para aportar a las investigaciones del endomarketing, a través del estudio de uno de los sectores más importantes y afectados por la rotación del personal: el sector bancario. Además, se muestran las necesidades de la nueva fuerza laboral: los *centennials*, quienes serán un gran grupo de interés en los próximos años.

Dicho de otra manera, con identificar la percepción de los practicantes *centennials* y las prácticas de endomarketing que existe en las empresas, se pretende contribuir a futuras investigaciones de Gestión del Talento, y ser una referencia para empresas afines o de diferente sector en el contexto peruano empresarial.

La presente investigación busca identificar la percepción de los practicantes respecto a las prácticas de endomarketing que generan el *employee engagement* en las organizaciones del sector financiero.

## 5. Limitaciones

Las grandes empresas presentan grandes desafíos para las investigadoras, ya que gran parte de su información es confidencial. Una de las limitaciones es encontrar a un trabajador que pueda brindarnos información de cómo la empresa aplica el endomarketing dentro de su entorno laboral, debido a los contratos de confidencialidad. Otra limitación es la recolección de información de fuentes primarias, como los encargados de endomarketing y practicantes, a través de entrevistas y de encuestas enviadas por los canales de comunicación: LinkedIn, Gmail y WhatsApp. Adicionalmente, se sabe que el modelo trabajado es relativamente nuevo, es importante poder estudiarlo para validar su uso en las próximas investigaciones acerca del endomarketing.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se revisa y analiza la literatura sobre los conceptos abordados para entender mejor el tema de investigación. Se inicia con la explicación sobre el área de Gestión del Talento y los retos que enfrenta. Luego se define el endomarketing, sus modelos y beneficios.

### 1. Gestión del Talento Humano

Se muestra la definición de la Gestión del Talento en el tiempo y los retos considerados más importantes que enfrenta el área.

#### 1.1. Definición de Gestión del Talento Humano

A lo largo de la historia han ocurrido sucesos que han generado diversos enfoques sobre la gestión del personal en una empresa. Primero, era el área de las relaciones industriales; luego, el área de recursos humanos y actualmente el área de gestión del talento humano (Chiavenato, 2009; Zarazúa, 2019). En toda empresa es importante organizar y gestionar a los trabajadores, así como tener en cuenta sus conocimientos y sus capacidades actuales para así generar una ventaja competitiva en el talento (Ordóñez y Lytras, 2008). Es así que la gestión del talento o *talent management* se define como las tareas y procesos que abarca la atracción, identificación, desarrollo, compromiso, retención y distribución de talentos con particular valor para que la empresa tenga un éxito sostenido (Gallardo et al., 2020).

Tejada (2003), la define como un proceso centrado en el manejo de las potencialidades de las personas, la importancia del sujeto y el potencial futuro para él mismo y su entorno.

No obstante, surgió una tendencia clave organizacional en el 2014 por Deloitte para enfrentar las tendencias o desafíos de Recursos Humanos. Las organizaciones compiten en una economía basada en el conocimiento, ello depende de la cantidad y calidad de talentos que conforme la empresa. Por esa razón, la demanda por talentos aumenta y es crucial retener el talento conseguido (Lazorko y Zajac, 2014).

Se ve al trabajador como un talento, considerado como un recurso estratégico y valioso, capaz de generar una ventaja competitiva sostenida y no limitado a ser solo un recurso más (Chiavenato; 2002). Además, el talento tiene varios significados, y se define por las estrategias y capacidades que requiere cada empresa (Alziari, 2017). Para el desarrollo del talento, debe haber una suma entre las capacidades, el compromiso y la acción del individuo (Bravo et al., 2013).

En cuanto a las funciones del área, van desde alinear al personal con la estrategia organizacional, diseñar y mejorar los procesos, ser vocero y responder a los trabajadores, y

tener a cargo los procesos de transformación de la empresa (Ulrich, 1996). La gestión del talento es la práctica para atraer, seleccionar, desarrollar y gestionar a los trabajadores de forma integral y estratégica (Scullion and Collings, 2011). En resumen, “es el responsable de realizar la gestión de todo lo relacionado con el personal que conforma la nómina de una empresa determinada” (Adecco, 2021, párr. 3).

La gestión de Talento busca construir un vínculo fuerte con el trabajador, con el fin de retener y atraer nuevos talentos; sin embargo, requiere la introducción de métodos en las áreas de gestión del talento, marketing interno y su comunicación de manera efectiva y consecuente (Lazorko y Zajac, 2014). Debido a la gran importancia de la Gestión del Talento en las organizaciones, es necesario identificar los procesos que permitan crear un ambiente laboral amigable para los colaboradores, desde el ingreso a las organizaciones y que aseguren su permanencia en estas. A continuación, se desarrollan los ejes principales de este enfoque: atraer, desarrollar y retener el talento (Gallardo et al., 2020; Prieto, 2013) que están vinculados con el endomarketing, concepto que se verá más adelante.

## **1.2. Atracción del Talento Humano**

Las prácticas de gestión de talento se enfocan en la atracción, debido a que es el primer gran paso de la empresa para presentarse y atraer a los futuros trabajadores, con el fin de proveer su proceso de selección. Según Chiavenato (2007), este proceso busca “atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p.49). Se realizan un conjunto de acciones que sirven para captar la atención de los postulantes calificados para el puesto a cubrir (Alles, 2016). Dentro de las acciones que realizan, está resaltar la buena reputación y relación que tienen con sus trabajadores para generar confianza y mostrar un sentimiento de fidelidad hacia los empleados (Maqueira y Bruque, 2014).

Actualmente, las empresas buscan que el talento se sienta atraído hacia la empresa (Jiménez y Marroquín, 2020). Para esto, deben mostrar una imagen externa atractiva y deseable para ser atractivas frente a los empleados potenciales (Monteiro, et. al, 2020). Asimismo, para la atracción del talento se muestran los beneficios futuros al potencial trabajador, quien si cuenta con el talento deseado formará parte de la ventaja competitiva (Berthon et al., 2005).

La atracción de talento se enfoca en los candidatos que están fuera de la empresa y los atrae a su proceso de selección de personal, priorizando encontrar las habilidades y experiencias que no están presentes en ella. Esta fase es importante debido a que puede aprovechar la oportunidad de crear una conexión emocional de los candidatos con su

empresa, logrando que el colaborador se identifique con los objetivos y valores de la empresa y participe activamente (Peña, Díaz, Chávez & Sánchez, 2016), así como desarrollar la motivación e incrementar el compromiso con sus colaboradores.

### **1.3. Desarrollo del Talento Humano**

Antes, los trabajadores eran vistos como factores de producción, esta visión fue cambiando a lo largo del tiempo hasta que en la modernidad las ideas de empoderamiento y la formación de equipos tomaron relevancia a través de un sistema de desarrollo integral (Benham, 1993). Es así que surge el desarrollo de Talento Humano, el cual es la estrategia de la empresa, mediante la selección y la planificación, para obtener el talento necesario y lograr los objetivos estratégicos (Garavan, et al., 2012) de manera integral y así poder transformar a los trabajadores en un grupo contribuyente que impulsa el progreso de la empresa (Benham, 1993). El desarrollo, según Benham (1993), lo define como el medio principal que tienen las empresas para convertir sus expectativas en capacidades, y ello debe vincular las necesidades individuales con las organizacionales. Garavan et al. (2012) lo define como un proceso centrado en la planificación, selección e implementación de estrategias para los talentos a fin de asegurar una oferta de talento actual y futura, alineado a los objetivos estratégicos.

No solo es la formación específica relacionada con las funciones del empleado, sino que incluye el desarrollo profesional y el desarrollo organizacional en beneficio de los empleados y de la organización (Achmad et al., 2023). Se ven aspectos intrapersonales e interpersonales como la capacidad de liderazgo, madurez emocional, habilidades comunicativas, motivar e inspirar a otros, tener una mente estratégica, resolución de problemas, trabajo en equipo, creatividad, perseverancia (Garavan et al., 2012; Michaels et al., 2001). Además, el desarrollo profesional debe brindar oportunidades de desarrollo como la planificación de sucesión de puestos claves (Benham, 1993; Garavan, et al., 2012)).

No todos los empleados tienen el potencial de poder desarrollar o llegar a ser un talento dentro de la empresa. Los talentos son un grupo reducido que poseen competencias de alta gerencia y liderazgo únicas; el proceso puede ser inclusivo porque se centra en el desarrollo del potencial de cada trabajador o exclusivo, enfocado en trabajadores seleccionados o para puestos claves (Garavan, et al., 2012).

Existen vías para que el empleado pueda desarrollar y demostrar el potencial de talento que tiene. Primero, las experiencias están relacionadas a la comprensión y una perspectiva empresarial más amplia, la construcción de relaciones y una mayor capacidad de establecer contactos. Segundo, las exposiciones son las oportunidades para trabajar bajo

diferentes contextos mediante la rotación interna o los proyectos internos. Tercero, los desafíos o dificultades que presenta en sus labores brinda aprendizaje de los errores, reconocimiento de limitaciones personales y trabajar bajo presión; puede darse mediante reducción, recuperación o cierre del negocio (Garavan et al., 2012).

Una forma para impulsar el desarrollo son las capacitaciones a los colaboradores, aquellas demuestran el interés de la empresa en fomentar el crecimiento profesional de ellos, ya que es invertir tiempo y dinero en la formación de sus clientes internos (trabajadores). Para Chiavenato (2011), la capacitación es definida como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386). El área de Gestión de Talento Humano reconoce que la capacitación es un proceso clave para el desarrollo profesional de su equipo. Las empresas pueden conseguir talento en el mercado externo, pero debido a que cada año hay más escasez de talentos calificados, es poco probable que se encuentre el talento indicado; ante ello, el desarrollo de talento supone una ventaja para ser competitivas (Garavan, et al., 2012). Como mencionan Baez et al. (2019), “no puede haber compromiso organizacional, sin formación y desarrollo” (p.20). Además, que es relevante para el alcance de objetivos, metas de la organización y evitar la rotación de personal, porque esta fase está relacionada con el impacto de la retención de los colaboradores.

#### **1.4. Retención del Talento Humano**

La Gestión de Talento Humano se enfrenta a grandes retos, como la falta de *engagement* (Deloitte, 2015), motivación y retención de talento (Adecco, 2021), rotación y estrés laboral de los colaboradores. Frente a esto, puede desencadenarse una fuga de talento, que generaría preocupación debido a que el logro de los objetivos organizacionales depende del desempeño, las capacidades y el talento de los trabajadores. Las empresas deben identificar el talento y poder retenerlo, así como aumentar la cantidad y mantener la calidad (Gallardo et al., 2020). Un talento perdido crea gastos para la empresa, reduce la productividad y los resultados empresariales. Para ello, hay que “diseñar estrategias para asegurarse que esas personas estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional” (Prieto, 2013, p. 30).

##### **1.4.1. Estrategias para la retención**

Frente a esta problemática, la gestión del talento como socio estratégico de la empresa tiene un papel importante al enfocarse en buscar herramientas y estrategias de cómo retener al personal y generar un vínculo fuerte con el trabajador. Dentro de

las herramientas que se utilizan está el employer branding o marca empleadora, cuyo objetivo es atraer y retener talento capaz de generar valor (Backhaus y Tikoo, 2004). Igualmente, otra herramienta es el employee experience o experiencia del empleado, utilizada para influir en la satisfacción de los trabajadores mediante experiencias psicológicas y cognitivas relacionadas a las funciones laborales (Abhari et al., 2008; Madjar et al., 2002).

Si comparamos ambas herramientas, el employer branding es la imagen que la organización quiere dar para atraer y retener al talento. Mientras que el employee experience refleja cómo se siente el colaborador en la empresa y podemos determinar la relación existente con la experiencia de los clientes.

Otras estrategias son las compensaciones, que son las remuneraciones que un trabajador recibe por el cargo que ejerce y los servicios que presta en una organización por un tiempo definido (Chiavenato, 2009). Estas compensaciones son diseñadas bajo el marketing interno y sirven como una estrategia de retención, debido a que “una adecuada percepción de sistemas de compensación y beneficios, equivalente al desempeño y a las contribuciones realizadas, además del reconocimiento explícito por los logros en el trabajo, es elemental para contar con personal engaged” (Hewitt, 2011, como se citó en Bobadilla et al., 2015, p.12).

Además, los conceptos de *employee engagement* y endomarketing, son trabajados dentro de los procesos de área como una estrategia y crean una relación beneficiosa entre los colaboradores y las empresas porque solo así se planean y ejecutan de manera correcta las prácticas de endomarketing y los requisitos que necesita para favorecer el *employee engagement* y con ello el desempeño de los trabajadores.

El área de Gestión del Talento juega un papel estratégico para mantener la satisfacción de los trabajadores, al brindarle un agradable clima laboral, invirtiendo en su formación, reconociendo su labor a través de compensaciones, entre otras. Los gestores o líderes deben estar alertas sobre los signos de desmotivación y estrés para saber qué medidas tomar, debido a que esta área es “un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas” (Chiavenato, 2011, p.96). Entonces, es fundamental que las empresas entreguen a los colaboradores condiciones favorables para lograr sus objetivos, no solo los organizacionales, sino también los profesionales.

Adicionalmente, como parte de las estrategias de retención del personal, se realizan prácticas de endomarketing o marketing interno, términos que abordaremos en el siguiente apartado. “Berry (1981) y Filiatrault (1988) sostienen que el marketing interno es, de hecho, la interfaz entre marketing y recursos humanos” (Kelemen y Pappasolomou, 2007, p.747). De

igual manera, la aplicación de principios de marketing y gestión de recursos humanos se utilizan para influir en los empleados y que presten mejores servicios a los clientes. En otras palabras, la integración de Recursos Humanos y Marketing dió como resultado al marketing interno para así ofrecer valor a los clientes externos (Narteh y Odoom, 2015). Benítez (2005) refiere que la unión nace como forma de mantener a los trabajadores satisfechos, se identifiquen con la cultura y la empresa, y así ofrezcan un servicio de calidad.

## **2. Endomarketing**

Se define el concepto de endomarketing y se presentan los modelos conceptuales más relevantes.

### **2.1. Definición del endomarketing**

El endomarketing tiene el sufijo “endo” que significa interno en griego y marketing que se traduce como mercadeo, y se entiende como proceso de la empresa hacia el cliente interno. Así cómo el marketing externo tiene como objetivo la fidelización de los clientes, el endomarketing tiene como objetivo la fidelización de los trabajadores (Villa & Gómez, 2018).

Según Kotler y Keller (2006), el endomarketing es definido como “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes” (citado en Payares, et al., 2017). Conocido también como marketing interno (Fuentes, 2009; Fuentes *et al.*, 2012; Fernandes, 2023) describe la aplicación del marketing en los trabajadores de la organización. Es decir, su objetivo es vender un estilo de empresa que satisfaga las necesidades de los empleados y con ello incrementar la motivación y el orgullo por formar parte de la empresa (Torres & Torres, 2014).

En otras palabras, la aplicación de la herramienta del endomarketing o marketing interno (en adelante se utilizará indistintamente ambos conceptos) aumenta la motivación de los trabajadores y al desarrollar el sentido de pertenencia con la empresa, el desempeño y la calidad del trabajo mejora. Por ejemplo, el endomarketing beneficiará a una compañía del sector financiero en el buen servicio que ofrecerá a sus clientes, porque si los clientes internos están felices, los clientes externos estarán satisfechos en cuanto a la atención recibida en el servicio.

Autores como Berry, definen al marketing interno como “el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral” (Caro y Rodriguez, 2014, p.24). Debido al vínculo positivo generado entre el personal y la estrategia organizacional. No obstante, cuando no se genera este vínculo, puede ocasionar según Dávila y Velasco (2013) una falta de identidad entre la empresa y sus colaboradores, la inexistencia de empoderamiento del personal, la falta de fidelización hacia la marca, el

desconocimiento del “core business” de la organización y la baja motivación de los empleados (citado en Caridad, Salazar & Castellano, 2016).

Como consecuencia, las empresas se enfrentan a una ausencia de *employee engagement*, perjudicando a los trabajadores, la eficiencia, el rendimiento y la calidad de su trabajo, generando efectos negativos. Entonces, para contrarrestar esta situación, se buscan prácticas de endomarketing, que sustenten las soluciones que se necesitan.

## **2.2. Modelos del endomarketing o marketing interno**

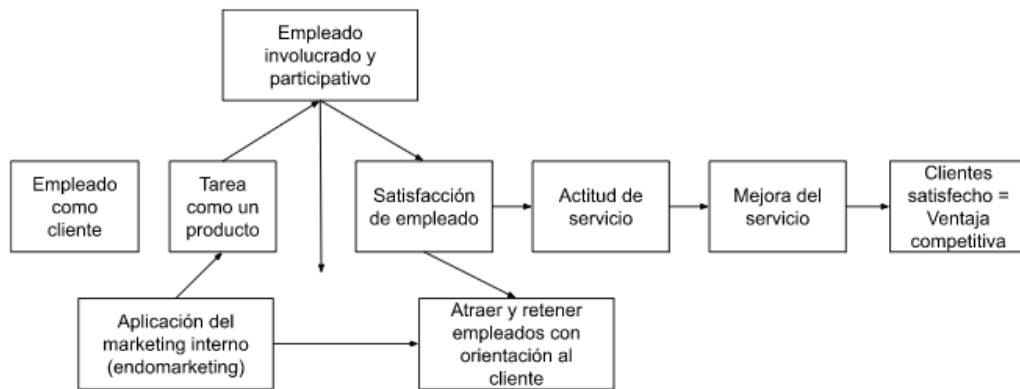
Las empresas usan el endomarketing para que sus trabajadores rindan buenos resultados y generen *engagement* hacia la empresa. Estas prácticas se basan en los modelos de marketing interno que diversos autores utilizan para conceptualizar el término; sin embargo, todos los modelos tienen como punto de partida el logro de objetivos organizacionales, la satisfacción de los clientes y la eficiencia de sus resultados.

### **2.2.1. Modelo de Marketing Interno de Berry et al**

El primer modelo de marketing interno surgió “(...)como una solución al problema de la calidad en el servicio, bajo la expectativa de que la calidad dentro de los servicios internos, logra indudablemente la calidad del producto o servicio que el cliente externo espera recibir” (Mendoza et al., 2011, p.111). Su principal interés es cumplir con las expectativas y necesidades de los trabajadores ofreciendo propuestas laborales atractivas, sin afectar los objetivos organizacionales (Berry et al., 1976).

Además, se busca reconocer al empleado como un cliente y generar ventaja competitiva sostenible (Berry & Parasuraman, 1991; Caro y Rodriguez, 2014). Es decir, la tarea debe ser reconocida como una dimensión de Gestión del Talento, complementando con los fundamentos de marketing para atraer y retener el talento (Fuentes, 2009, p.196). Se muestra el siguiente gráfico para una mejor comprensión.

**Figura 1: Modelo de Marketing Interno de Berry**

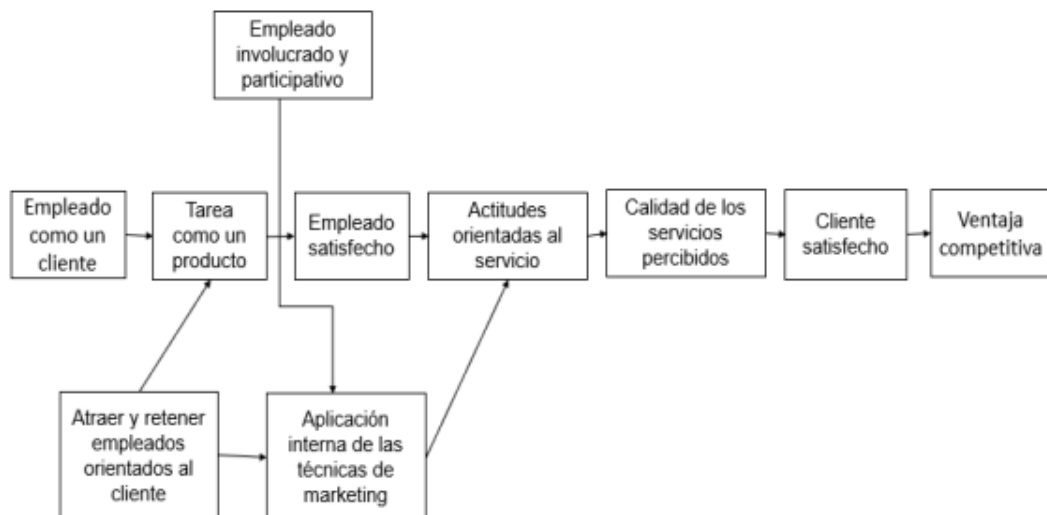


Fuente: Berry (2002): Adaptación propia

### **2.2.2. Modelo de Marketing Interno de Grönroos**

El modelo de Grönroos se enfoca en la ayuda al colaborador, en poder conocer y reconocer la importancia de sus funciones, mantenerlo motivado, brindándole los recursos necesarios y el *feedback* para lograr su satisfacción (Caro & Rodríguez, 2014). Entonces, se logrará tener un cliente satisfecho, lo que genera mayor rentabilidad. Este modelo a diferencia del modelo de Berry, reconoce que el marketing interactivo entre estos dos actores (trabajadores y clientes), es un factor conclusivo para aumentar las ventas. Es decir, “motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo” (Grönroos, 1990 citado en Laws 1992, p. 20) es importante. De igual manera, el modelo es “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa” (Grönroos, 1981, p. 236).

**Figura 2: Modelo de Marketing Interno de Grönroos**



Fuente: Adaptado de Berry 1981 (citado en Regalado et al., 2011)

### 2.2.3. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

En este modelo, los trabajadores están motivados por las actividades que realizan las empresas para influir en la satisfacción laboral (Caro y Rodriguez, 2014). Rafiq y Ahmed (2000) se basaron en los modelos mencionados anteriormente, conectando los elementos del marketing interno y satisfacción del cliente externo (Fuentes, 2009).

Se basa en la orientación al cliente, ya que muestra los fundamentos literarios del marketing para generar satisfacción al cliente externo sin descuidar los objetivos organizacionales (Fuentes, 2009). En síntesis, para estos autores el marketing interno es el empeño que hacen las empresas con la creación de programas o planes que motiven a sus trabajadores a través de las estrategias de marketing de orientación al cliente” (Ahmed y Rafiq, 2002).

Así, la comunicación interna de los trabajadores será importante para fomentar el *employee engagement*.

Figura 3: Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed (2000)



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000, p. 455)

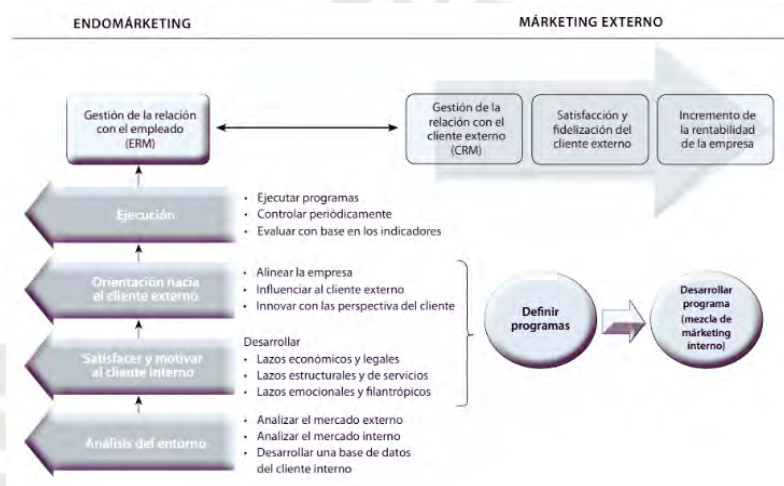
### 2.2.4. Modelo de Regalado et al (2011)

Regalado et al (2011) diseñaron un modelo para fortalecer la relación con el cliente interno y generar valor. Ello se da mediante los elementos propuestos como motivación, orientación al cliente externo y satisfacción (Regalado et al, 2011).

De acuerdo a las prácticas que generan motivación, las cuales agrupa en tres grupos, o como refiere, tres tipos de lazos. Primero, los lazo económicos y legales está relacionado

con una remuneración justa, de acuerdo a Ley y las bonificaciones económicas que se le ofrece. Segundo, los lazos estructurales y de servicio son la oportunidad de crecer profesionalmente mediante programas o facilidades que brinda la empresa, así como la línea de carrera establecida. Por último, los lazos emocionales y filantrópicos hace mención a la experiencia grata que tiene el empleado, como la comunicación horizontal, las actividades de integración y de reconocimiento, y el clima laboral. Esta última tiene una relación de dependencia entre el clima laboral u organizacional y el employee engagement, siendo uno de los factores que influye su presencia en las organizaciones. En la Figura 4 se muestra el modelo para su comprensión.

**Figura 4: Modelo de Regalado et al (2011)**



Fuente: Regalado et al (2011, p. 51)

### 2.2.5. Modelo de Marketing Interno de Narteh (2012)

Según Narteh (2012), las teorías sobre el endomarketing o marketing interno están fragmentadas y enfocadas en diferentes aspectos. Sin embargo, todas parten de la teoría de Berry et al (1981), en la cual el empleado es el cliente interno. El modelo que propone Narteh (2012) pretende cerrar las brechas teóricas y conceptualizar al marketing interno en el sector financiero de Ghana.

Para el desarrollo del presente trabajo, se optó por utilizar los elementos del modelo de endomarketing desarrollado por Narteh (2012) por las siguientes razones: primero, porque fue diseñada para el subsector bancario, que pertenece al sector financiero; segundo, Bailey et al (2016) y Mainardes et al (2019) utilizaron a Narteh (2012), por lo que ya fue probada y validada en países en desarrollo, obteniendo éxito.

El modelo está diseñado por cuatro dimensiones o prácticas de endomarketing que influyen en el *engagement* de los trabajadores. Las dimensiones son empoderamiento, sistema de recompensa, comunicación y formación y desarrollo. A continuación, se define y caracteriza cada una.

#### **a. Empoderamiento**

La dimensión de empoderamiento o *empowerment* hace referencia a la voluntad y discreción que tienen los empleados para tomar decisiones sobre la rutina de trabajo. Es decir, los empleados tienen flexibilidad con las reglas para hacer su trabajo eficaz y eficientemente (Narteh, 2012). Como la misma palabra lo dice, el empoderamiento es “el poder delegado a los empleados de una organización para tomar determinadas decisiones” (Fuentes, 2009, p. 205). Asimismo, está relacionado con el sentido de los empleados de autoeficacia, confianza (Mainardes *et al.*, 2019) y autopercepciones de control. La organización, al tiempo que empodera a su personal para construir relaciones con los clientes, crea comprensión, compromiso y una mayor participación de los empleados, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción laboral (Vaseer y Shahzad, 2016).

Otros autores (Berry & Parasuraman, 1981; Grönroos, 1981; Rafiq y Ahmed, 2000) coinciden en que el empoderamiento es clave para el marketing interno, pero que va a depender de la complejidad de la tarea. Es importante que los trabajadores sepan cuáles son sus funciones, la importancia de su puesto y que estén alineados con la cultura y valores organizacionales.

#### **b. Sistema de recompensa**

El sistema de recompensa es una herramienta utilizada por especialistas en marketing interno para reducir la fuga de talentos (Chebbi & Khemissi, 2022, p. 663). Además, es un componente que influye en la intención de permanencia y contribución a los objetivos organizacionales (Mainardes *et al.*, 2019) y que acompañado de una interacción positiva genera trabajadores motivados y apegados emocionalmente que quieran quedarse en la empresa (Narteh, 2012). De esta manera, el personal puede satisfacer sus necesidades y también se crea un sentido de confianza con la organización, al ser reconocido y recompensado por su desempeño. En consecuencia, habrá un aumento en la motivación del trabajador, su labor será más eficiente y querrá seguir laborando en la empresa (Vaseer y Shahzad, 2016).

En este modelo, se hace referencia a las prácticas de endomarketing como una remuneración decente, bonificaciones, atención médica gratuita, vivienda, automóvil y otros préstamos personales (a tasas preferenciales), entre otros (Narteh, 2012) y que actualmente las principales empresas del sector financiero realizan.

Otros beneficios adicionales brindados son los bonos para el transporte o de alimentos, siempre y cuando se ajusten a los gustos del trabajador. En ocasiones, el reconocimiento público al buen desempeño o por logro de objetivos genera mayor satisfacción en los trabajadores, fomenta el deseo de superación (Rodríguez, 2022) y proyecta inspiración (Scotiabank, 2023). Asimismo, las compensaciones por reconocimiento generan la confianza de los clientes internos hacia la empresa, ya que sienten que sus esfuerzos realizados son valorados.

### **c. Comunicación interna**

La comunicación tanto interna como externa es importante para toda empresa (Narteh, 2012). La comunicación interna permite que la organización muestre los objetivos de manera interactiva a los trabajadores con el fin de alcanzar las metas propuestas (Mainardes *et al.*, 2019). En otras palabras, es la forma en cómo los altos directivos informan lo que desean y las expectativas que tienen a los empleados. Por ello, es necesario el uso de mecanismos de comunicación tecnológicos apropiados para cada tarea que se realice (Rafiq y Ahmed, 2000). Instrumentos como los celulares, correos electrónicos, memorandos, sistemas de comunicación interna (ICS) y el boca a boca sirven para informar, educar y motivar a los empleados a comprometerse con sus trabajos (Narteh, 2012). Actualmente, las empresas utilizan medios más informales como las redes sociales (Campos, comunicación personal, 11 de septiembre del 2023) o la creación de redes sociales internas (Scotiabank, 2023). Dentro de las prácticas de endomarketing, están las que tienen enfoque lúdico y con fácil recordación que requiere acciones físicas como digitales y la participación de los altos mandos (BCP, 2023). Asimismo, según Parra (2012):

(...) al obtener una comunicación interna eficaz, la relación interpersonal se convierte en la interacciones recíproca entre los miembros de un grupo o equipo de trabajo, donde la empatía, la actitud, la asertividad, la personalidad y la escucha activa son los factores fundamentales de la comunicación interna dentro de las organizaciones educativas (p. 112).

### **d. Formación y desarrollo**

La formación y desarrollo es una dimensión que hace referencia a los planes de la empresa para el crecimiento del trabajador (Narteh, 2012). También es muy importante proporcionar a los trabajadores los conocimientos necesarios, así como el nivel de formación y actualización para realizar su trabajo. No solo reduce la posibilidad de ambigüedad con relación a sus funciones, sino que ayuda a satisfacer las necesidades de los clientes de manera más eficaz (Rafiq y Ahmed, 2000). A medida que los trabajadores tengan mayores responsabilidades y tengan planes de sucesión será necesario dotarlos de programas de

desarrollo y habilidades necesarias para el nuevo puesto (Narteh, 2012). Estudios como el de Mathieu y Zajac (1990), Babakus et al (2003) y Zain et al (2009) encuentran esta dimensión como la más importante y la que mayor relación tiene con el compromiso y la lealtad a la empresa (Narteh, 2012).

En el sector bancario, el mismo trabajo exige que los empleados adquieran conocimientos sobre los productos, los procesos y procedimientos, las normas y reglamentos de la empresa, así como las políticas bancarias. Esto podría lograrse mediante intervenciones periódicas de capacitación y desarrollo (Narteh, 2012). Una práctica que se da en una de las principales empresas del sector financiero es capacitar a los líderes de los equipos para asegurar que cumplan su papel e impulsen el propósito del banco durante las reuniones (BCP, 2023). Otra práctica es la creación de plataformas de aprendizaje globales (en caso de empresas multinacionales) con programas específicos para incentivar el *reskilling* (Scotiabank, 2023), u ofrecer descuentos en institutos educativos y universidades (BBVA, 2023; Interseguro, 2023).

Es así que muchos trabajadores que aspiran a mejores puestos desean herramientas de capacitación continua o programas de estudios para su crecimiento profesional (Regalado et al., 2011). Se debe pedir feedback de las capacitaciones o programas brindados ya que permite conocer las necesidades de los trabajadores y ajustar mejor el programa propuesto (Rodríguez, 2022). El desarrollo y las capacitaciones son pilares fundamentales para la mejora del *engagement* y estas se dan mediante cursos virtuales, charlas, seminarios, entre otras opciones que las empresas ofrecen hacia el trabajador.

Sin embargo, es preciso recalcar que todo plan de endomarketing debe partir del análisis, segmentación y conocimiento de los gustos y preferencias de los trabajadores, se debe tener una base de datos donde se canalice toda la información. Ajustar la comunicación, los programas y beneficios acorde a ellos hará que las prácticas de endomarketing sean exitosas y generen el *engagement* buscado (Arredondo et al., 2021; Claux, L., comunicación personal, 9 de noviembre de 2022; Regalado et al., 2011; Rodríguez, 2022). Es decir, las prácticas de endomarketing deben tener objetivos enfocados a generar motivación, sinergia entre grupos y fidelización con la empresa (Rodríguez, 2022).

### **2.3. Beneficios del uso de prácticas de endomarketing**

Los beneficios que tiene una empresa que utiliza prácticas de endomarketing es fortalecer la marca empleadora y corporativa, ya que mantendrá y atraerá talentos a la

empresa. Además, es un instrumento que crea armonía y bienestar entre los empleados (Redacción EP.,2021). Diseñar y aplicar correctamente las prácticas de endomarketing, no solo ahorra tiempo y dinero a las empresas en programas que los empleados no valoran, sino que generan cambios de comportamiento como mayor motivación, compromiso y lealtad del trabajador a la empresa (Claux, L., comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Todo ello se ve reflejado en la satisfacción del cliente interno mejorando así la productividad (Picota y Pinzón, 2014).

El marketing interno permite la integración de todas las áreas funcionales de la empresa y con ello aumentan la viabilidad de las estrategias propuestas (Villa & Gómez, 2018), ya que todas las áreas se alinean con los mismos objetivos. Para la empresa, cada empleado debe constituir una pieza vital que forma un todo mismo. Por ende, los trabajadores que se encuentran motivados y comprometidos tienden a ser leales pues se sienten parte de la empresa; no se recurrirá a costos en capacitación de nuevo personal ni gastos por liquidaciones ni fuga de talento (Villa & Gómez, 2018). No obstante, no se debe pensar solo en satisfacer y fidelizar a los trabajadores, sino que se debe generar valor a la empresa a través de las acciones de los trabajadores (Regalado et al., 2011).

Es más, las organizaciones tienen que estar preparadas en cómo mantener fidelizados a sus trabajadores al atravesar nuevos desafíos, como lo sucedido en la pandemia. [Durante la cuarentena] Entre los años 2020 y 2023, las organizaciones se enfrentaron a grandes cambios y a un entorno de incertidumbre. Mediante el endomarketing, las empresas se centraron en mejorar la relación de los trabajadores para así aumentar su motivación, consolidar su compromiso, lo que conlleva a mantener la productividad. Por ejemplo, el trabajo en la modalidad virtual afectó la comunicación interna y el compromiso de los empleados, el bienestar emocional y psicológico también se vio perjudicado.

Los trabajadores *engaged* estuvieron involucrados más en la solución y la gestión de la crisis de forma efectiva, junto a sus líderes se pudo evaluar amenazas y vulnerabilidades mediante una comunicación constante (Obuobisa-Darko et al, 2024) volviéndola más fluida, al usar las herramientas digitales, como Microsoft Teams o WhatsApp. Es así como las dimensiones de comunicación, liderazgo, bienestar y beneficios fueron las dimensiones con un cambio significativo de percepción y valoración por los trabajadores (Lapoint, 2024). Asimismo, en el estudio de Linares y Meza (2021) se encontró que el liderazgo, la comunicación interna, el empoderamiento, la preocupación por la salud y la bioseguridad fueron elementos del endomarketing que los trabajadores destacaron como más importantes dada la pandemia.

En conclusión, fueron las estrategias de endomarketing, quienes permitieron la continuidad y productividad de las labores en la empresa durante los años de crisis sanitaria. Se evidencia que el endomarketing es fundamental para el engagement, y que tiene una relación positiva, en la cual a mayor endomarketing, mayor será el nivel de engagement (Belizario y Condori, 2019). Y, con un mayor engagement, se obtiene mejores resultados organizacionales (Shaufeli, 2013). Por lo que existe una estrecha vinculación entre ellos.

Con todo lo analizado, en el siguiente capítulo se presenta el marco contextual para describir la situación del sector financiero en un entorno más cercano, las empresas bancarias en el Perú.



## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se desarrolla la descripción del sector financiero en general y en el Perú con el fin de conocer al sector bancario a mayor detalle. Además, se describe el sujeto de estudio de la investigación, los *centennials* (también conocidos como Generación Z). Luego, se presentan las prácticas de endomarketing a nivel local.

### 1. Sector financiero

El sector financiero se caracteriza por “[...] canalizar el ahorro o excedente de efectivo hacia las personas o empresas que lo requieren” (Jiménez et al., 2016, p.27). Es decir, este sector es un intermediario que simplifica el flujo de dinero entre todos los sectores económicos, une a quienes tienen excedentes de dinero con quienes poseen pocos recursos (BCR, s/f.). Además, es responsable del crecimiento económico, el progreso, reducir la pobreza y el desarrollo del país (Banco Mundial, s/f.). En otras palabras, el principal fin del sistema financiero es canalizar los ahorros, generar préstamos, facilitar el flujo monetario, asegurar las transacciones monetarias y manejar el sistema de pagos en el país mediante un conjunto de instituciones (Gobierno de Canarias, 2013). A continuación, se describe el sector financiero en el Perú que ejemplifica lo mencionado anteriormente.

#### 1.1. Sector financiero en el Perú

En el Perú, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2023), los tipos de instituciones financieras presentes son la banca múltiple, las empresas financieras, las cajas municipales, las cajas rurales, las empresas de créditos, las entidades estatales, los bancos de inversión, las empresas especializadas, las empresas de servicios complementarios y conexos, y otras empresas supervisadas. Estas instituciones financieras se pueden agrupar de la siguiente manera: “(a) empresas de operaciones múltiples, (b) empresas especializadas, y (c) empresas de servicios complementarios y conexos” (Jiménez et al., 2016, p.27). Las empresas de operaciones múltiples están conformadas por la banca múltiple, las empresas financieras, las cajas municipales, las cajas rurales de ahorro y crédito y las empresas de crédito; que en total son 50 empresas a nivel nacional (SBS, 2024).

Dentro de estas empresas, 16 de ellas son bancos y las demás son empresas especializadas como se ve en la Tabla 1.

**Tabla 1: Empresas del sector peruano que conforman el sistema financiero**

EMPRESAS BANCARIAS	ENTIDADES FINANCIERAS ESTATALES	EMPRESAS FINANCIERAS	CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO (CMAC)	CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO (CRAC)	CAJAS MUNICIPALES DE CRÉDITO Y POPULAR (CMCP)	EMPRESAS DE CRÉDITO	BANCOS DE INVERSIÓN
Banco de Comercio	Agrobanco	Crediscotia	Arequipa	Incasur	Caja Metropolitana de Lima	Acceso Crediticio	J.P. Morgan Banco de Inversión
Banco de Crédito del Perú	Banco de la Nación	Confianza	Cusco	Los Andes		Alternativa	
Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)	COFIDE	Compartamos	Del Santa	Prymera		Volvo Financial Services	
Banco Pichincha	Fondo MiVivienda	Credinka	Trujillo	Del Centro		Inversiones La Cruz	
BBVA		Efectiva	Huancayo	Raíz		Vivela	
Citibank Perú		Proempresa	Ica	Cencosud Scotia		Santander Consumer Perú	
Interbank		Mitsui Auto Finance	Maynas			TOTAL Servicios Financieros	
MiBanco			Paña				
Scotiabank Perú			Piura				
Banco GNB Perú			Sullana				
Banco Falabella			Tacna				
Banco Ripley							
Banco Santander Perú							
Alfin Banco							
Bank of China	Oh!						
Bci Perú	Qapaq						
ICBC PERU BANK							

Fuente: Adaptado de BCR, s/f.

Dentro del marco legal y político, existe una institución de protección que se creó en el año 1967, la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), que agrupa a todas las entidades financieras del Perú, mediante servicios de información (ASBANC, s/f.). En consecuencia, representa a los bancos afiliados para ejercer su defensa ante las autoridades, como también colaborar con estas (Figuerola et al., 2018).

Además, el sector financiero está regulado por la SBS, un organismo autónomo de las entidades financieras (Figuerola et al., 2018), entre ellas a los “sistemas financieros, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo” (SBS, s/f., párr. 1).

## 1.2. Sector bancario del Perú

El sector bancario tiene un 85% de participación del mercado en comparación a las demás empresas del mismo sector (Figuerola et al., 2018, p. 19). Las empresas que lo conforman están orientadas a brindar servicios cada vez con mejor calidad, mejorando los tiempos de trámites, acercándose a los clientes y migrando a la banca digital, para así tener una ventaja competitiva contra otros bancos (Figuerola et al., 2018).

Del 85% de participación que tienen los bancos, la gran mayoría se concentra en cuatro instituciones financieras; el Banco de Crédito del Perú (BCP) ocupa el 33.61% de la participación, siendo este el de mayor captación de mercado. En segundo lugar, está el Banco Continental o BBVA con 21.15%; el tercer lugar es del Banco Scotiabank con 16.71% de participación. En cuarto lugar, está el Banco Interbank con 11.35%. El 17.18% restante le pertenece a otros bancos que constan en la tabla anterior. Entonces, de todos los bancos, estas empresas concentran cerca del 83% del mercado (Figueroa et al., 2018), lo que resultaría en un oligopolio; además el 72.7% de ingresos que obtienen los bancos, pertenece a estas cuatro instituciones (Ramírez et al., 2021).

El BCP fue fundado en 1886 bajo el nombre de Banco Italiano y que años más tarde, en 1942, pasaría a llamarse BCP. Actualmente, cuenta con 375 agencias y más de 5,600 agentes BCP en el Perú. El propósito del banco es “estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad. Y estar con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” (BCP, 2023, p.16). Además, como empresa tiene la aspiración para su equipo de “ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales” (BCP, 2023, p.16). Fue reconocido dentro del top 5 en Merco Talento y por los “Premios ABE 2022 de la Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham Perú) en la categoría de Transformación Cultural” (BCP, 2023, p. 23). Actualmente, hay 8,031 trabajadores entre 18 y 30 años, con una rotación de 62% en ese grupo etario (BCP, 2023).

El BBVA fue creado en 1951 con el propósito de “poner al alcance de todos los peruanos las oportunidades de esta nueva era, contribuyendo a la realización de sus sueños y proyectos” (BBVA, 2023, p.17). Desde el 2020, este banco realiza una transformación de su cultura laboral para mejorar la experiencia de los clientes a través de iniciativas enfocadas en sus trabajadores. En ese mismo año, para Merco Talento, BBVA fue el banco N°1 en atraer y retener talento profesional en Perú (BBVA, 2020). Y en los Premios ABE 2023 fue ganadora en 3 categorías: Bienestar Integral; Nuevas formas de Aprendizaje y Desarrollo de Personas y Nuevas formas de trabajo híbrido y flexible (BBVA, 2023). Estos premios fueron por las mejores prácticas presentadas en responsabilidad social laboral. Este banco cuenta con 6,735 empleados, siendo la edad media 34 años, de los cuales el porcentaje de colaboradores menores de 25 años es de 10.54%. Por ende, los trabajadores *centennials* son 710 trabajadores. Hasta el 2022, hubo una rotación de 22.97% empleados (BBVA, 2023).

El banco Scotiabank forma parte del banco canadiense Scotiabank, el cual destaca por ser un proveedor de servicios financieros en el continente americano con una experiencia de 192 años en el mercado. En el Perú su presencia es sólida, ya que pertenece al grupo financiero más importante, que conforma a CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Titulizadora, Scotia Contacto y Caja Cencosud (Scotiabank, s/f.). Por su lado, Scotiabank ocupa el “puesto 9 de las empresas con mejor capacidad para atraer y retener talento por Merco Talento” (Scotiabank, 2022, p. 4). El propósito del banco es ayudar a todos sus stakeholders reciban diversos servicios como asesoría en los productos adquiridos (Scotiabank, 2022).

Al 2022, hay 5,494 trabajadores en el banco (Scotiabank, 2022) y tomando como referencia el porcentaje de trabajadores jóvenes, 57% hasta el 2019 (Great Place to Work, 2019), se puede inferir que aproximadamente 3,132 son trabajadores *centennials*.

Interbank, otro de los bancos más populares, es destacada por ser “la mejor empresa para trabajar en el Perú con más de mil colaboradores” (Interbank, 2022, párr. 3).

La Gestión del Talento tiene un papel clave para atraer y fidelizar talento basado en su propuesta de valor: “Buscamos construir una identidad sólida de marca empleadora, en la que el mejor talento nos identifique como su primera opción en el mercado laboral” (Interbank, 2023, p.51). En el 2022 contrataron a 1,453 nuevos talentos y la tasa de nuevas contrataciones por grupos de edad menores de 30 años fue de 72.54%; osea, 1,054 trabajadores *centennials*, siendo la más alta frente al grupo de entre 30 y 50 años. Presentaron una rotación total del 23.51% y una rotación voluntaria del 6.92%, siendo 1,467 los ceses (Interbank, 2023).

Estos 4 bancos sostienen la mejor reputación corporativa en el país, según Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco, 2023). Por ende, siendo estas empresas las más destacadas y con mayor participación de mercado, es ideal poder realizar la investigación enfocada en estos bancos.

### **1.3. Jóvenes en el sector financiero peruano**

En el Perú, durante el 2022, el 95,7% de la población económicamente activa (PEA) estuvo compuesta por la población ocupada, lo que implicaría que 17 millones 756 mil 366 personas se encontraban laborando (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023). La PEA hace referencia a la población económicamente activa, que es la oferta de talentos en el mercado. En la misma fecha, existen 81, 891 trabajadores dedicados a la intermediación financiera del sector privado en Lima y 142, 455 trabajadores a nivel país (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023). De los cuales, 586, 137 son jóvenes entre 19 a 25

años (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023) que pueden tener una modalidad de trabajo formativa; es decir, en base al Art. 1° de la Ley N° 28518, hay convenios especiales que están relacionados a contribuir con el aprendizaje mediante la realización de tareas de formación profesional. Son dos los principales tipos: las prácticas preprofesionales y profesionales (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023).

Las prácticas pre-profesionales se realizan durante el proceso de formación en una empresa por un tiempo establecido, se firma un convenio entre el instituto de educación superior y la empresa. Mientras que las prácticas profesionales sirven como forma de consolidar lo aprendido y poner en práctica en el mundo laboral real; para ello, se debe firmar también un convenio entre el instituto de educación superior y la empresa (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023).

A nivel nacional, en el 2022 se registraron, 26,170 convenios de prácticas preprofesionales y 19, 926 convenios de prácticas profesionales. A nivel de Lima metropolitana, los convenios registrados al 2022 de prácticas pre-profesionales son 20, 694 y de prácticas profesionales son 14, 805 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023). Además, “se evidenció un crecimiento de 0,8 p.p. en la tasa en jóvenes (de 15 a 29 años) en la tasa de actividad laboral o participación laboral” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023).

En porcentajes, las prácticas pre-profesionales son 49,45% y las prácticas profesionales son 35,38% en Lima Metropolitana. La suscripción de convenios se realiza de forma homogénea en las prácticas pre-profesionales entre ambos sexos, el 50,41% son de sexo masculino y el 49,59% de sexo femenino. Sin embargo, para las prácticas profesionales predomina el sexo femenino con 50,65% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023). En cuanto a la edad, el rango de 18 a 23 años tiene el 59,06% y el rango de 24 a 29 años que tiene 36,55%.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los jóvenes entre 18 y 25 años son los que en mayoría realizan las prácticas pre-profesionales y prácticas profesionales, estos jóvenes pertenecen a la generación Z o *centennials*. A continuación, se explican las características de esta generación que ya forma parte de la fuerza laboral.

## **2. Centennials**

Los *centennials* o Generación Z son aquellas personas que han nacido desde 1995 en adelante, y se les considera nativos digitales por haber nacido en una era digital (Cruz, s/f; Redacción EP, 2023). Esto les da un panorama distinto del mundo, en lo laboral, lo social, entre otros. Dentro de las características que tienen, están las compras *online*, las redes

sociales como estilo de vida, confían en las recomendaciones o reseñas que encuentran en internet y tienden a distraerse más rápido, por lo que el tiempo de atención es limitado (Cruz, s/f). Los Generación Z, considerados *multitasking*, conviven con la tecnología: smartphones, tablets, videojuegos, etc. y están conectados todo el tiempo; ello implica poder realizar varias actividades en un mismo dispositivo, como ver un video y contestar mensajes a la vez (Aybar et al., 2017). Dentro de las principales aspiraciones está que el 37% desea generar ingresos, el 31% tener una carrera profesional exitosa, haciendo lo que les gusta y el 29% tiene como meta vivir saludablemente (Nielsen, 2015). Asimismo, son como embajadores de marcas y empresas, ya que generan opiniones positivas o negativas sobre sus experiencias, y así generan una publicidad de boca a boca por las redes sociales (Aybar et al., 2017).

Además, viven en constante situación de estrés, tendencia a relaciones débiles y problemas de salud, como depresión y ansiedad (Deloitte, 2022). Son personas impacientes, *multitasking*, buscan todo por internet y en la web, no saben de un mundo sin acceso a la información ni a Google. Asimismo, dentro de los rasgos que los caracterizan, poseen escasas habilidades interpersonales, pues siempre interactúan de manera virtual. Su personalidad es individualista y prefieren vivir en un mundo donde puedan expresar sus opiniones sin ser juzgados. El hecho de tener poca capacidad de concentración genera poca productividad en sus labores (Días et al., 2014).

En el ámbito laboral, los *centennials* valoran los reconocimientos por desempeño, validación, reconocimiento en redes sociales y tienen una menor capacidad de adaptación que otras generaciones (El Peruano, 2023). Enfrentan varios retos al buscar un trabajo conforme a su personalidad y escasas oportunidades de crecimiento profesional (Aybar et al., 2017). La mayoría de la generación Z busca su independencia mediante emprendimiento o start-ups, ya que no se relaciona bien con las otras generaciones que laboran (Diario Gestión, 2016).

## **2.1. Centennials en el Perú**

En el Perú, los *centennials* son peruanos adultos, a partir de los 18 hasta los 28 años y representaban en el 2022, el 20% de peruanos, es decir 6.8 millones de peruanos (Ipsos, 2022).

En el ámbito laboral, no se cuenta con muchos estudios sobre la generación Z y la relación con las empresas. Sin embargo, en base a las encuestas y entrevistas realizadas por empresas consultoras, se conoce que este grupo de estudio opta por “los esquemas de

trabajo remotos e híbridos, pues les permiten compartir tiempo en familia, así como dedicarse a otros temas de su interés, lo que conlleva un efecto positivo en su salud mental” (Deloitte, s/f., párr.5). Asimismo, el sector financiero es llamativo para esta generación, debido a que tienen “proyecciones muy altas” (León, J., s/f). Entonces, los *centennials* apuntan a grandes bancos para comenzar su vida laboral, consideran que pueden hacer línea de carrera y recibir buenos sueldos. Sin embargo, se sabe que este sector, así como ofrece oportunidades de hacer línea de carrera, es uno de los sectores con mayor carga laboral. “El 60% de la generación Z y un 49% de los millennials se sienten agotados debido a la presión de sus cargas de trabajo” (Deloitte, s/f, párr.14). Esta puede ser una razón que impulse a los jóvenes a abandonar sus puestos de trabajo al verse afectado su bienestar. Los *centennials* poseen una mentalidad más abierta, son flexibles a los cambios, “marcan la diferencia en el estudio, y se califican a sí mismos como una generación empoderada desde sus inicios en el mundo laboral. Son personas más orientadas a los resultados, ambiciosas, directas y osadas” (Pacífico Business School, s/f.). Asimismo, el 74% de *centennials* que pertenecen a la universidad PUCP, “considera adecuado laborar en una misma organización por un máximo de 3 años” (Gamarra & Marquez, 2024, p.53), lo que refleja ser una generación de alta rotación laboral.

Las encuestas, que se realizaron desde el primer día de abril del 2024, fueron aplicadas a *centennials* de 18 a 28 años que se encuentren laborando en empresas del sector bancario, enfatizando las cuatro grandes empresas: BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank. Esta población se seleccionó tomando en cuenta la población económicamente activa de nuestro país. Según los resultados de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional en el segundo trimestre del presente año, los *centennials* con una educación universitaria conforman cerca de “3 millones 704 mil 400 personas (20,3%)” (INEI, 2023, p.9). Esto nos lleva a entender la importancia de estudiar a esta generación, ya que dentro de unos pocos años el porcentaje de *centennials* presentes en las organizaciones será mayor y consideramos importante conocer la percepción de los jóvenes con las estrategias que usa el área de Talento para reducir la tasa de rotación laboral.

## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Luego de haber desarrollado la situación problemática, el marco teórico y el marco contextual, se elaboró el diseño de la metodología a utilizar en la investigación. Para ello, se desarrolló el marco metodológico de la investigación: el alcance, el enfoque, el diseño metodológico, la selección muestral, las técnicas de recolección de datos, las herramientas de análisis cualitativas y cuantitativas con sus respectivos análisis, y las consideraciones éticas.

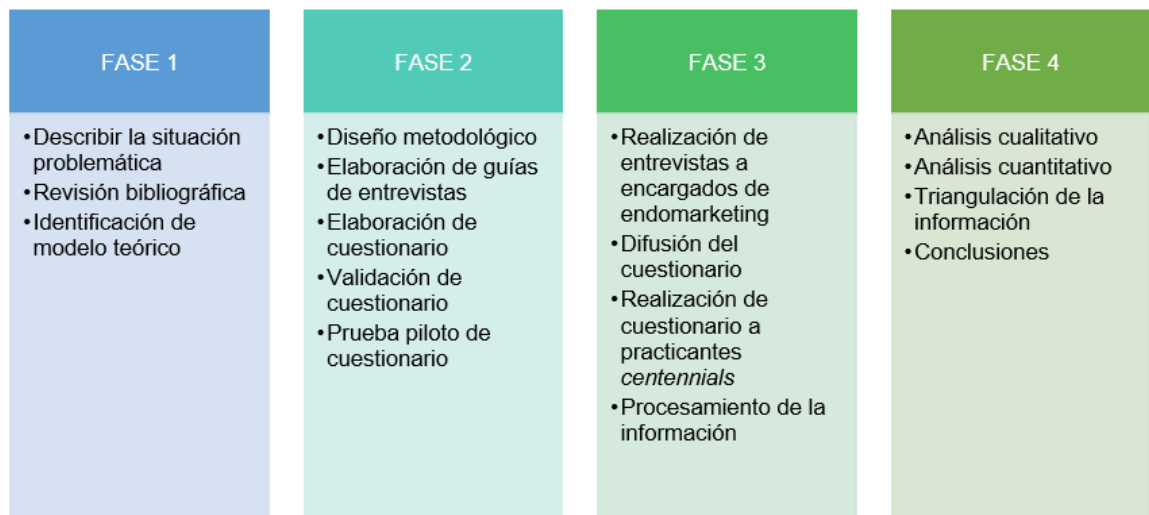
Para la elaboración de la investigación, se realizó un diagrama que especifica la secuencia metodológica utilizada en la investigación (Ver Figura 5). En la primera fase se realizó una investigación sobre la problemática interesada por las investigadoras, identificando así un modelo teórico que permite hacer frente a la situación y llegando así al término de endomarketing. Este concepto fue estudiado y revisado por la literatura en los capítulos 1 y 2.

En la segunda fase, se creó el diseño de la investigación que permitió llegar a los objetivos planteados; al ser necesario recolectar información primaria, se elaboraron guías de entrevistas y se utilizó el cuestionario propuesto por el modelo de Narteh. Se realizaron validaciones tanto con expertos como con *centennials*; además de una prueba piloto para ver la facilidad y la comprensión de las preguntas.

La tercera fase dio inicio al trabajo de campo, se realizaron las entrevistas a encargados de endomarketing en los principales bancos y se hizo la difusión del cuestionario mediante LinkedIn, correo institucional y otras redes sociales. Con la información obtenida se ordenó, procesó y dio inicio a la cuarta fase.

La cuarta fase vinculó la información con la teoría, se analizó la información cuantitativa, cualitativa y teórica validando el fenómeno en la realidad. El objetivo fue llegar a conocer las percepciones de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las empresas en Lima, Perú. Las conclusiones de la investigación responden a los objetivos planteados en el Capítulo 1 y se basan en el conocimiento del tema. A continuación, en la Figura 5 se visualiza la estructura del proceso de investigación.

**Figura 5: Diseño Metodológico**



## 1. Alcance

Esta investigación tuvo un alcance descriptivo; según Hernández et al. (2014), este tipo de enfoque se orienta a detallar los atributos más relevantes del fenómeno en estudio. En este caso, se buscó especificar las características de la percepción que manifiestan los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las empresas en Lima, Perú.

Además, según Hernández et al. (2014), una investigación puede tener más de un alcance y cambiar a lo largo del estudio. De esta manera, no se puede decir que de manera excluyente es de un solo alcance: exploratoria, correlacional, descriptiva o explicativa. Por ende, fue viable realizar como propuesta inicial este alcance, ya que los principales factores para elegir el alcance son el conocimiento actual del tema y la percepción de los autores (Hernández et al., 2014), quienes determinaron que ese alcance es el más idóneo para el trabajo de investigación.

## 2. Enfoque

Existen tres tipos de enfoques, el cuantitativo, el cualitativo y el mixto. En el enfoque cuantitativo, se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2014, p.4). De igual modo, se formulan hipótesis que buscan crear relaciones entre las variables que son parte del problema de investigación y que serán probadas de acuerdo a la recolección de datos. El enfoque cualitativo, se diferencia del primer enfoque porque “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso

de interpretación” (Hernández et al., 2014, p.7). Y en el enfoque mixto, “se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (Hernández et al., 2014, p. 546).

Esta investigación utilizó un enfoque mixto, ya que es necesario recolectar data cualitativa y cuantitativa de las variables obtenidas del modelo de Narteh (2012). La data fue utilizada como insumo que respondió a los objetivos específicos para identificar la percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario. El propósito del diseño mixto fue concurrente; es decir, no secuencial, ya que “se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)” (Hernández et al., 2014, p. 546). Sin embargo, el análisis cuantitativo predominó en el trabajo por las variables relevantes estudiadas. El modelo de incrustación (DIAC) permitió ahondar y apoyar con detalle la información recolectada; ello será mejor explicado en el apartado de Diseño metodológico. Asimismo, la matriz de consistencia que muestra de manera gráfica lo expresado en este trabajo se encuentra en el [Anexo A](#).

Siguiendo lo mencionado, la data cualitativa recolectada permitió conocer los diversos puntos de vista y opiniones de los participantes de investigación (Hernández et al., 2014) y la data cuantitativa sirvió para triangular la información obtenida. Además, fue necesario identificar componentes objetivos y subjetivos del sujeto y el enfoque mixto permitió poder recolectar la información de ambas realidades (realidades intersubjetivas) (Hernández et al., 2014). Al realizar este enfoque, se pudo contrastar la teoría con datos cuantitativos y cualitativos para la triangulación de información.

### **3. Diseño metodológico**

El diseño metodológico es el plan o estrategia a realizar para obtener la información necesaria (Hernández et al., 2014). Se divide en experimental, “cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula” (Hernández et al., 2014, p. 122) y no experimental, cuando “se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Hernández et al., 2014, p. 149).

El diseño metodológico fue no experimental, debido a que se analizaron las variables en un contexto orgánico y no se interfiere en los resultados. “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernández et al., 2014, p. 149). Además, estuvo centrada en “determinar o ubicar cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento” (Hernández et al., 2014, p. 151).

Los diseños no experimentales se dividen en transeccional, recolectar datos en un momento único, y longitudinales, recolectan datos en diferentes tiempos para ver la evolución,

causas y sus efectos (Hernández et al., 2014). La investigación fue transeccional, ya que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014, p. 151). Es decir, la investigación tiene un espacio temporal fijo, debido a que el trabajo de campo se realiza en un semestre universitario.

Finalmente, dentro de los diseños transeccionales, hay tres tipos: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales. El primero, transeccional exploratorio, es conocer a la variable en un momento inicial (Hernández et al., 2014). El segundo, transeccional descriptivo, es indagar las propiedades y características en una población (Hernández et al., 2010). El último, transeccional correlacional-causal, describe las relaciones existentes entre variables en un punto fijo del tiempo (Hernández et al., 2014).

El diseño de esta investigación fue transeccional descriptivo para el análisis de los resultados, que se obtuvieron a través de herramientas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas). Las encuestas se realizaron a practicantes *centennials* que comprenden las edades de 18 a 25 años y que laboran en los principales bancos mencionados anteriormente en el departamento de Lima. Adicionalmente, las entrevistas fueron dirigidas a responsables del área de Talento Humano de las cuatro principales compañías del sector bancario.

En síntesis, el modelo elegido para la investigación mixta fue el diseño anidado o incrustado concurrente del modelo dominante (DIAC). Según Hernández et al. (2014), este modelo recauda de manera simultánea los datos cualitativos y cuantitativos, sin embargo, hay un método predominante que guía el proyecto, siendo insertado el de menor prioridad dentro del central. Es decir, hay un método que orienta o guía el trabajo. En la Figura 6 se muestra gráficamente el modelo.

Para esta investigación, el método cualitativo fue anidado al método cuantitativo (predominante en este estudio) para que se puedan complementar en la fase de análisis.

**Figura 6: Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC)**



Fuente: Hernández et al. (2014)

El diseño elegido nos permitió obtener una visión más amplia del fenómeno estudiado y cumplir el objetivo de identificar la percepción de los practicantes centennials del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú.

#### **4. Marco muestral**

Se debe determinar a quienes de la población aplican a la investigación. Dado que el enfoque a utilizar es mixto, primero se consideró el factor temporal o la secuencia del diseño, la cual es concurrente para este trabajo. Segundo, dependió de la prioridad del estudio que puede ser dominante, ligeramente dominante o mismo peso (Hernández et al., 2014). La prioridad de esta investigación fue ligeramente dominante debido a que la relación entre las muestras cuantitativa y cualitativa fue de multiniveles (Hernández et al., 2014). Las muestras que se tomaron provienen de dos poblaciones diferentes que interactúan diferentes al objeto de estudio pero que provienen de un mismo universo (Hernández et al., 2014): trabajadores de empresas bancarias de Lima, Perú.

“Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Hernández et al., 2014, p. 174). Se tuvo como poblaciones objetivas a encargados de endomarketing y a los practicantes de las empresas del sector bancario en Lima.

La muestra que se estudia, entendida como un subconjunto de la población (Hernández et al., 2014), puede dividirse en dos tipos: probabilística y no probabilística. La primera hace referencia a un subgrupo en el que todos los integrantes de la población poseen la misma probabilidad de ser seleccionados, normalmente a partir de un proceso aleatorio o mecánico, y considerando previamente tanto las características de la población como el tamaño de la muestra requerido. Por el contrario, la muestra no probabilística se define a partir de criterios establecidos por el investigador o el equipo investigador, priorizando

aspectos vinculados a la conveniencia y a las necesidades específicas del estudio (Hernández et al., 2014; 2014).

#### **4.1. Encargados del área de endomarketing**

La muestra fue no probabilística, debido a que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández et. al., 2014, p.176). Las personas seleccionadas nos permitieron conocer la información de los procesos involucrados en el endomarketing, ya que en ellas recae la responsabilidad de elaborar estos planes o programas. El número mínimo del personal entrevistado fue de 4 encargados de endomarketing, un entrevistado por cada banco de los principales: BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank. Dentro de los criterios buscados para seleccionar al personal entrevistado fue haber laborado como mínimo un año en ese cargo.

La primera entrevista fue realizada a Katherine Dajes Barreto, quien lleva casi 4 años en cargos vinculados fuertemente con Endomarketing, Comunicación, Reconocimiento y Retención de Talento en el banco Interbank. Es responsable del programa desarrollo y crecimiento para Red de Tiendas “Crece en Interbank”; realización de actividades estratégicas para incrementar el *engagement* y desarrollo de la fuerza de ventas. Además de los planes de comunicación que visibilicen las acciones. Adicionalmente, junto a GDH (Gestión de Desarrollo Humano) realiza la planificación en temas de retención de talento, reclutamiento y selección interna.

La segunda entrevista se realizó a Ximena Araujo Altamirano, Coordinadora Corporativa de Comunicación Interna de Scotiabank, quien lleva 8 años trabajando en el área de Recursos Humanos, estando 6 años en cargos relacionados a comunicación interna y endomarketing.

Manuel Berríos Cornejo fue el tercer entrevistado, quien ocupa el cargo de Chapter Leader de Comunicación Interna en el BCP. Cuenta con 11 años de experiencia en el área. Al ser el líder, está fuertemente vinculado con el desarrollo de los practicantes, los programas y los cursos que deben realizar.

La cuarta entrevista se dio a José Ramirez y Fiorella Corrales del BBVA, quienes están en el área de Talento y Cultura. Fiorella es Senior Manager de Talent Acquisition, dentro del equipo que se encarga de la selección del banco, de las sedes comerciales y de la sede central, donde se encuentran los puestos administrativos. Se encarga de ver la estrategia de

selección, tendencias de reclutamiento, indicadores, normativas, políticas, y trata de dar al equipo las herramientas necesarias para atraer al mejor talento. En cambio, José ve el tema de Selección, estrategia, marca empleo y mejora de la experiencia del candidato.

**Tabla 2: Relación de encargados de endomarketing entrevistados**

NOMBRE	Entrevistado	BANCO	CARGO	FECHA
Katherine Dajes Barreto	1	Interbank	Endomarketing, comunicaciones, clima y cultura	14/05/24 4PM
Ximena Araujo Altamirano	2	Scotiabank	Coordinadora de Comunicación Interna	18/05/24 3PM
Manuel Berríos Cornejo	3	BCP	Chapter Leader de Comunicación Interna	20/05/24 5:30PM
José Ramírez Guerrero Fiorella Corrales Sánchez	4	BBVA	Talento y Cultura	23/05/24 5:30PM

#### 4.2. Practicantes de los principales bancos del sector financiero

Al ser una muestra no probabilística, se debió tener en cuenta el número de encuestados por participación de las principales entidades financieras: BCP, Scotiabank, Interbank y BBVA. Esta muestra cumplió los requisitos de ser practicantes *centennials* de empresas bancarias, específicamente los 4 bancos mencionados. Se elige este perfil ya que hacia ellos están dirigidos los planes de endomarketing.

Asimismo, según Rositas (2014), se debe tener como mínimo una cantidad múltiplo de 10 o 20 por cada variable para que sea estadísticamente fuerte. Siguiendo ello, la cantidad mínima de la muestra deberá ser 260 encuestas, tomando en cuenta la participación de mercado de los bancos estudiados. Según la participación de mercado, el 33.61% de los encuestados pertenecen al banco BCP; el 21.15% al Banco BBVA; el 16.71% al banco Scotiabank, el 11.35% al banco Interbank y el 17.18% a otros bancos. Al realizar los cálculos, la cifra se redondea al entero mayor; es decir, si obtenemos 10,38, el número de encuestados será 11. La siguiente tabla 3, esclarece mejor lo mencionado.

Durante la recolección de data, se obtuvieron un total de 266 encuestas, siendo el BCP, Scotiabank y Otros bancos quienes obtuvieron un número mayor al mínimo requerido.

**Tabla 3: Cantidad de encuestados por participación de mercado**

ENTIDAD FINANCIERA	% DE PARTICIPACIÓN	NÚMERO MÍNIMO DE ENCUESTADOS POR BANCO	NÚMERO DE ENCUESTADOS TOTALES POR BANCO
BCP	33.61%	88	91
BBVA	21.15%	53	53
Scotiabank	16.71%	44	45
Interbank	11.35%	30	30
Otros bancos	17.18%	45	47

Ambas muestras fueron no probabilísticas porque se buscaban perfiles con ciertas características, de acuerdo con la conveniencia de la investigación. Añadiendo que estas muestras nos brindaron información sobre cómo es la implementación del endomarketing y cómo es percibido por los beneficiarios.

## 5. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández et al., 2014, p. 198). Las herramientas más utilizadas en la investigación en gestión generalmente son las siguientes: “la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 61). Los enfoques de la presente investigación fueron del tipo cuantitativo y cualitativo; por lo que se utilizaron instrumentos de recolección de información de ambos tipos. Se realizó la matriz de consistencia (ver [Anexo A](#)), que organiza y demuestra la coherencia de la investigación. Las fuentes de información que se utilizaron provienen de fuente primaria, obtenida del trabajo de campo, y fuentes secundarias para complementar y explicar lo encontrado.

Las técnicas de recolección de información que se emplearon en el presente estudio fueron entrevistas y encuestas. Por un lado, se utilizaron las entrevistas para recolectar información para las investigaciones de tipo cualitativo. En este caso, fueron entrevistas semi estructuradas, las cuales son un grupo de preguntas ordenadas, pero existe flexibilidad a cambios y agregados de preguntas para profundizar en los temas salientes durante la entrevista (Ponce & Pasco, 2018). Estas preguntas fueron dirigidas a encargados de las áreas de Talento Humano del sector estudiado y que hayan participado en prácticas de

endomarketing. Para este instrumento, se realizó la guía de entrevista (ver [Anexo B](#)). Al realizar esta guía, se tomaron en cuenta las variables (ver Tabla 4) que sirvieron de guía para la realización de las preguntas. Además, la guía de preguntas fue revisada y autorizada por la asesora a cargo. Los entrevistados firmaron el consentimiento informado para dar el permiso necesario como persona participante (ver [Anexo C](#)).

**Tabla 4: Variables a tomar en cuenta para preguntas de la entrevista**

VARIABLE	SUBVARIABLE
Empoderamiento	Toma de iniciativa
	Autoeficacia
	Toma de decisiones
	Resolución de problemas
Recompensa	Salarios competitivos
	Programa de beneficios
	Deseo de permanencia
Comunicación	Comunicación interna
	Canales de comunicación
	Comunicación interpersonal
Formación y desarrollo	Capacitación constante
	Aprendizaje
	Atención al cliente externo

Por otro lado, al ser una investigación no experimental, la recolección de datos cuantitativos se realizó mediante la aplicación de encuestas. Este instrumento se emplea con frecuencia en estudios de enfoque cuantitativo, aunque también puede utilizarse en investigaciones con diseño mixto. Esta técnica involucra brindar un número finito de preguntas a una gran cantidad de personas (Ponce & Pasco, 2018), con el propósito de recopilar

información “sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones” (Arias, 2020, p.18). El cuestionario se estructuró principalmente con preguntas de respuesta cerrada, en las que se ofrece al encuestado un número limitado de opciones para seleccionar aquella que represente mejor su opinión. No obstante, este instrumento también puede incorporar preguntas abiertas cuando el investigador requiere explorar aspectos menos conocidos del tema. En síntesis, el cuestionario constituye un grupo de ítems formulados para medir una o varias variables de interés (Hernández et al., 2014). En esta investigación, las variables correspondieron a las propuestas por el modelo de Narteh (2012).

Con frecuencia, se incorporan escalas de medición de actitudes que presentan al participante una lista con un número cerrado de categorías a responder. Su finalidad es cuantificar el grado de reacción del participante sobre el tema de estudio. Un ejemplo de ello es la escala tipo Likert, la cual “contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema dado, sobre las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo” (Ponce & Pasco, 2018, p.62).

Este instrumento fue aplicado por medio electrónico, usando Google Forms y se usó la escala de Likert del 1 al 5 para que los participantes califiquen de acuerdo al nivel de importancia los atributos propuestos. Se encuestó a los practicantes *centennials* de todas las áreas del sector financiero para obtener sus percepciones respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las entidades bancarias mencionadas.

De acuerdo con el modelo de endomarketing elegido, el modelo de Narteh (2012) presenta el instrumento con las preguntas vinculadas a las 4 variables estudiadas (ver [Anexo D](#)). Se incluyó preguntas de información general, que permitieron conocer mejor el perfil del practicante *centennial* y las 13 preguntas sobre empoderamiento, sistema de recompensa, comunicación interna y formación y desarrollo. Como el instrumento se encontraba en el idioma inglés, se procedió a realizar dos validaciones para confirmar el entendimiento de las preguntas traducidas por las autoras. En la primera validación, se contactó a 4 docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con buen dominio en el idioma inglés y expertos en temas relacionados a la investigación.

**Tabla 5: Lista de profesores que validaron el instrumento**

NOMBRE	EXPERIENCIA
Irene Vera	Gestión de Personas
Rosa Guimaray	Marketing

**Tabla 5: Lista de profesores que validaron el instrumento (continuación)**

NOMBRE	EXPERIENCIA
Jorge Martínez	Marketing
Franco Riva	Metodología Cuantitativa

Luego de recibir las recomendaciones de los profesores, se modificaron algunos términos (ver Anexo E); es decir, se pasó de la traducción literal a una traducción más cultural, con el objetivo de un mayor entendimiento por parte de la muestra. Por ello, se procedió a realizar la segunda validación con la muestra, esta validación fue realizada a cinco *centennials* que se encuentran realizando prácticas en los bancos Interbank, BCP, BBVA y Scotiabank. Con sus observaciones y sugerencias para el entendimiento de las preguntas, se realizaron las modificaciones pertinentes y se realizó una encuesta piloto. Los comentarios obtenidos fueron favorables y así se obtuvo la versión final del instrumento (ver Anexo F).

Con la finalidad de conocer qué prácticas de endomarketing existen y cómo se aplican los bancos, se procedió a realizar 4 entrevistas a encargados de endomarketing, quienes fueron contactados por LinkedIn y se les solicitó una breve entrevista de 30 a 45 minutos de duración. En estas entrevistas semiestructuradas se utilizó la guía de preguntas realizada, que tiene como objetivo el estado actual de las prácticas en los bancos mencionados. En la entrevista se les mencionó y compartió por correo el consentimiento informado, el cual fue completado con sus datos y reenviado para utilizar la información brindada en el desarrollo de nuestra investigación. Sin embargo, una de las entrevistadas dio su consentimiento de manera oral.

Para conocer la perspectiva de los practicantes *centennials*, se difundió la encuesta para completar las 260 respuestas de los practicantes de los diferentes bancos de Lima Metropolitana y Callao. El levantamiento de información de esta herramienta cuantitativa duró dos meses y medio: desde el 01 de abril al 05 de junio del 2024. La difusión de la encuesta se dio por los siguientes canales: LinkedIn, WhatsApp, correo Gmail y referidos. Asimismo, se buscó hacerla más atractiva realizando un sorteo de 100 soles entre los participantes. Como resultado se recopiló un total de 266 encuestas.

La encuesta ayudó a la confirmación de la data sobre las variables que están siendo estudiadas a lo largo de la investigación: empoderamiento, sistema de recompensa, comunicación interna y formación y desarrollo. El fin de aplicar este instrumento “es recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Ponce & Pasco, 2018, p.

62). Las preguntas estructuradas fueron cerradas con un número limitado de opciones a responder.

## **6. Herramientas de análisis de información**

Con los datos obtenidos, se procedió a realizar el análisis de la información para verificar la información con los objetivos planteados. Para ello, se suele distinguir por análisis cualitativo y cuantitativo (Ponce & Pasco, 2018).

Dado que el enfoque de esta investigación es mixto y el diseño es concurrente, que abarca la parte de recolección, análisis e interpretación de datos, se empleó la técnica de triangulación. Este procedimiento es considerado uno de los más empleados en estudios mixtos, ya que “se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades” (Hernández et al., 2014, p. 558).

### **6.1. Herramientas de análisis de información cualitativa**

En el análisis cualitativo, se realizó una transcripción de las entrevistas y con la información textual obtenida se procedió a analizar. Sin embargo, no existe una regla para realizar el análisis, esta sujeto a la estructura en que el investigador quiera examinar los datos recogidos (Ponce y Pasco, 2018, p. 74).

Los pasos realizados, en base a Ponce y Pasco (2018) fueron en primer lugar, crear un sistema para organizar la información, el cual depende de los objetivos planteados en el Capítulo 1. La organización debe tener un criterio (Hernández et al., 2014); en este caso, fue acorde a los temas vinculados a las variables del Modelo de Narteh (2012). Se organizó la información acorde a los temas relacionados con Empoderamiento, Recompensa, Comunicación interna y Formación y Desarrollo.

En segundo lugar, se clasificó la información de acuerdo a las modalidades que tuvo cada variable estudiada respecto a las respuestas obtenidas de las entrevistas. Tercero, con la información ordenada y clasificada se buscó conexiones, patrones o causas y efectos. Para ello, se codifican los datos, así como se sintetiza y analiza para poder entender la información. La codificación permitió agrupar la información en categorías, así se encontró con facilidad las conexiones o patrones del objeto estudiado. Cuarto, se analizó la información mediante la interpretación de las autoras para llegar al objetivo general. El análisis de contenido es un “examen detallado y sistemático del contenido de una comunicación con el fin de identificar temas y patrones subyacentes” (Ponce & Pasco, 2018. p. 75), por lo que fue relevante su realización en la presente investigación.

Este análisis suele ser más diverso, ya que se adecúa a las necesidades de los investigadores (Ponce & Pasco, 2018). Se realiza junto a la recolección de datos; en otras

palabras, se recolecta y analiza a la vez (Hernández et al., 2014). Este estudio requirió su propia matriz de análisis. A través del análisis cualitativo, resaltaron temas nuevos que no están dentro del modelo, estos temas se identificaron en dos variables emergentes: Confianza y Línea de carrera, las cuales serán desarrolladas en el capítulo 5.

Dado que el trabajo cuenta con una parte cualitativa, se debe verificar que se cumpla con el rigor de la investigación. Los principales criterios son dependencia, credibilidad, transferencia y confirmación (Hernández et al., 2014). En primer lugar, la dependencia es cuando “diferentes investigadores que recolectan datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes” (Hernández et al., 2014, p. 473). En segundo lugar, la credibilidad es ser conscientes que ya recolectamos toda la información vinculada al problema; sin embargo, está sujeta a sesgos de la investigación (Hernández et al., 2014). En tercer lugar, la transferencia es la aplicación de la esencia a otro contexto, no es generalizar (Hernández et al., 2014). En cuarto lugar, la confirmación es la demostración que la investigación no tiene sesgos (Hernández et al., 2014). De acuerdo con estas medidas de rigor, se optó por utilizar la dependencia y la confirmación, ya que la información recopilada por entrevistas, en algún momento, no aportará información nueva a la investigación y el otro criterio de rigor para evitar que ocurra sesgo por parte de los autores.

## **6.2. Herramientas de análisis de información cuantitativa**

Se realizaron diferentes tipos de análisis a los resultados cuantitativos obtenidos de las encuestas, ello permitió examinar la percepción de los atributos de las 4 variables o dimensiones del endomarketing. En el capítulo 5, se contrastan los resultados de los análisis de la información cuantitativa, con los datos cualitativos de las entrevistas y la teoría.

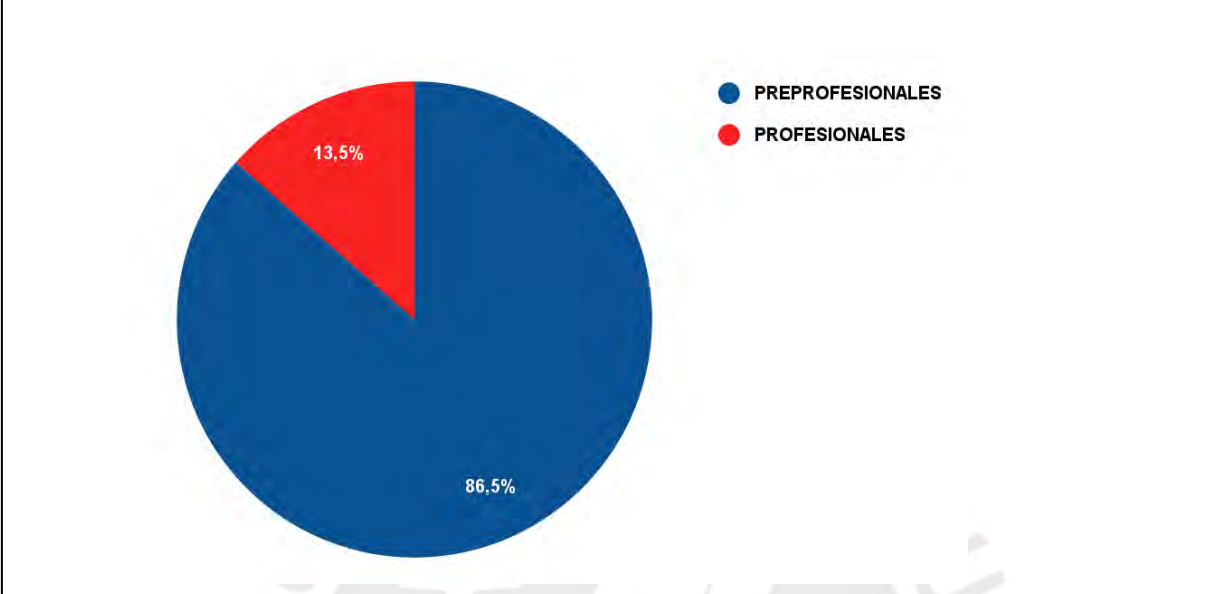
Con la data cuantitativa recogida para el presente trabajo, primero, se buscó conocer cómo estaba compuesta la muestra por medio del análisis demográfico. Luego, a través del análisis descriptivo se pudo observar las tendencias, modas y medias de los datos. Después, se realizó el análisis de confiabilidad y validez. Por último, se realizó el análisis factorial exploratorio y análisis factorial confirmatorio. La herramienta informática utilizada para el análisis cuantitativo fue el *software* Jamovi.

### **6.2.1. Análisis demográfico de la muestra**

En esta sección, se describe la información sobre los participantes encuestados (266), como el tipo de práctica realizada, edad, género, carrera universitaria, ciclo de estudios, modelo de trabajo preferido, lugar de residencia, etc. Nuestra muestra está conformada por practicantes *centennials* (preprofesionales y profesionales) del sector bancario.

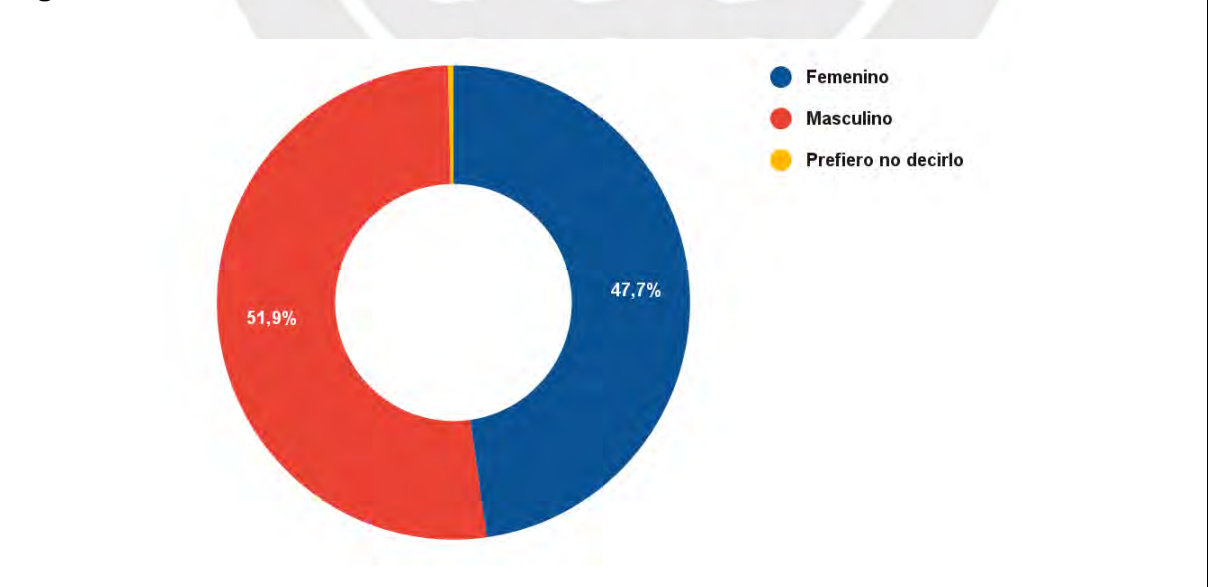
Como se muestra en la Figura 7, los practicantes preprofesionales que conformaron la muestra fueron 230 (86,5%) de los encuestados, mientras que 36 (13,5%) fueron practicantes profesionales.

**Figura 7: Porcentaje de practicantes**

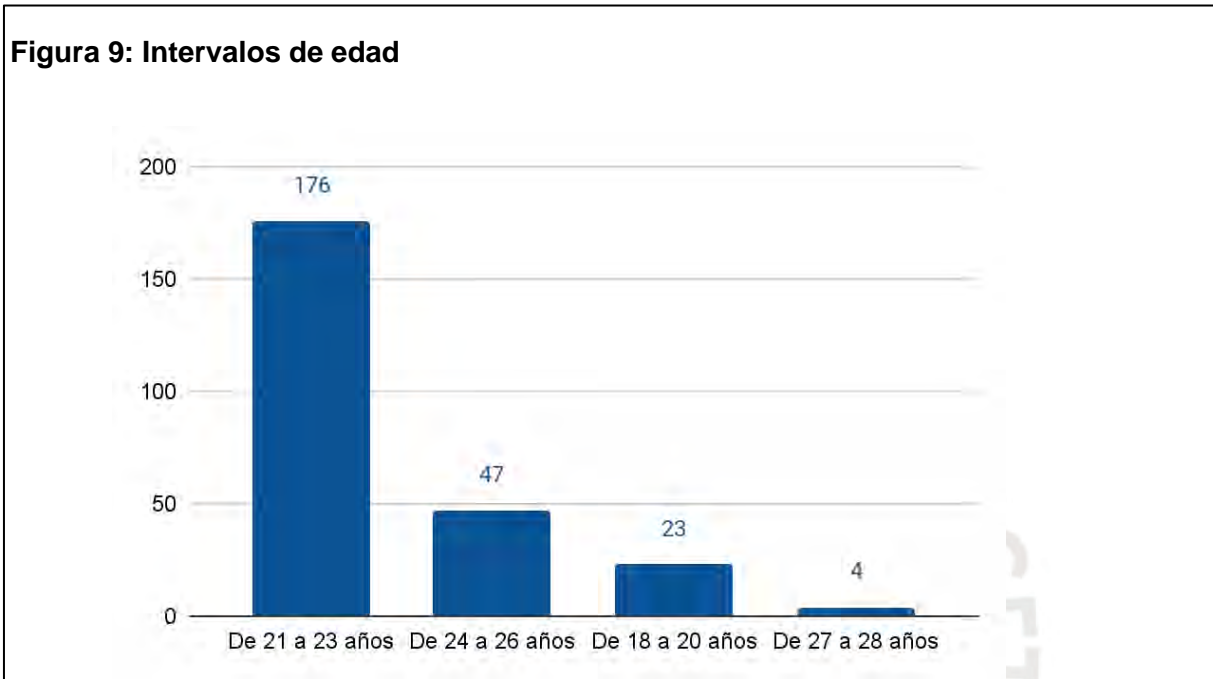


En la Figura 8, se observa que el 51.9% (138) de encuestados fueron del género masculino y 47.7% (127) fueron del género femenino. Adicionalmente, hay una persona encuestada que prefirió no decir la información acerca de su género, representando el 0,4% de la muestra total. Por lo que es una muestra bastante homogénea.

**Figura 8: Género de la muestra**

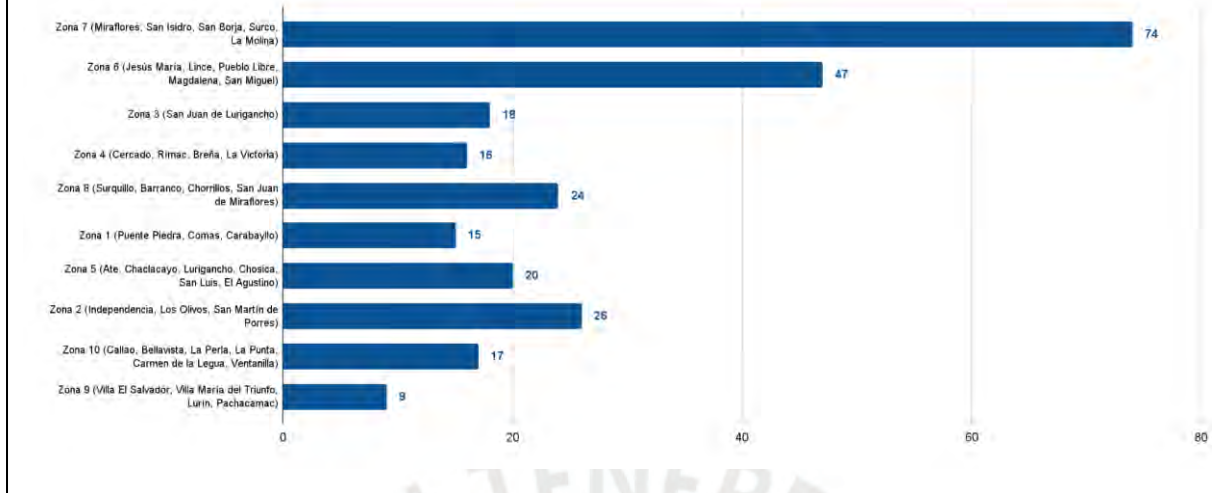


La edad de los encuestados está determinada por el presente estudio, el cual se enfocó en los practicantes pertenecientes a la generación *centennials*, cuyo rango de edad está entre los 21 a 28 años. En la Figura 9, se muestra en intervalos de edad los resultados obtenidos. La mayoría de los practicantes encuestados estuvieron situados entre los 21 a 23 años con 176 respuestas y en menor medida los de 27 a 28 años, solo se obtuvieron 4 respuestas.



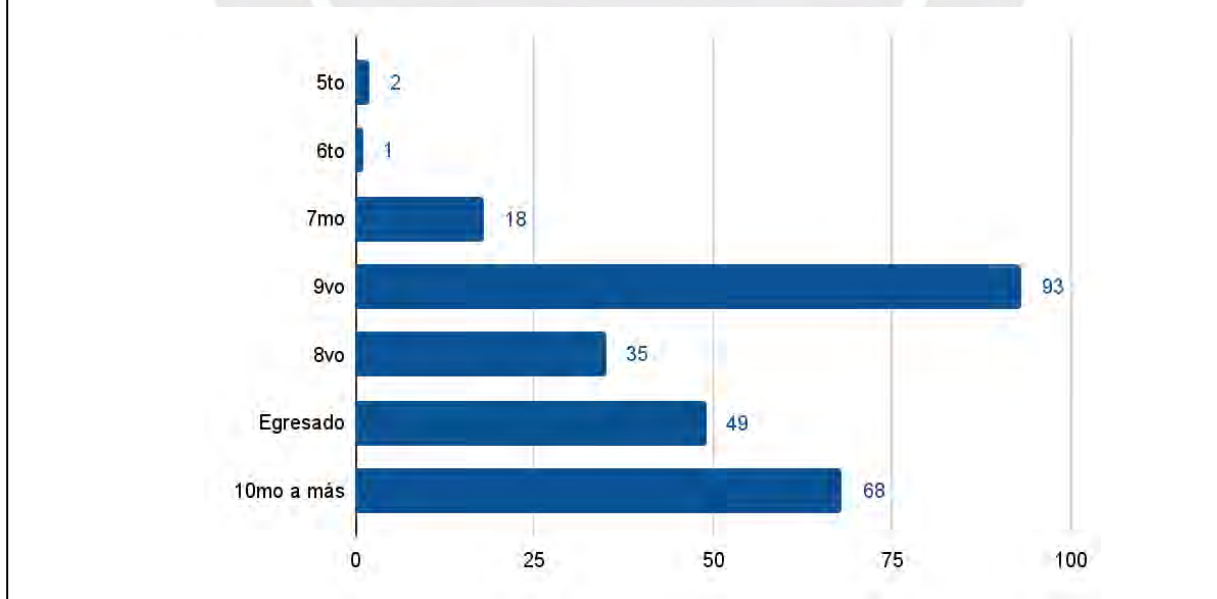
La mayoría de los encuestados provienen de la Zona 7 comprendida por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, ver figura 10. Mientras que los distritos que están más alejados de la zona financiera (zona 7) presentan un menor número de practicantes que viven allí.

**Figura 10: Lugar de residencia de la muestra**



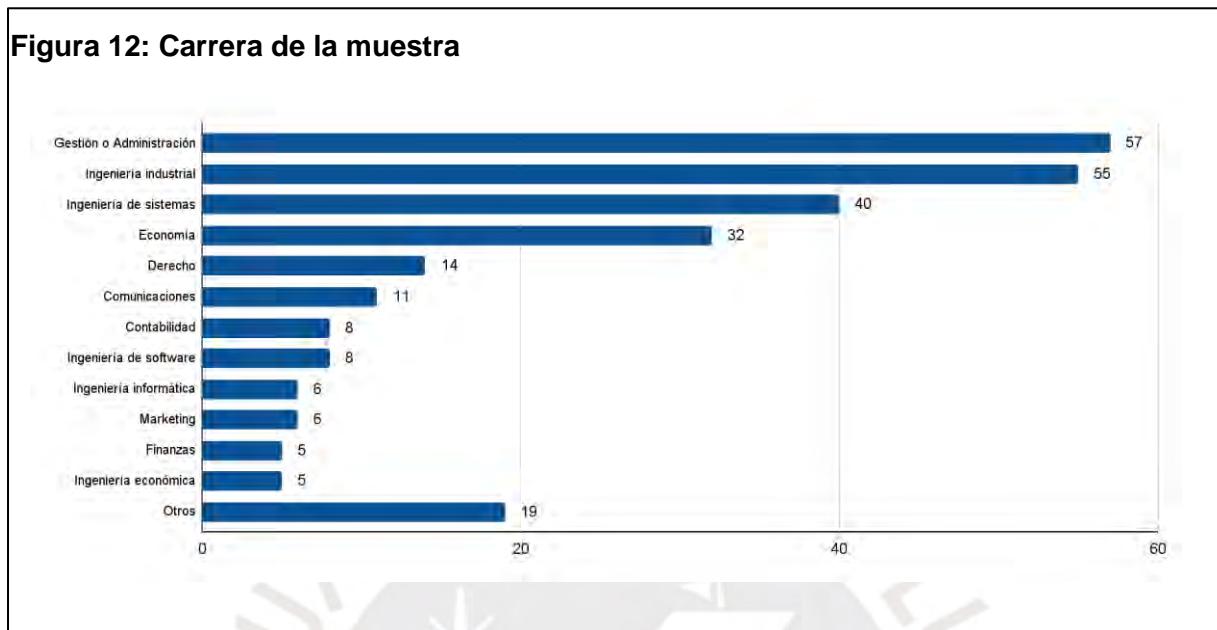
Respecto al ciclo de estudios que se encuentra el practicante, la mayoría de los encuestados estaban en los últimos ciclos, como se puede observar en la Figura 11. Los egresados conforman el 18.4% (49), 68 de los practicantes se encuentran en 10mo o más ciclo (25.6%) y el 9no ciclo conformó a la mayor cantidad de practicantes (93), representado por el 35% de la muestra. Un 13.2% de encuestados cursa el 8vo ciclo, mientras que los porcentajes de los que cursan el 7mo, 6to y 5to son menores, siendo el 6.8%, 0.4% y 0.8% de la muestra, respectivamente.

**Figura 11: Ciclo del practicante**

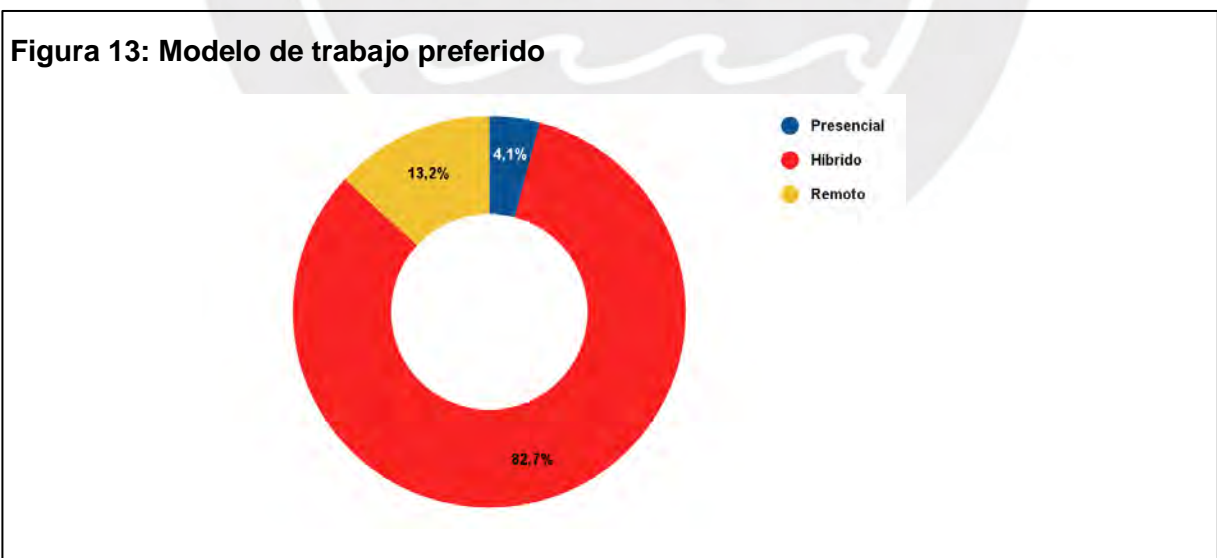


Por otro lado, las carreras de estudio más representativas de la muestra fueron Administración e Ingeniería Industrial, ambas conformaron el 42.11%, que equivale a 112

encuestados. Siguiendo el orden por cantidad de encuestados que se muestra en la Figura 12, se encuentran 40 encuestados de Ingeniería de Sistemas y 32 de la carrera de Economía, que representan el 15% y 12% de la muestra, respectivamente.



En cuanto al modelo de trabajo preferido (Figura 13) por los practicantes *centennials*, como se ve en la Figura 13, 220 de los encuestados prefiere el modelo de trabajo híbrido (82.7%), 35 de ellos prefieren el trabajo remoto (13.2%) y el 4.1% (11) eligió el modelo presencial. En ese sentido, la mayoría de los encuestados prefiere el modelo de Trabajo híbrido.



Entre las razones del porqué casi el 83% prefiere el modelo híbrido está el ahorro de tiempo, la flexibilidad, el balance vida/trabajo y la conexión con los compañeros. Además de otras razones que están explicadas en la siguiente tabla 6.

**Tabla 6: Motivos del modelo de trabajo híbrido**

RAZÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE RESPUESTAS
Ahorro de tiempo	Ahorrar el en movilizarse a la oficina, evitar tráfico limeño, distribuir mejor los tiempos	57
Ahorro monetario	Ahorro en gastos de transporte	11
Balance vida/trabajo	Poder distribuir mejor el tiempo entre actividades de ocio, familia, clases y trabajo. Tener mejor organización	24
Conexión con compañeros	Socializar en entornos virtuales y presenciales con los compañeros.	24
Comodidad	Comodidad al trabajar desde casa. Poder tener libertad de ir a la empresa en caso necesario o elegir el home office	19
Flexibilidad	Flexibilidad horaria para las clases	36
Ventajas de ambos modelos	Disfrutar las ventajas que la presencialidad y la virtualidad ofrece	14

Un punto importante, es que el 67.7% (180) de practicantes encuestados afirma postular a una empresa del sector bancario porque tiene la oportunidad de hacer línea de carrera. El 15.8% (42) por la flexibilidad que le ofrecía y 7.5% (20) por el reconocimiento de la empresa por parte de Great Place to Work, véase la tabla 7.

**Tabla 7: Motivo de elección de empresa del sector bancario**

MOTIVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Línea de carrera (formación)	181	68%
Flexibilidad (modalidad híbrida)	42	15.8%
Reconocimiento de Great Place to Work	20	7.5%

**Tabla 7: Motivo de elección de empresa del sector bancario (continuación)**

MOTIVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Remuneración más alta	12	4.5%
Prestigio	2	0.8%
No lo sé	5	1.9%
Interés en el sector	4	1.5%

### **6.2.2. Análisis descriptivo**

El presente trabajo utilizó la estadística descriptiva que permitió conocer las variables estudiadas (Ponce & Pasco, 2018) y describir (o comparar) variables numéricamente (Saunders, 2009). Además, este tipo de estadística “desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados” (Fernández et al., 2002, p. 17).

Se realizó el análisis descriptivo de la información recolectada y obtenida, a través de la encuesta de la muestra de practicantes *centennials* del sector bancario, con relación a las variables relacionadas a los factores propuestos en el Modelo de Narteh y utilizados en la investigación: empoderamiento, recompensa, comunicación interna y, formación y desarrollo. Es importante comentar que el cuestionario comprendió 12 preguntas que buscaban conocer los perfiles y los motivos de los encuestados *centennials* para realizar sus prácticas en los bancos, 13 preguntas para conocer las percepciones de ellos en base a las cuatro variables; es decir, los 13 ítems del estudio de las variables de endomarketing. La escala utilizada para la encuesta fue una escala de Likert de 1 al 5, donde 1 era “Totalmente en desacuerdo” y 5 era “Totalmente de acuerdo”. Se describió la muestra para conocer sus perspectivas y cómo están agrupados o concentrados los datos.

En la Tabla 8, se evidencian las variables con mayor media obtenida. Las más percibidas por los practicantes, fueron Comunicación interna (4.51) y Empoderamiento (4.47). Siendo esta última la que menor desviación estándar presenta (0.61); es decir, tiene una mayor concentración de datos y están más cercanos a la media. Asimismo, se muestran las medias y la desviación estándar obtenidas de las otras dos variables.

**Tabla 8: Media y D.E. por variable**

VARIABLE	MEDIA	D.E.
Empoderamiento	4.47	0.614

**Tabla 8: Media y D.E. por variable (continuación)**

VARIABLE	MEDIA	D.E.
Recompensa	4.16	0.808
Comunicación Interna	4.51	0.664
Formación y desarrollo	4.32	0.673

Las medias obtenidas de cada una de estas cuatro variables oscilan entre 4.16 y 4.51, lo que corrobora el modelo de Narteh (2012), quien sostiene que estas variables son relevantes en el estudio y según los resultados obtenidos de las encuestas son también importantes para los practicantes *centennials* de bancos. Sin embargo, se halló que la variable Recompensa (4.16) obtuvo la menor media y mayor desviación estándar; en otras palabras, hay una mayor dispersión en los datos de esa variable. A continuación, se describen brevemente las medias y desviaciones estándar encontradas por cada variable.

Respecto a la variable Empoderamiento, presentó una media de 4.16 y fue la única variable que tuvo cuatro indicadores. En la Tabla 9, las medias de los ítems E1, E2, E3 y E4 presentan puntuaciones de 4.42, 4.50, 4.49 y 4.47, respectivamente. Los ítems de mayor valoración fueron E2 (4.50) y E3 (4.49), presentando que la desviación estándar de sus datos se encuentra concentrados en un rango de 4.49 y 4.50, siendo esta última perteneciente a la E2. No obstante, el ítem de menor valoración fue E1 (4.42).

**Tabla 9: Media y D.E. por indicadores de Empoderamiento**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	MEDIA	D.E.
E1	La empresa me motiva a tomar iniciativas	4.42	0.744
E2	La empresa me impulsa a desarrollar mi autoeficacia	4.50	0.749
E3	La empresa confía y cree en mi buen juicio	4.49	0.702
E4	La empresa me permite usar mi propio criterio para resolver problemas	4.47	0.685

Sin embargo, la variable con menor media fue Recompensa y el ítem R1 correspondiente a la variable, fue la de menor media y mayor desviación estándar dentro de

la variable, presentando menor concentración de datos (ver tabla 10). Ello se analiza a mayor profundidad en el capítulo siguiente.

**Tabla 10: Media y D.E. por indicadores de Recompensa**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	MEDIA	D.E.
R1	Los practicantes son incentivados a quedarse a través de sueldos competitivos	3.85	1.08
R2	El banco cuenta con programas de beneficios complementarios	4.39	0.850
R3	Los practicantes de la empresa son motivados para permanecer en la empresa	4.23	0.927

Dentro de la variable que mayor media obtuvo, Comunicación Interna, los 4 ítems que le corresponden presentaron las medias mostradas en la tabla 11. Se aprecia que la de mayor percepción fue C3 con 4.53 seguido de C1 con 4.52 puntos y el menos percibido es C2 con 4.49 puntos. Además, muestran una desviación interna entre 0.70 a 0.78, lo que indica que los datos están concentrados.

**Tabla 11: Media y D.E. por indicadores de Comunicación interna**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	MEDIA	D.E.
C1	La empresa tiene estrategias de comunicación interna	4.52	0.707
C2	La empresa tiene canales de comunicación interactivos	4.49	0.783
C3	La empresa motiva la comunicación interpersonal	4.53	0.728

La tabla 12 muestra las medias y la desviación estándar de los ítems que integran a la dimensión de Formación y Desarrollo. El ítem F1 obtuvo menor media (4.05) y mayor desviación estándar (0.942), a diferencia de F2 y F3, cuyas medias son similares (4.45 y 4.46 respectivamente). F2 presenta valores más concentrados dentro de la variable al tener menor desviación estándar.

**Tabla 12: Media y D.E. por indicadores de Formación y Desarrollo**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	MEDIA	D.E.
F1	Los practicantes de la empresa son constantemente capacitados	4.05	0.942
F2	La empresa promueve el aprendizaje entre compañeros	4.45	0.711
F3	La formación y el aprendizaje brindado por el banco, está orientado a conocer y cumplir mejor mi rol	4.46	0.722

Posteriormente a este análisis, los datos de las encuestas se sintetizaron en tablas de distribución de frecuencia para realizar el análisis descriptivo correspondiente por cada variable. Ello se detalla en el siguiente capítulo, donde además se presentan los gráficos del análisis.

### **6.2.3. Análisis de confiabilidad y validez**

Los datos y el análisis de la investigación cuantitativa pueden ser susceptibles de errores, por ello, se realizan procedimientos de confiabilidad y validez. La confiabilidad dice en qué grado los resultados obtenidos pueden ser consistentes y coherentes; mientras que la validez es el grado que mide la variable a evaluar (Hernández et al., 2014).

Para la confiabilidad, existen cuatro medidas más populares para investigaciones cuantitativas: "1) medida de estabilidad (confiabilidad por *test-retest*), 2) método de formas alternativas o paralelas, 3) método de mitades partidas (*split-halves*) y 4) medidas de consistencia interna" (Hernández et al., 2014, 208). Siendo el cuarto método, de consistencia interna, el método utilizado en la presente investigación. En este procedimiento se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, ya que el tiempo y la muestra eran limitadas. Ello ayuda a que la investigación esté libre de sesgos y de errores, y cuente con una alta calidad académica.

Luego de levantar la información, se procedió a realizar el coeficiente alfa de Cronbach, que indica resultados libres de errores con mediciones periódicas (Campo-Arias & Oviedo, 2008). Es por ello que, si la consistencia interna presenta una fiabilidad, el coeficiente deberá dar como resultado un número mayor a 0.7 (García-Alcaraz et al., 2015; Ketkar et al. citado en Maese et al., 2016).

En la tabla 13 se muestra la consistencia entre los ítems a través del coeficiente de Cronbach. Este obtuvo un resultado mayor a 0.7 en todas las variables, un resultado óptimo

para la fiabilidad del mismo. Estos resultados se obtuvieron a través del *software* estadístico Jamovi.

**Tabla 13: Resultados del coeficiente de Cronbach**

ALFA DE CRONBACH	ÍTEMS	VARIABLE
0.857	4	Empoderamiento
0.800	3	Recompensa
0.878	3	Comunicación
0.795	3	Formación y desarrollo

Asimismo, para tener una visión más amplia sobre los ítems de cada dimensión, se aplicó el análisis de confiabilidad para cada uno de los factores si se elimina uno de los ítems que lo conforman. Recalcar que los resultados obtenidos ya son aceptables para continuar con el modelo. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

**Tabla 14: Resultados si se elimina un ítem - Empoderamiento**

ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH si se elimina
E1	0.834
E2	0.842
E3	0.848
E4	0.835

Los resultados obtenidos de eliminar un ítem en la dimensión Empoderamiento disminuyeron (ver Tabla 14). Es decir, pasó de ser 0.857 a ser menor. Por ende, los 4 ítems permanecen en el estudio.

**Tabla 15: Resultados si se elimina un ítem - Recompensa**

ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH si se elimina
R1	0.735
R2	0.731
R3	0.717

En el caso de la dimensión Recompensa, sucedió lo mismo. El coeficiente con los 3 ítems fue de 0.8 y si se elimina un ítem, pasaría a ser menor (ver Tabla 15). Por ello, se consideran todos los ítems del modelo.

**Tabla 16: Resultados si se elimina un ítem - Comunicación interna**

ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH si se elimina
C1	0.828
C2	0.821
C3	0.834

La dimensión Comunicación interna con los ítems propuesto del modelo tiene un coeficiente de 0.878. Sin embargo, cómo se ve en la tabla 16, los coeficientes disminuirían de eliminar un ítem. Por lo que todos los ítems explican esta dimensión.

**Tabla 17: Resultados si se elimina un ítem - Formación y Desarrollo**

ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH si se elimina
F1	0.807
F2	0.714
F3	0.659

Los resultados obtenidos si se elimina un ítem en la dimensión Formación y Desarrollo tiene una situación particular. Recaltar que si se consideran los tres ítems, el coeficiente es de 0.795. Cómo se aprecia en la Tabla 17, de eliminarse el ítem F1, el coeficiente pasará a ser mayor (0.807). No obstante, es importante tener en cuenta que según Hair et al. (2014) sostiene que se debe tener un mínimo de tres ítems por factor para poder proporcionar una cobertura mínima del dominio teórico del constructo y su adecuada identificación. Por ello, a pesar de que el coeficiente es mayor al eliminar F1, se decide mantenerlo como parte de los ítems que explican Formación y Desarrollo y continuar con resultado de 0.795, que sigue siendo aceptable.

#### **6.2.4. Análisis factorial exploratorio**

Se aplicó el análisis factorial exploratorio (AFE) dado que es una técnica estadística multivariada que permite identificar varios grupos interrelacionados de datos mediante la

agrupación de variables correlacionadas. Así el investigador puede asignarles una etiqueta e incluso se puede crear una nueva medida compuesta que represente a cada grupo. El objetivo de este análisis es definir la estructura subyacente entre las variables del análisis (Hair et al., 2014).

En la exploración inicial se analizó factorialmente los 13 ítems independientemente; es decir, se realizó el análisis de todos los elementos entre sí y se obtuvo el agrupamiento en los cuatro factores o dimensiones propuestos por el modelo de Narteh, ya que se manifestaron cargas perfectas. Las cuatro subvariables relacionadas con el empoderamiento de los empleados se cargaron en el factor 1, mientras que las otras tres sub variables relacionadas con la recompensa dentro de los bancos se cargaron en el factor 2. También, las tres subvariables vinculadas a la comunicación se cargaron en el factor 3. Por último, en el factor 4 se conformó por las tres sub variables, relacionadas con la formación y desarrollo. Conforme al modelo de Narteh, los elementos se agrupan perfectamente en cada factor propuesto, lo que corrobora que la realidad se ajusta al modelo estudiado.

Los cuatro factores o dimensiones explicaron en conjunto el 64.8% de la varianza. De manera individual, como se muestra en la tabla 18 el Empoderamiento (factor 1) explica el 20.3%, las Comunicación interna (factor 2) 16.5%, la Formación y Desarrollo (factor 3) 15.1% y la Recompensa (factor 4) 12.8%. Siendo Empoderamiento y Comunicación Interna los factores que mejor explican el endomarketing.

**Tabla 18: Estadística de los factores AFE**

FACTOR		% VARIANZA	%VARIANZA ACUMULADA
1	Empoderamiento	20.3	20.3
2	Comunicación interna	16.5	36.8
3	Formación y desarrollo	15.1	51.9
4	Recompensa	12.8	64.8

Se verificaron, adicionalmente, los resultados obtenidos del AFE mediante los indicadores de ajuste. El Error Cuadrado Medio de Aproximación (RMSEA) debe tener un valor menor igual ( $\leq$ ) a 0.08 para indicar el ajuste del modelo (Hair et al., 2014). Se observa en la tabla 19, que el RMSEA obtenido fue de 0.0560, por lo que es ampliamente aceptado. El índice tucker lewis (TLI) compara los valores de chi-cuadrado normalizados para el modelo nulo y el especificado, siendo los valores más cercanos a 1 los que indican un buen ajuste

(Hair et al., 2014). El indicador TLI resultante del análisis fue 0.964 (ver tabla 19), siendo un modelo aceptado.

**Tabla 19: Indicadores de Ajuste - AFE**

	RMSEA	TLI
Valores	0.0560	0.964

### **6.2.5. Análisis factorial confirmatorio**

Al utilizar como instrumento el cuestionario basado en el modelo de Narteh (2012), se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC), entendido como “un caso particular de Análisis mediante Estructuras de Covarianzas que tiene como objetivo contrastar un modelo de medida con los datos obtenidos en una muestra que, teóricamente, refleja fielmente las características de la población” (Boubeta et al., 2006, p. 119). En síntesis, el AFC permite determinar qué tan bien la especificación teórica de los factores coincide con la realidad (Hair et al., 2014) y, metodológicamente, se considera una técnica de modelado estructural que supone condiciones de normalidad multivariada (Méndez, Fernández & Cecchini, 2013). Este análisis permitió evaluar la validez del instrumento en el presente estudio.

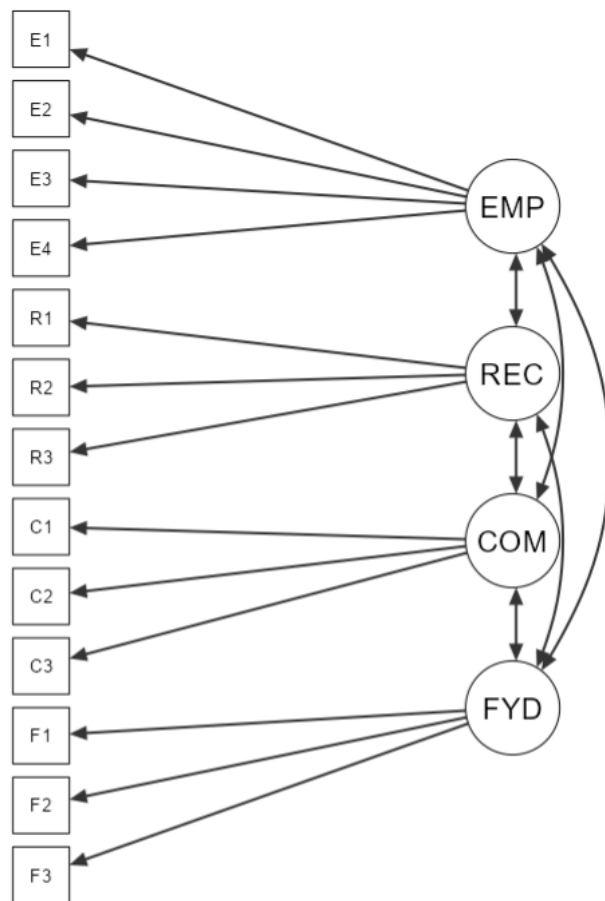
Para confirmar el modelo, se hizo uso de los cuatro indicadores de ajuste más populares. El Índice de Ajuste Comparativo (CFI) indica que son los valores mayores (>) a 0.8 los que indican un mejor ajuste. El RMSEA debe ser menor igual ( $\leq$ ) a 0.08 para el ajuste. La Raíz Cuadrada Media Residual Estandarizada (SRMR) tiene como regla general que los valores inferiores ( $\leq$ ) a 0.1 sugieren buen ajuste. Finalmente, el Índice de Bondad de Ajuste (GFI), puede tomar valores del 0 al 1 y mientras más cercano a 1 sea su valor, mayor ajuste tendrá el modelo (Hair et al., 2014).

**Tabla 20: Indicadores de Ajuste del modelo de Narteh- AFC**

	CFI	RMSEA	SRMR	GFI
Valores	0.964	0.0659	0.0379	0.994

Se probó el conjunto de variables que definen el modelo de Narteh (2012) y se confirmó que el modelo utilizado refleja la realidad. Asimismo, en la Tabla 20 se corroboró que se ajusta el modelo ya que los indicadores siguen las reglas mencionadas. En la siguiente figura se ilustra el modelo estructural resultante.

**Figura 14: Modelo estructurado de AFC**



## **7. Consideraciones éticas**

La presente investigación se guió bajo los principios de ética. De esta manera, la participación de los trabajadores de los cuatro grandes bancos peruanos fue voluntaria y necesaria para la recolección de fuentes primarias. Para lograr esto, se les informó en torno al propósito de la investigación y se solicitó el reenvío de los consentimientos informados firmados para el uso de la información recopilada, la cual fue utilizada con fines estrictamente académicos. Asimismo, las fuentes de las citas usadas textualmente o parafraseadas para la elaboración de esta investigación se encuentran en la sección de referencias bibliográficas (ver [Referencias](#)).

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente apartado, se presentan los hallazgos de las cuatro variables de Narteh, obtenidas de las entrevistas a los encargados de endomarketing y los resultados de las 266 encuestas realizadas a los practicantes *centennials* de los bancos. Con el propósito de un mejor entendimiento, los hallazgos se dividen en cuatro variables: Empoderamiento, Recompensa, Comunicación Interna, y Formación y desarrollo. No obstante, del análisis cualitativo emergieron dos variables nuevas: Confianza y Línea de carrera. A continuación, se presentan en primer lugar los hallazgos de cada una de las variables del modelo de Narteh con las subvariables identificadas. Luego, se contrastan los hallazgos de las entrevistas con los resultados cuantitativos (de las encuestas) y la teoría. Posteriormente, se presentan a detalle las dos nuevas variables identificadas. Es necesario mencionar que la variable Comunicación Interna es la que presenta una mayor valoración frente a las otras variables, de acuerdo con el análisis descriptivo realizado, y la misma dimensión es la segunda que mejor explica al endomarketing.

### 1. Empoderamiento

En esta sección, se da a conocer cómo se fomenta el empoderamiento de los practicantes en los bancos. Recalcar que el empoderamiento es la dimensión o factor que mejor refleja el endomarketing, con el 20.3% (ver tabla 18). Con ese fin, luego de analizar las respuestas de las entrevistas de los encargados de endomarketing y el resultado de las encuestas de los practicantes, se realizó la división para una mejor comprensión de esta variable del modelo de Narteh en cuatro grupos: Toma de iniciativas, Autoeficacia, Toma de decisiones y Resolución de problemas. Los resultados del análisis cuantitativo de esta variable se presentarán en la Figura 15, al final de esta sección.

La **toma de iniciativas** en los practicantes, de acuerdo a los encargados de endomarketing, son bienvenidas por sus líderes y pueden ser comunicadas directamente al jefe, realizando una presentación efectiva de la idea para su explicación, y dependiendo de qué tan buena y realista sea esta idea, se decide apoyar para su ejecución. Debido a que los practicantes “[...] vienen con esas ideas súper frescas” (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de mayo del 2024) se tiene una especial consideración. Además, se valora las iniciativas de los practicantes, ellos deben realizar una investigación de qué tan alcanzable es y el cómo impactaría su proyecto en las áreas o en la organización. De la misma forma, como se evidencia en la Figura 15, los datos cuantitativos evidencian que el 91.4% (243) de los practicantes afirma que tiene la libertad de tomar iniciativas dentro de sus funciones, sus respuestas están comprendidas en “Totalmente de acuerdo” (143) y “De acuerdo” (100).

Mientras que el 1.5% (4) está “En desacuerdo” con que la empresa lo motive a tomar iniciativa y 0.8% (2) está “Totalmente en desacuerdo”. El grupo de practicantes que tiene como respuesta “No está de acuerdo ni en desacuerdo” conforma el 6.4% (17).

En el análisis descriptivo, se mostró que el ítem “*La empresa me motiva a tomar iniciativas*”, indicador E1, obtuvo la menor valoración con una media de 4.42 y una desviación estándar de 0.744 (ver Tabla 9). Esto indica que una minoría de los practicantes *centennials* no percibe que los bancos los estén motivando a tomar iniciativas.

Como se puede observar en la Figura 15, cerca del 92% afirma que en sus organizaciones promueven las iniciativas. Esto se relaciona con la motivación que genera el endomarketing, donde las empresas que la aplican, motivan y premian las iniciativas de sus colaboradores que tienden a la generación de valor, fomentando así la participación de estos, de manera creativa e innovadora a la creación de nuevas propuestas para los clientes (Regalado et. al, 2011). Esta toma de iniciativas involucra “[...]desde presentar propuestas, ideas, planes, procesos o diseños hasta desarrollar el producto o el servicio” (Regalado et. al, 2011, p.58), lo que confirma lo mencionado por los entrevistados.

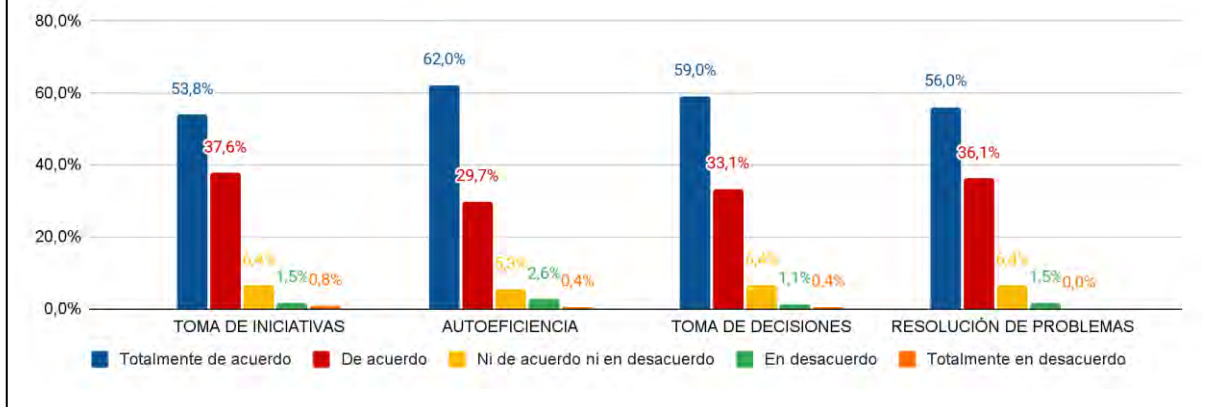
Por otro lado, los entrevistados comentan que los practicantes demuestran la **autoeficacia** por el cumplimiento de sus responsabilidades y su eficiencia ante los desafíos. Señalaron que la curiosidad y la búsqueda de un aprendizaje constante empoderan al practicante. También, los entrevistados comentaron que su equipo de líderes estará dispuesto a enseñar, ya que saben que eso ayudará a los practicantes en desarrollarse mejor y afrontar situaciones determinadas. Asimismo, resaltan la necesidad de que los practicantes busquen por iniciativa propia aprender nuevos temas. De esta manera, ellos podrán realizar su labor con eficacia. Como se muestra en la Tabla 9 sobre el análisis descriptivo, el indicador E2 (4.50), fue el más valorado por la muestra del estudio. Esto indica que los practicantes *centennials* consideran que los bancos sí desarrollan su autoeficacia. Asimismo, los datos cuantitativos mostrados en la Figura 15, muestran que el 92% de los encuestados, siendo 62.0% (165) y 29.7% (79) están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, respectivamente, afirman que la empresa impulsa a los practicantes a ser autoeficaces y solo el 2.6% (7) estaría “En desacuerdo”. Ahora bien, la teoría plantea que la autoeficacia no se basa únicamente en las habilidades reales que posee una persona, sino en la valoración que esta hace sobre ellas y en la confianza que tiene para utilizarlas de manera efectiva frente a las demandas o retos que debe afrontar (Quijano & Navarro, 2012). Es por ello, que los practicantes al poseer mayores conocimientos sienten la seguridad de enfrentar con éxito los nuevos retos. Es necesario recalcar que la confianza tiene un papel importante en la autoeficacia y en el

empoderamiento de los practicantes. Se explicará más adelante por qué la confianza debería ser una variable importante en las dimensiones de endomarketing.

En las entrevistas realizadas, se mencionó, también, que los practicantes *centennials* pueden **tomar decisiones** que estén dentro de sus labores correspondientes o en sus propios proyectos asignados. Se les considera como personal altamente capaz con las habilidades necesarias para tomar las mejores decisiones en sus funciones diarias. No obstante, cuando es una decisión de mayor impacto o de un tema que desconocen, la responsabilidad es compartida con sus líderes. Los practicantes tienen reuniones con sus líderes de manera diaria por 30 minutos, lo que les da la apertura de realizar las consultas necesarias para sus funciones. Ello se ve reflejado en los hallazgos cuantitativos, como se muestra en la Figura 15, el 59% (157) y el 33.1% (88) de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” en que la empresa confía y cree en el buen juicio de ellos. Ello coincide con los hallazgos de Villa & Gómez (2018), donde la empresa tiene que comprobar que los colaboradores cuenten con “la confianza por parte de sus superiores para ser autónomos en la toma de decisiones relacionadas directamente con su trabajo” (p.152).

Los entrevistados comentaron que los practicantes tienen su proyecto personal en donde se refleja la capacidad que tienen para la **resolución de problemas**; el cual debe ser realizado de manera autónoma. Ellos cuentan con el apoyo de sus líderes para aprender de sus errores y sus logros; además, de poder consultarle en base a su experiencia. En otro ámbito, los practicantes pueden resolver los problemas que surgen dentro de sus funciones, pero siempre están supervisados por sus líderes. Añadiendo a ello, más del 90% de los practicantes respondieron que está permitido usar sus propios criterios para resolver problemas, siendo 56% (149) y 36.10% (96) los que están en “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. Solo el 1.5% (4) estuvo en desacuerdo, tal como muestra la Figura 15. Lo que concuerda con Regalado et al (2011), quien señala que la resolución de problemas está relacionada con el empoderamiento de los practicantes. Es decir, el tener éxito frente a los desafíos a través del proyecto personal, sirve de instrumento de desarrollo de esta *skill*.

**Figura 15: Empoderamiento**



## 2. Recompensa

En base a los hallazgos encontrados de las entrevistas a los encargados de endomarketing y a las encuestas realizadas, se logró conocer cómo se presenta la variable recompensa para los practicantes *centennials* de las organizaciones estudiadas. La información recopilada y los análisis cualitativo y cuantitativo permitieron dividir esta variable en tres puntos importantes: Salarios competitivos, Programas de beneficios y Deseo de Permanencia. Al final de la sección, se encuentra la Figura 16, que muestra los hallazgos cuantitativos de la variable.

Los entrevistados afirmaron que ofrecen **salarios competitivos** a sus practicantes, en comparación con otras organizaciones o incluso, con otros sectores. En las entrevistas, no profundizaron en sus respuestas, ya que comentaban que el salario es la retribución económica que todas las empresas otorgan. Entonces, el principal diferenciador entre las empresas puede ser el paquete de beneficios que ofrecen. Del mismo modo, en los hallazgos cuantitativos, ver Figura 16, se obtuvo que más del 50% de los encuestados señala que el sueldo competitivo es un factor importante que los incentivaba a quedarse, siendo el 33.8% (90) y el 32.3% (86) con sus respuestas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. El 22.2% (59) no está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con el salario competitivo, 8.6% (23) se encuentra “En desacuerdo” y 3.0% (8), “Totalmente en desacuerdo”.

El análisis descriptivo de esta variable, como se observa (ver la Tabla 11), el ítem “*Los practicantes son incentivados a quedarse a través de sueldos competitivos*”, con indicador R1 (3.85), fue el que obtuvo una menor valoración por parte de la muestra. Ello concuerda con los resultados del análisis cualitativo obtenido de las entrevistas a los encargados de endomarketing de las empresas estudiadas, es decir, el diferenciador entre las empresas es el paquete de beneficios. Entonces, como señala Fuentes (2009), ofrecer los salarios más competitivos del sector demuestra el compromiso que las empresas tienen con sus

colaboradores. No obstante, también es necesario considerar otras estrategias, como vincular la compensación del trabajador a los resultados organizacionales, de manera que este pueda sentirse parte de la empresa e identificarse con ella como si fuera un socio.

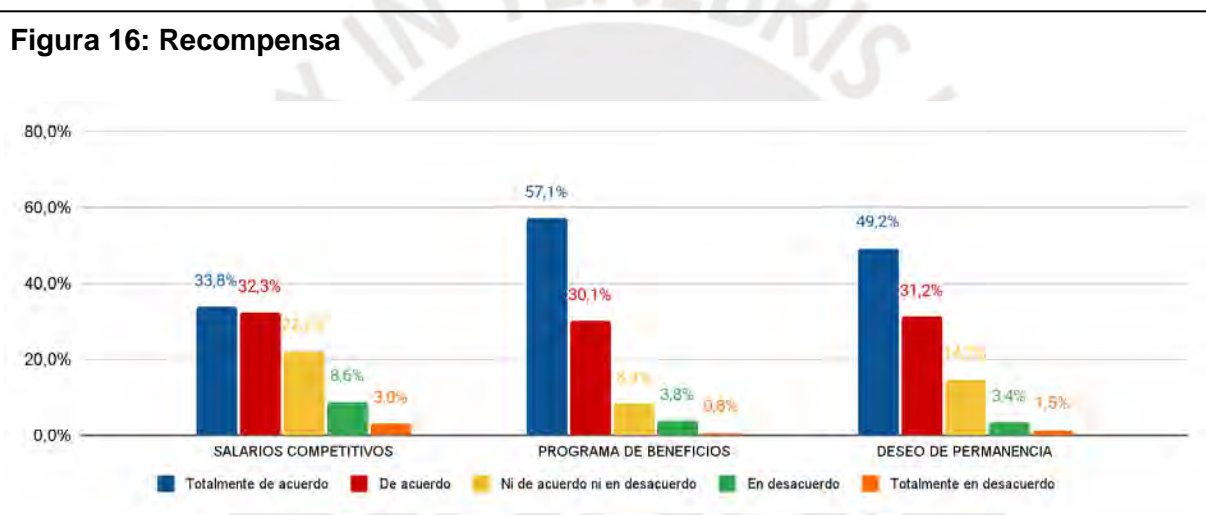
Según los entrevistados, las organizaciones ofrecen un **programa de beneficios** a sus practicantes, sin contar con las remuneraciones monetarias. Como, por ejemplo, el horario flexible, descuentos corporativos, trabajo híbrido, beneficios de bienestar físico, entre otros. Existe una cultura de reconocimiento a los mejores, quienes son felicitados por el equipo y el área donde están. Estos reconocimientos son en base al aporte que dan los practicantes. En esa misma línea, ver Figura 16, el 57.1% (152) de encuestados está “Totalmente de acuerdo” y el 30.1% (80) está “De acuerdo” en la existencia de un programa de beneficios. El 3.8% (10) se encuentra “En desacuerdo” y el 0.8% (2) en “Totalmente en desacuerdo”. El resultado obtenido se relaciona con lo establecido por la literatura en endomarketing, que la satisfacción de los practicantes aumenta “al mejorar su percepción sobre la empresa y mostrarles que se les valora. Esto se logra a través de programas de motivación, reconocimientos y premios, entre otras herramientas” (Linares, 2023, párr.3). Como se muestra (ver la Tabla 11) en el análisis descriptivo, el ítem “*El banco cuenta con programas de beneficios complementarios*”, indicador R2 (4.39), fue el elemento con mejor valoración por la muestra del estudio. Esto afirma que los bancos ofrecen programas de beneficios complementarios a los practicantes *centennials*. Fuentes (2009), planteaba que, en el sector servicios, es habitual implementar sistemas de recompensas —tales como bonos o premios— dirigidos a los colaboradores que tiene contacto directo con el cliente externo. No obstante, este mecanismo también puede aplicarse al resto de colaboradores como una forma de incentivar su desempeño.

En cuanto al **deseo de permanencia** de los practicantes, según los entrevistados, es continua y alta. Además, dependerá de la meta de vida profesional que cada practicante se proponga y la satisfacción laboral que encuentre en la organización. Sin embargo, está consciente del número de plazas disponibles para ser contratados, por lo que de querer continuar deberá esforzarse. Las organizaciones conocen el deseo de permanencia de sus practicantes, a través de los resultados de las encuestas realizadas de eNPS (Employee Net Promoter Score).

Por ello, las empresas brindan una serie de diversos beneficios como las oportunidades de crecimiento profesional, el clima laboral, spa, almuerzos corporativos, sala de juegos, entre otros beneficios que pueden gozar los practicantes. Al finalizar el convenio, si hay una plaza disponible y el practicante es talentoso y tiene deseo de quedarse podrá postular. Como se observa en la Figura 16, el resultado de las encuestas reafirma lo

mencionado anteriormente, ya que el 49.2% (131) está “Totalmente de acuerdo” y el 31.2% (83), “De acuerdo” con que tiene deseo de quedarse en la organización. El 14.7% (39) de encuestados no está “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Solo 13 no tienen deseos de permanecer practicando en el sector bancario, siendo 3.4% (9) y 1.5% (4), respondieron estar “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”, respectivamente.

Los beneficios otorgados están basados en las necesidades, el bienestar, la seguridad, los gustos y las preferencias de los trabajadores para sentirse cómodos y valorados en las actividades que realizan para la organización (López & Yee, 2024). Además, como vemos en la Figura 16, la recompensa no monetaria es mejor recibida que la monetaria por parte de los practicantes. No obstante, encontramos una contradicción con el modelo de Narteh, que indica que las recompensas extrínsecas, generalmente monetarias, son las más valoradas.



### 3. Comunicación interna

La comunicación interna se reconoció como la variable más percibida del modelo de Narteh y la segunda que mejor explica al endomarketing (ver tabla 18). De acuerdo a lo recogido mediante las entrevistas a expertos y a las encuestas realizadas, se detalla cómo es la comunicación en los principales bancos. De una manera que se pueda comprender mejor cómo es la comunicación desde y hacia la empresa por parte de los practicantes *centennials* se dividió en tres partes, la comunicación interna, los canales de comunicación y la comunicación interpersonal.

Según las entrevistas realizadas, la **comunicación interna** de estas empresas es principalmente del tipo horizontal. Los practicantes tienen un trato amical con sus líderes, y están incluidos en los grupos formados en las redes sociales por parte de sus superiores. Los encargados de endomarketing comentaron en la entrevista que la forma de interacción

hacia los practicantes se realiza mediante los líderes de los grupos a los que pertenecen. Durante las entrevistas, se menciona reiteradas veces el papel que juegan los líderes en esta interacción. “Ellos sean el nexo entre el colaborador y recursos humanos” (Entrevistada 2, comunicación personal, 18 de mayo de 2024). Los líderes, son los superiores o supervisores de los practicantes, están continuamente en comunicación y creando lazos fuertes para su crecimiento profesional. Los encuestados confirmaron que existen estrategias de comunicación, el 61.7% está completamente de acuerdo y el 30.1% de acuerdo. En otras palabras, casi el 92% confirma que la empresa tiene estrategias de comunicación (ver Figura 17). Sin embargo, existe un 6.8% (18 encuestados) que no está de acuerdo ni en desacuerdo en la forma de comunicar de la empresa, de los cuales el 33% (6) lo conforma uno de los principales bancos y 27% (5) otros bancos. Sin embargo, hay 1.5% (4) de los encuestados que está en desacuerdo.

Agregando a lo anterior, el ítem C1, “*La empresa tiene estrategias de comunicación interna*”, correspondiente a comunicación interna obtuvo la menor desviación estándar de todos los ítems de Comunicación Interna, demostrando que la comunicación interna si es percibida por los practicantes *centennials* ya que los datos se concentran en la media. Conforme a ello, la teoría dice que la comunicación debe darse entre los líderes y los trabajadores (Dolphin, 2005) lo que confirmaron los entrevistados. Además de ser un proceso interactivo y bidireccional que agrupa las comunicaciones formales e informales en la empresa (Hanna, 2005). Siendo el sector bancario, un sector muy dinámico y que debe estar actualizado en las normas, Narteh (2012) identifica la necesidad de una fuerte comunicación interna en todos los niveles y los bancos lo han desarrollado bien.

Sobre los **canales de comunicación**, se mencionó en las entrevistas el uso de comunicados, flyers, mail, banners y afiches que informan a los practicantes y trabajadores las noticias, eventos, noticias importantes por parte de la empresa. Dichos medios visuales empleados, se utilizan para que la comunicación sea bastante fluida, de lenguaje sencillo y conciso. La figura 17 demuestra que de los 241 de los practicantes que completaron la encuesta casi el 91% está de acuerdo con ello. Siendo 166 (62.4%) de encuestados que está totalmente de acuerdo y 75 (28.2%) encuestados está de acuerdo con el uso de estos canales de comunicación interactivos. Hay 18 (6.8%) encuestados que no están de acuerdo ni en desacuerdo con ello. No obstante, 4 (1.5%) practicantes *centennials* están en desacuerdo con ello, siendo el 50% de ellos pertenecientes a un mismo banco.

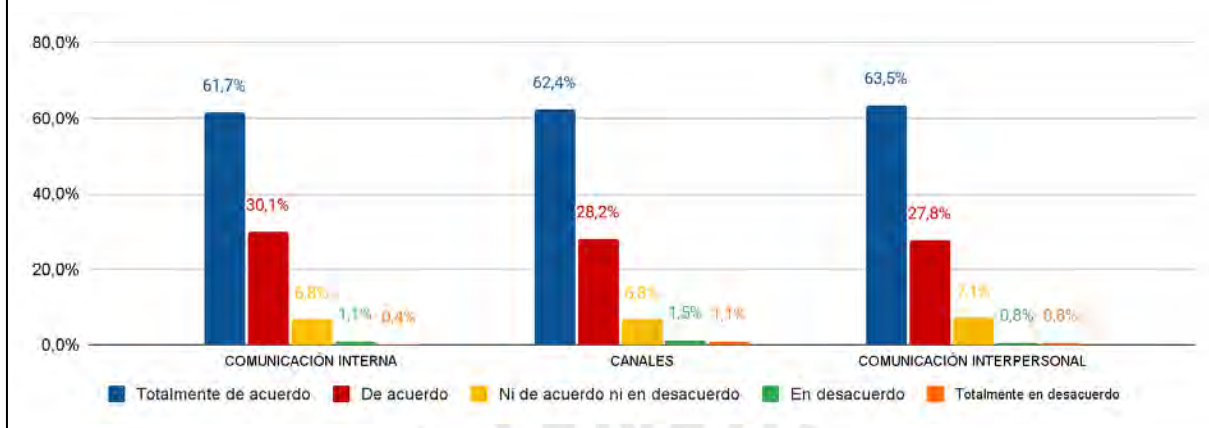
De igual forma, en el análisis descriptivo (tabla 12), se observó que C2, referido a canales, obtuvo la mayor desviación estándar, reflejando una mayor dispersión de datos. Verčič et al., (2012) señala que la comunicación interna es una forma integradora de compartir

información, y los canales son un medio para promover la comunicación. Es importante identificar los canales de comunicación de la forma de comunicación en sí. Hanna (2005) distingue la comunicación de comunicaciones, dado que esta última hace referencia a los canales y medios tecnológicos por los cuales se da la comunicación. Las empresas del sector bancario tienen canales de comunicación que van desde lo tradicional como los comunicados hasta los actuales que son las redes sociales, lo que confirma su importancia y se demuestra en los datos cuantitativos y cualitativos. No obstante, al tener los puntajes más dispersos evidencia que los practicantes *centennials* no están percibiendo en gran medida los canales de una forma interactiva.

La **comunicación interpersonal** fue enfatizada por los entrevistados, los practicantes tienen eventos de integración o reuniones sociales realizadas por la empresa. Ellos pueden participar ya que son vistos como un trabajador más, no hay distinciones y tienen el mismo peso que cualquier otro trabajador. “No tenemos una diferenciación” (Entrevistada 2, comunicación personal, 18 de mayo de 2024). Además, aclararon que los eventos realizados, generalmente, son a nivel de toda la empresa, y que los practicantes pueden participar libremente, sin distinción. Sin embargo, hay algunos eventos exclusivos que se enfocan en su desarrollo profesional o la presentación de nuevas oportunidades de crecimiento y dónde pueden interactuar con otros practicantes de diversas áreas. Del mismo modo, los encargados de endomarketing coinciden en que el roce social que tienen los practicantes hoy en día es mucho mayor, al grado de estar en una misma reunión con altos gerentes. “En muchos casos pueden reportar a los heads” (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de mayo de 2024). Ahora bien, los practicantes encuestados están en su mayoría de acuerdo con la comunicación interpersonal promovida por la empresa. La figura 17 demuestra que el 63.5% está totalmente de acuerdo y el 27.8% de acuerdo. Se mantiene un margen del 7% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, del cual el 31.58% pertenece a uno de los bancos con mayor participación de mercado. Hay un 1.5% que está en desacuerdo en que la empresa motiva la comunicación interpersonal.

Se debe agregar que, en el análisis descriptivo, C3, “*La empresa motiva la comunicación interpersonal*”, hace alusión a la comunicación personal, tuvo la media más alta, demostrando que es bien percibido por los practicantes. “La comunicación interpersonal suele asociarse con la comunicación cara a cara [...]” (Aguado, 2004, p.148). Además, las relaciones y comunicaciones interpersonales son los pilares de la comunicación interna de las empresas (Parra, 2012). La teoría y la información analizada comprueba que los bancos 71 fomentan la comunicación a través de los eventos sociales y estos sirven para involucrar a toda la empresa y crear sentimiento de comunidad.

**Figura 17: Comunicación**



Por todo lo expuesto anteriormente, la comunicación interpersonal es la variable más desarrollada por los bancos y mejor percibida por los practicantes. Dentro de los planes de endomarketing, conocer al cliente interno (trabajadores) supone una tarea fundamental junto a saber comunicar eficientemente el mensaje. Ahora que vivimos en una época interconectada y que gran parte de la interacción se desarrolla de manera virtual, se deben desarrollar estrategias o mecanismos para la interacción en las empresas dentro de los canales establecidos. La teoría dice que, para tener mayor productividad y compromiso, la comunicación debe ser un pilar fundamental y las empresas del sector banca han confirmado con los premios ganados años tras años.

#### 4. Formación y desarrollo

Por medio de las entrevistas y las encuestas realizadas, se validó la variable formación y desarrollo. Se realizó el análisis de la información y se pudo asociar en tres grandes grupos para una mejor comprensión: la capacitación constante, el aprendizaje establecido por la empresa y la atención al cliente externo.

La **capacitación constante**, de acuerdo con los entrevistados, se da mediante el libre acceso de los practicantes a diferentes cursos, capacitaciones, charlas y plataformas para aumentar sus *skills* y habilidades requeridas en el mercado laboral, en su mayoría de manera virtual. Además, los practicantes utilizan un espacio dónde ellos mismos deciden en qué temas capacitarse, cuándo hacerlo y qué cursos tomar. Es decir, son autónomos de gestionar su aprendizaje y aprovechar las herramientas que se les brindan. Casi todos los entrevistados mencionaron tener una plataforma virtual con acceso a cursos para los practicantes,

incluyendo cursos con certificación de universidades internacionales. En la figura 18 se puede apreciar que los practicantes encuestados están un 38% (101) totalmente de acuerdo, un 36.8% (98) de acuerdo; en otras palabras, casi el 75% de acuerdo con tener una capacitación constante. Entre quienes están totalmente de acuerdo y solo de acuerdo hay una pequeña diferencia de casi 1% (3). El 19% (51) no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% (22) de ellos pertenece a un solo banco. Ello manifiesta que un gran porcentaje no percibe una capacitación constante por parte de los bancos. Sumado a ello, que el 4.5% (12) y el 1.5% (4) está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente. En el análisis descriptivo, se mostró que el ítem “*Los practicantes de la empresa son constantemente capacitados*”, indicador F1, obtuvo la media más baja y la desviación estándar más alta, evidenciando que los puntajes son bastante dispersos y se alejan de la media, que en este caso fue de 4.05 (ver tabla 12). Ahora bien, la teoría expresa que la capacitación es una herramienta para hacerle frente a las exigencias del mercado (Ortega, 2006), y suministra el conocimiento más avanzado a fin de cumplir de una mejor manera las funciones que realiza el trabajador (Czaplewski et al., 2001). Se afirma la teoría de que las grandes empresas crean plataformas de aprendizaje (BBVA, 2023, Scotiabank, 2023; Interseguro, 2023) para mejorar los *skills* de los trabajadores en general. Sin embargo, al ser las capacitaciones de manera autogestionada por el practicante, ellos no pueden percibir las como una capacitación sino como un beneficio más que le brinda la empresa.

Siguiendo el punto anterior, los entrevistados explicaron que el **aprendizaje** que obtienen los practicantes de los cursos, talleres, capacitaciones o charlas es medido mediante evaluaciones, encuestas y conversaciones con los líderes. Son los líderes quienes observan y determinan el crecimiento profesional del practicante y si la curva de aprendizaje está alineada a las expectativas por parte de las empresas y al mapa de carrera para dar un veredicto sobre su aprendizaje. Los practicantes talentosos son quienes obtienen buenos resultados y ello es percibido por sus líderes, quienes desean mantenerlos dentro de la empresa. Constantemente los líderes dan *feedback* y consejos para que los practicantes puedan mejorar, ello se alinea a la alta comunicación que mantienen. Además, comentaron que aquellos que tienen potencial son elegidos para quedarse en plazas fijas, sus evaluaciones son más rigurosas. Durante las entrevistas, se indicó que las prácticas preprofesionales han pasado a ser planes de formación, con duración de 6 a 12 meses, ya que en ese lapso de tiempo se puede apreciar el aprendizaje total del practicante. Asimismo, los encuestados están en su mayoría de acuerdo respecto al aprendizaje que obtienen en las empresas donde se están formando. La figura 18 demuestra que el 55.6% (148) está totalmente de acuerdo, el 35.7% (95) está de acuerdo. El 7% (19) que no está de acuerdo ni

en desacuerdo, la mitad pertenece a dos de los cuatro grandes bancos. Solo el 1.1% (3) está en desacuerdo y el 0.4% (1) está totalmente en desacuerdo.

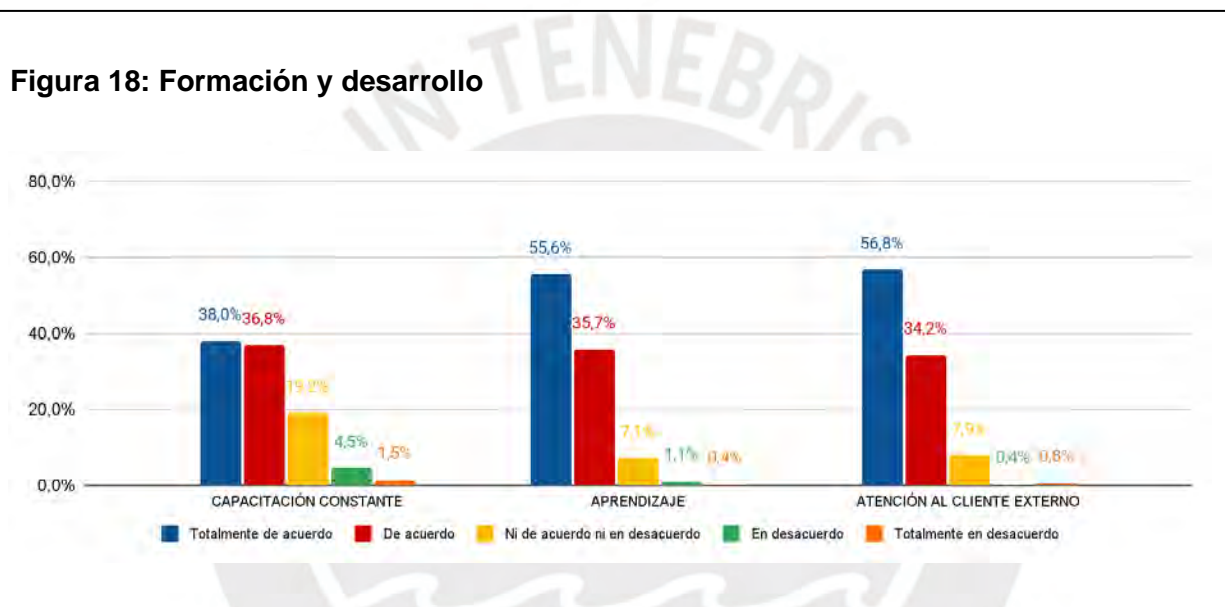
A partir del análisis descriptivo, se confirma que F2, ítem alusivo a aprendizaje que obtuvo una media de 4.45 con baja desviación estándar (ver tabla 12) evidencia que los puntajes obtenidos están centralizados en la media y corrobora lo dicho por los entrevistados. Se conoce que los programas de desarrollo brindan un conocimiento de alto nivel con mayores responsabilidades (Czaplewski et al, 2001). Estos programas son muy apreciados por los trabajadores, quienes sienten que las empresas se preocupan por ellos (Narteh, 2012; Valores & Marketing, 2023).

Del mismo modo, los programas de formación suponen un reto para los practicantes *centennials*, funcionando como medio de atracción de las oportunidades de aprendizaje que potencien su carrera profesional (Yupanqui, 2022 como se citó en Gamarra & Marquez, 2024). Siendo el *feedback* importante en los planes de endomarketing (Rodriguez, 2022), los líderes reciben y dan *feedback* constantemente para conocer así las necesidades de los trabajadores y hacer los ajustes pertinentes.

En cuanto a la **atención cliente externo**, los encargados de endomarketing comentaron en las entrevistas que, dentro de las empresas, existen áreas y subáreas donde están ubicados los practicantes. Al ser la empresa una entidad, muchas veces estas áreas se integran por proyectos y es importante que los practicantes sepan cómo sumarse y trabajar con ellos. Es importante que los practicantes sepan desenvolverse en cualquier área, ya que muchas veces participan en proyectos interdisciplinarios. “[...] te estoy preparando en *skills*, preparando en habilidades, para que tú independientemente del área donde estés tú puedas tener éxito” (Entrevistada 4, comunicación personal, 23 de mayo de 2024). Los entrevistados coinciden en que las empresas ven a los practicantes preprofesionales como futuros talentos a desarrollar, los forman de acuerdo a los *skills* que han identificado como *skills* importantes que desean tener en el futuro y a las demandas de mercado. Efectivamente, los practicantes que completaron las encuestas demuestran que la mayoría está de acuerdo que el aprendizaje está vinculado a su rol, definiéndose rol a las funciones y responsabilidades que se espera que cada trabajador, en este caso practicante, cumpla (Zalvadora, 2024). Cabe recalcar que los *skills* mencionados por los entrevistados hacen referencia a las habilidades blandas que los practicantes deben desarrollar, en su mayoría. En la figura 18, el 56,8% (151) está totalmente de acuerdo y el 34.2% (91) está de acuerdo con ello. Del 7.9% (21) que no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello, la mayoría fueron los practicantes de Otros bancos quienes respondieron así. Los que están en desacuerdo constituyen un 0.4% (1) y el 0.8% (2) restante está totalmente en desacuerdo. En esa misma línea, el indicador que corresponde a cliente externo es F3, el cual obtuvo no por mucho la mayor media (ver tabla 12) en el

análisis descriptivo. Corroborando así lo mencionado por los entrevistados y validando que los practicantes reciben la formación orientada a su rol.

La teoría señala que los *skills* son las habilidades relacionadas al trabajo en equipo, son imprescindibles para un alto desempeño y eficiencia (Monroy, 2024). Además, la formación “no es exclusivamente por el aprendizaje de la tarea, sino por el conjunto de factores que desarrolla de forma más integrada el empleado” (Fuentes, 2009, p.193). En otras palabras, los practicantes son formados en habilidades técnicas, que lo ven en su día a día y en habilidades blandas con cursos especializados, obteniendo así un potencial profesional con grandes capacidades reforzando la información encontrada en las entrevistas y encuestas.



La formación y desarrollo del talento en la empresa es una variable importante para la competitividad, el talento que se encuentra afuera no siempre cumple con las expectativas o requerimientos de los bancos. Por ello, las prácticas pre profesionales son una oportunidad para potenciar el mercado de talentos y una forma de poder retener a los mejores con una línea de carrera.

A continuación, se presenta la Tabla 21, que ilustra la valoración de cada ítem. C3 y C1, pertenecientes a la dimensión Comunicación interna, junto a E2 y E3, perteneciente a Empoderamiento, son los ítems con mejor valoración frente a F1 y R1, de las dimensiones Formación y Desarrollo y Recompensa respectivamente. Ello coincide con lo analizado en el AFE (ver Tabla 18) y la literatura revisada (Berry & Parasuraman, 1981; Grönroos, 1981; Narteh, 2012; Rafiq y Ahmed, 2000), dónde expresa que la comunicación y el empoderamiento son claves para el endomarketing.

**Tabla 21: Valoración de cada ítem**

INDICADOR	ÍTEM	VALORACIÓN
C3	La empresa motiva la comunicación interpersonal	4.53
C1	La empresa tiene estrategias de comunicación interna	4.52
E2	La empresa me impulsa a ser autoeficiente	4.50
E3	La empresa confía y cree en mi buen juicio	4.49
C2	La empresa tiene canales de comunicación interactivos	4.49
E4	La empresa me permite usar mi propio criterio para resolver problemas	4.47
F3	La formación y el aprendizaje brindado por el banco, está orientado a conocer y cumplir mejor mi rol	4.46
F2	La empresa promueve el aprendizaje entre compañeros	4.45
E1	La empresa me motiva a tomar iniciativas	4.42
R2	El banco cuenta con programas de beneficios complementarios	4.39
R3	Los practicantes de la empresa son motivados para permanecer en la empresa	4.23
F1	Los practicantes de la empresa son constantemente capacitados	4.05
R1	Los practicantes son incentivados a quedarse a través de sueldos competitivos	3.85

Asimismo, de la información obtenida de las entrevistas a los encargados de endomarketing se encontraron dos variables emergentes: confianza y línea de carrera. La primera está vinculada con el empoderamiento de los practicantes. A diferencia de la segunda, que está más relacionada con la variable formación y desarrollo.

## 5. Confianza

En esta investigación, es necesario diferenciar el término confianza en los siguientes dos aspectos: la confianza que brindan los supervisores (relacionada al estilo de liderazgo) y la autoconfianza de los practicantes.

Primero, según los entrevistados, la confianza que generan es clave para que los practicantes puedan desenvolverse y desarrollarse en su espacio de formación. Para ello, es importante que los supervisores desarrollen un tipo de liderazgo adecuado y que permita conseguir ello; por ejemplo, el liderazgo transformacional, que logra fomentar un “ambiente de trabajo positivo y productivo (Méndez y Padrón, 2022)” (citado en Espinoza-Solis & Elgoibar, 2023, p.393). Este tipo de liderazgo no solo se centra en el entorno laboral del practicante, sino que impulsa la creatividad, promueve la participación en decisiones colectivas y contribuye a fortalecer la motivación, lealtad y compromiso dentro del equipo (Espinoza-Solis & Elgoibar, 2023).

Entonces, las organizaciones buscan que sus practicantes sientan la confianza de sus líderes en ellos y les brinden seguridad; de acuerdo a ello, podrán desarrollar su proactividad, su autoeficacia, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Así, es necesario que en estos espacios de aprendizaje se cree condiciones que impulsen la excelencia personal y la competencia; de esta manera, logran que los practicantes “se empoderen y adquieran mayor confianza en su capacidad de generar cambios y lograr resultados” (Marín & Velasco de Lloreda, 2005, p.80). Esta variable emergente podría formar parte de los cuatro puntos que conforman el empoderamiento, pues está relacionado al rol de la persona en la organización, además del estilo de liderazgo de los supervisores, quienes promueven las relaciones adecuadas, a través de la confianza, y esto beneficia al desarrollo de la organización.

Segundo, el compromiso que muestran los practicantes es resultado de la autoconfianza construida a partir de sus capacidades, de las oportunidades que las organizaciones les brindan, así como del acompañamiento y liderazgo de sus supervisores. Cuando existe confianza en los equipos, los integrantes pueden reconocer sus limitaciones, convertirlas en oportunidades de mejora y fortalecer su desarrollo y eficacia (Yukl, 2008, citado en Cortez, 2021).

Todos los entrevistados coincidieron en que el acompañamiento constante contribuye a que los practicantes desarrollen confianza para cumplir sus funciones y, progresivamente, adquirir mayor autonomía. En esa línea, se señala que cuando existe confianza también surge la posibilidad de solicitar ayuda y expresar ideas u opiniones relacionadas con lo que ocurre dentro del equipo y la organización (Yukl, 2008, citado en Cortez, 2021). Por tanto, la confianza es uno de los factores que permite lograr el éxito en las organizaciones, especialmente cuando se articula con una comunicación efectiva, actividades de integración

y espacios de capacitación; de esta manera, el acompañamiento que brinda la empresa favorece que el practicante desempeñe sus funciones con mayor eficacia.

## 6. Línea de carrera

En base a las entrevistas, se logró identificar que los practicantes talentosos son claves en el desarrollo de los planes de formación de los practicantes. Se define practicante talentoso o *high potential* a los trabajadores que logran destacar por su rendimiento, productividad, competitividad y *skills* desarrolladas (Redacción Recursos Humanos TV, 2022). Como se mencionó en el capítulo 1, la fuga y escasez de talento son problemáticas actuales para la Gestión de Talento. De manera que los encargados del talento han determinado que es crucial aumentar o potenciar el mercado de talento interno a través de los programas formativos; es decir, las prácticas preprofesionales. Los entrevistados coinciden en que la figura de practicante profesional, que se realiza posteriormente a las prácticas preprofesionales, no debería existir, ya que al ser personas que han terminado la carrera, deberían tener ya un puesto en la empresa y no seguir con un sueldo o puesto de practicante.

El objetivo de las prácticas preprofesionales es que el practicante pueda prepararse para que al término del convenio llegue a ser contratado y cubra la plaza vacante. En caso de que no haya una plaza disponible en ese momento y es un practicante muy talentoso, para no perderlo le dan el puesto de practicante profesional, esto se da en caso excepcional y de manera temporal. “De hecho la idea es que pase a posición fija de un asistente a futuro” (Entrevistada 2, 18 de mayo de 2024). Técnicamente, en este sector, es muy escaso encontrar practicantes profesionales, ello refleja el bajo porcentaje (13.5%) obtenido en la muestra. Como se ve en la tabla 22, de los 4 principales bancos, entre el 5% y 10% fueron practicantes profesionales. En Otros bancos, al agruparse una gran cantidad de bancos minoritarios, el 45% puede no ser muy representativo de la muestra.

**Tabla 22: Cantidad de practicantes profesionales**

Entidad financiera	Cantidad encuestada	Practicantes profesionales	% practicantes profesionales
BCP	91	5	5%
BBVA	53	3	6%
Scotiabank	45	4	9%
Interbank	30	3	10%

**Tabla 22: Cantidad de practicantes profesionales (continuación)**

Entidad financiera	Cantidad encuestada	Practicantes profesionales	% practicantes profesionales
Otros bancos	47	21	45%

Es por ello, que la línea de carrera se realiza más rápido, ya que, de ser considerado como un gran talento durante sus prácticas preprofesionales, se daría el ascenso a analista o el puesto fijo superior siguiente. De este modo, se corrobora que la línea de carrera es importante para los practicantes, como se mencionó en el análisis demográfico, la razón de por qué los practicantes eligieron una empresa del sector banca para realizar sus prácticas la mayoría, el 68% (181), contestó que la línea de carrera fue el motivo principal para iniciar su formación profesional. Asimismo, diversos autores como Yirik y Babür (2014), Chami-Malaeb & Garavan (2013), Chew & Chan (2008), Naim & Lenkla (2016), Kong et al. (2015) afirman que las oportunidades de crecimiento profesional brindadas por la gerencia son muy valoradas y están relacionadas a la intención de permanencia en la empresa; es decir, existe una relación positiva directamente proporcional entre una línea de carrera y la retención de talento (Carranza, 2024). En el aspecto cultural, “el trabajador peruano es aspirante, empeñoso, con deseos de crecer y mejorar” (Carranza, 2024). Asimismo, en el trabajo realizado por Gamarra & Marquez (2024), se encontró que, por parte del Valor de Desarrollo, se aprecia más, al momento de seleccionar una empresa, las oportunidades brindadas para mejorar la carrera profesional. Y, por parte del Valor Económico, el elemento más valorado por los practicantes *centennials* aprecian que las empresas ofrezcan oportunidades internas de crecimiento (Gamarra & Marquez, 2024). Por ende, se considera relevante añadir Línea de Carrera como variable mediadora de la variable Formación y Desarrollo. Los trabajadores se sienten más engaged cuando tienen espacios de formación, aprendizaje, adquisición de nuevas habilidades y una planificación de su carrera profesional (Chandani et al, 2016).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se describen las conclusiones obtenidas del presente trabajo, en base a cada pregunta y objetivo específico planteado al inicio de la investigación (Ver [Capítulo 1](#)). Posteriormente, se brindan las recomendaciones para mejorar la percepción de los practicantes *centennials*, de acuerdo con la información analizada.

### 1. Conclusiones

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general “identificar la percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú”. Para lograr ese objetivo, se realizó una revisión de la literatura con el fin de conocer a profundidad los temas de la investigación: Gestión del Talento Humano, Endomarketing, Sector bancario y Generación Z o *Centennials*. Asimismo, se elaboró la guía de entrevista y se validó el cuestionario para iniciar con el trabajo de campo, que consistió en entrevistas a encargados de endomarketing y encuestas a 266 practicantes, preprofesionales y profesionales, de los principales bancos del Perú. Posteriormente se realizó un análisis de confiabilidad para confirmar que los datos obtenidos se ajusten al modelo. Finalmente, se realizaron dos análisis, el análisis factorial exploratorio para encontrar la estructura y el análisis factorial confirmatorio para corroborar el modelo de Narteh. Además, los análisis estadísticos descriptivos para encontrar las prácticas más percibidas por los practicantes.

Los hallazgos encontrados evidenciaron que las dimensiones más percibidas por los practicantes de los principales bancos fueron “Comunicación interna” y “Empoderamiento”. Respecto a la primera dimensión, hace referencia a la comunicación interna, los canales de comunicación y la comunicación interpersonal. En cuanto a la segunda dimensión, abarca aspectos como toma de iniciativas, autoeficacia, toma de decisiones y resolución de problemas.

El objetivo específico 1 fue identificar cuáles son los atributos de **empoderamiento**, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*. Los practicantes afirman que los bancos fomentan la toma de iniciativas dentro de las responsabilidades que asumen. Estas iniciativas eran respaldadas por sus líderes, quienes les aconsejaban y les realizan seguimiento. Además, mediante el proyecto asignado y sus funciones diarias, los practicantes desarrollan autoeficacia. Así como toma de decisiones y resolución de problemas. Cada practicante es libre de poder ejercer y hacer sus deberes de la mejor manera y con las herramientas que posee, fomentando el sentimiento de empoderamiento en ellos.

Durante el análisis realizado, surgió la variable **confianza**, que es clave para el desarrollo de los practicantes en sus puestos de formación, además lo cita Cortez (2021), “favorece la comunicación, el trabajo en equipo, el rendimiento, la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, y a su vez hace productiva a la organización (Cardona y Wilkinson, 2009; Chand, 2018)” (p.121).

El objetivo específico 2 fue identificar cuáles son los atributos de las **recompensas**, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*. Los entrevistados coincidieron que los salarios ofrecidos a los practicantes eran competitivos, así como los beneficios. Los *centennials* afirmaban que los bancos contaban con un atractivo programa de beneficios (descuentos corporativos, trabajo híbrido, etc.), el cual incrementaba el deseo de permanencia en las organizaciones estudiadas. Cabe resaltar que el programa de beneficios fue el elemento más valorado en esta dimensión. Contrastando al modelo de Narteh, que indicaba que el factor económico era prioritario en un país en vías de desarrollo.

El objetivo específico 3, fue identificar cuáles son los atributos de la **comunicación interna**, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*”. Esta dimensión fue la que mayor media obtuvo, lo que indica que es la mejor percibida por los practicantes encuestados. La comunicación que se da en las empresas del sector financiero es horizontal, siendo los líderes de los practicantes quienes se encargan de ser el medio de comunicación. En cuanto a los canales de comunicación, se encontró el uso de las redes sociales como canal principal. Estas redes sociales pueden ser propias de la empresa u otras informales, que pueden ser Whatsapp o Microsoft Teams.

Sabiendo que la comunicación es un pilar fundamental de toda empresa y que la comunicación interpersonal (C3) fue el ítem con mayor percepción de los *centennials*, las empresas bancarias del Perú buscan tener o generar espacios de comunicación, en los cuales los trabajadores puedan relajarse y abrirse a sus compañeros, tales como los eventos de integración o reuniones sociales realizadas por la empresa.

Por último, el objetivo específico 4 fue identificar cuáles son los atributos para la **formación y desarrollo** profesional, según Narteh (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes *centennials*”. La formación de los practicantes se realiza de manera autónoma, se busca que ellos mismos decidan los temas relevantes para su propio desarrollo profesional. Cada empresa tiene su plataforma educativa, con diversos cursos a completar por el practicante, quien lo recibe como un beneficio por pertenecer a dicha empresa. El aprendizaje que ofrecen las empresas bancarias está enfocado en las actividades diarias que el practicante realiza, los problemas a los que se enfrenta y cómo los resuelve. Además, la evaluación de su desempeño es constante, así como el *feedback* que reciben de sus superiores. Parte de su crecimiento profesional, el

banco les ofrece la oportunidad de adquirir mayores conocimientos y poder intercambiar experiencias con las diversas áreas, a través de los proyectos interdisciplinarios en los que apoyan. La formación que reciben es integral, pero se privilegia las *soft skills* que desarrollan durante el trabajo en equipos.

Durante el análisis realizado, surgió la variable Línea de carrera que hace referencia a la disminución o casi inexistencia de los practicantes profesionales en el sector bancario. Luego de haber terminado sus estudios universitarios, los practicantes *centennials* se hacen merecedores de un puesto fijo en la empresa; no obstante, se busca que estos *centennials* sean perfiles talentosos y valiosos. Por ende, a los practicantes preprofesionales talentosos se les ofrece un puesto fijo y superior en la empresa, con un sueldo mayor a lo dictado por ley para practicantes profesionales. Ello concuerda con el principal motivo de un estudiante *centennials* para elegir la empresa donde realizará sus prácticas preprofesionales, es decir, que sea una empresa bancaria por la línea de carrera que ofrece.

Luego de lo estudiado, se observa el interés de los principales bancos por la atracción de personas jóvenes, en este caso *centennials*, y por el desarrollo de prácticas de endomarketing como forma de retención del mejor talento. Estas prácticas están presentes en los paquetes de beneficios adicionales que brindan las empresas y en la interacción que existe entre los líderes y los practicantes. Como quedó demostrado, la comunicación interna y el empoderamiento son las dimensiones del endomarketing que mejores resultados han obtenido las empresas del sector bancario. De la misma manera, la percepción de los practicantes destacó la comunicación, la autoeficacia y la toma de decisiones. Es decir, los *centennials* consideran que los bancos les otorgan empoderamiento al brindarles las herramientas y equipo para desarrollar sus actividades con éxito, así como darles la responsabilidad de tomar decisiones en funciones asignadas a su puesto.

## **2. Recomendaciones**

Se explican las recomendaciones sobre las prácticas de endomarketing realizadas por los bancos y las recomendaciones para futuras investigaciones.

### **2.1. Recomendaciones sobre las prácticas de endomarketing**

A lo largo de la investigación se ha comentado que el endomarketing es una estrategia que se enfoca en mejorar la satisfacción de los colaboradores. De esta manera, se lograría la retención de talento, pues al implementar prácticas efectivas de endomarketing, las organizaciones pueden fortalecer la lealtad de su equipo, mejorar la cultura organizacional y crear un sentido de pertenencia, lo que conlleva en una mayor retención de talento y un

entorno laboral más estable. Se presentan las recomendaciones sobre las prácticas de endomarketing.

En primer lugar, las empresas deben fomentar una cultura de iniciativa en sus trabajadores, aprovechando el desarrollo de esta cultura a partir de los practicantes, quienes están comenzando a ganar experiencia en el ámbito laboral y piensan realizar una línea de carrera en la empresa. Con el objetivo de que los practicantes tengan la confianza y motivación para compartir sus ideas, se recomienda realizar concursos de iniciativas internos, donde sean solo los practicantes quienes tengan un espacio para poder exponer sus ideas. Actualmente, se busca mejorar el perfil profesional, y participar de estos eventos o concursos donde pueden ser reconocidos mediante diplomas o constancias de participación puede resultar atractivo para los practicantes.

En segundo lugar, el factor económico no es relevante para los *centennials*, ya que se espera una remuneración o sueldo acorde a ley. Ello concuerda con lo dicho por los encargados de endomarketing, quienes comentaron sobre los amplios beneficios que ofrecen por pertenecer a las empresas bancarias. Beneficios que no son conocidos por los postulantes ni nadie externo a la empresa, por lo que se recomienda promocionar más acerca de su programa de beneficios como forma de atracción de talento. Además de recopilar un feedback sobre el uso de los beneficios para que en el futuro se pueda realizar un ajuste conforme a las preferencias y necesidades, y así ofrecer un mejor paquete de beneficios y programas de desarrollo profesional.

En tercer lugar, se debe implementar actividades formativas grupales que sirvan como capacitaciones, adicionalmente a los cursos que se dictan de manera virtual en sus plataformas educativas. No solo abarca la dimensión formación y desarrollo, sino también la dimensión de comunicación interna. Las actividades pueden ser *workshop*, *role playing*, debates, simulaciones, encuestas en las plataformas *Kahoot* o *Meetimeter*, o incluir técnicas de gamificación, ya sea entre practicantes o con todo el equipo de trabajo. Ello ayudará a trabajar las habilidades requeridas por los líderes, como el trabajo en equipo. Además, mejorará la integración del grupo. Estas actividades pueden darse trimestralmente y añadirse como parte de las evaluaciones de desempeño.

## **2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones**

Una de las principales limitaciones para el trabajo fue la escasa literatura del endomarketing y sobre la generación Z o *centennials*, ambos en el ámbito regional.

El modelo trabajado es relativamente nuevo, requiere de un mayor uso por parte de otros investigadores para validar y rectificar su uso. Se sugiere aplicar el modelo en otras generaciones, de manera que se pueda identificar las similitudes o diferencias en la

percepción de las prácticas de endomarketing. Asimismo, se propone ampliar el uso del modelo a otros sectores, ya que solo ha sido aplicado en el sector bancario. Así, se tendría un enfoque más amplio y profundo para que el área de Gestión del Talento Humano pueda saber en qué dimensión deberá enfocar esfuerzos. Del mismo modo, se podría aplicar las subvariables emergentes a las nuevas investigaciones, de ser relevante podría reforzar la teoría y obtener un mayor porcentaje de explicación del modelo, el cual obtuvo 64.8% en el presente trabajo.

Además, las investigaciones sobre los *centennials* en el Perú y a nivel regional acerca de sus perspectivas laborales son limitadas, por lo que se recomienda investigar más sobre esta generación que está próxima a ser mayoría en la fuerza laboral. A modo de continuación del trabajo, se recomienda profundizar por medio de focus group o entrevistas a los practicantes *centennials* y conocer con mayor detalle sus percepciones y contrastar con lo dicho por las entrevistas de los encargados de cada banco.



## REFERENCIAS

- Abhari, K., Saad, N. M., & Haron, M. S. (2008). "Enhancing Service Experience through Understanding: Employee Experience Management". *International Seminar on Optimizing Business Research and Information, Binus University, Jakarta, Indonesia*
- Abrajan, M. G., Contreras, J. M. & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14 (1), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Achmad, L. I., Noermijati, Rofiaty, & Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review* 8(1), 1-19. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26668/businessreview/2023.v8i1.814>
- Adecco (5 de mayo de 2021). 6 retos importantes a los que se enfrenta la gestión de recursos humanos. <https://www.adecco.com.pe/rrhh/retos-importantes-recursos-humanos/>
- Adecco (5 de abril de 2021). ¿Qué son los Recursos Humanos y por qué son tan importantes en una empresa? <https://adecco.com.ec/recursos-humanos/>
- Aguado, J. (2004). Introducción a las teorías de la información y la comunicación. Universidad de Murcia. [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%200Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Ahmed, P. y Rafiq, M. (2002), *Internal marketing.- Tools and concepts for customer- focused management*. Butterworth-Heinemann Publications, Oxford
- Alfaro, I. & Condor, J. (2022). El Endomarketing y su incidencia en el Engagement de los trabajadores para el desarrollo de sus funciones en las mype del sector imprenta de la Galería Wilson Cercado de Lima 2021. [Título Profesional, Universidad Mayor de San Marcos]. Repositorio de la Universidad Mayor de San Marcos. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10504/alfaro\\_mij-condor\\_zjb.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10504/alfaro_mij-condor_zjb.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias (2.a edición)*. Buenos Aires: Granica.
- Al-Weshah, G.A. (2019), Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospitals, *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13 (1), 40-56. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJPHM-11-2017-0063>
- Alziari, L. (2017), A chief HR officer's perspective on talent management, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4), 379-383. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JOEPP-05-2017-0047>
- Arias, J. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica. Para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas, humanas*. Enfoques Consulting. [https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2238/1/AriasGonzales\\_TecnicaEInstrumentosDeInvestigacion\\_libro.pdf](https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2238/1/AriasGonzales_TecnicaEInstrumentosDeInvestigacion_libro.pdf)

- Aybar, L.; Colchado, D.; Chávez, F.; Gonzales, S.; Obando, O. (2017). El comportamiento del consumidor de la generación z respecto al proceso de compra tradicional y su relación con las marcas en los medios digitales. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622177/GONZALE\\_S\\_BS.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622177/GONZALE_S_BS.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- ASBANC. Nuestra asociación. <https://www.asbanc.com.pe/nuestra-asociacion>
- Babakus, E. , Yavas, U. , Karatepe, O. and Avci, T. (2003) The effect of management commitment to service quality on employees 'affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (3) 272 – 286 .
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding". *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Baez, R., Zayas, P., Velázquez, R. & Lao, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40 (1), pp. 14-23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003>
- Bailey, A.A., Albassami, F. and Al-Meshal, S. (2016), The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34 (6), 821-840. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJBM-06-2015-0097>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 107–115. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. En K. Cameron y G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). Oxford: Oxford University Press.
- Banco Mundial (s/f.). Sector financiero. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialsector/overview>
- BBVA (2023). BBVA es la empresa más premiada en los Premios ABE 2023 en Perú. BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-es-la-empresa-mas-premiada-en-los-premios-abe-2023-en-peru/>
- BBVA (2023). Memoria Anual 2022: Informe Integrado. BBVA. <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/memoria-anual/Memoria-Anual-2022.pdf>
- BBVA (2020). BBVA es el banco número uno en atraer y retener talento en Perú, según Merco Talento. BBVA. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-es-el-banco-numero-uno-en-atraer-y-retener-talento-en-peru-segun-merco-talento/>
- BBVA (s/f). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas?. BBVA. <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- BCR (s/f.) Entidades Financieras. BCR. <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>

- BCR (s/f.). ¿De qué se ocupa el sector monetario y financiero?. BCR <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/sala-economia/lecturas/sector-financiero/lectura-sf-sector-monetario-financiero.pdf>
- BCP (2023). Memoria Integrada 2022. BCP. [https://www.viabcp.com/wcm/connect/378f2408-85ba-4ab1-a64a-e466874103a0/VF+Memoria+Integrada+BCP+2022\\_30.03.2023+%281%29\\_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ouhGDYn&attachment=false&id=1681776268012](https://www.viabcp.com/wcm/connect/378f2408-85ba-4ab1-a64a-e466874103a0/VF+Memoria+Integrada+BCP+2022_30.03.2023+%281%29_compressed.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ouhGDYn&attachment=false&id=1681776268012)
- Belizario, A. & Condori, L. (2019) El endomarketing y el engagement en las organizaciones. [Título Profesional, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de la Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2851>
- Benham Jr, P. O. (1993). Developing organizational talent: the key to performance and productivity. *SAM Management Journal*, 58(1), 34.
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. *Visión Gerencial*, (2), 91-98.
- Bernardi, A. L. (2022). Motivación laboral y engagement. [Seminario de Graduación, Universidad Fasta] [http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/507/1/2015\\_CP\\_006.pdf](http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/bitstream/123456789/507/1/2015_CP_006.pdf)
- Berry, L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*. New York, NY [u.a.]: Elsevier
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing services: competing through quality*. The Free Press, New York
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172
- Bravo, M., Mejía, A. y Montoya, Arturo (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&lng=pt)
- Bobadilla, M., Callata, C. & Caro, A. (2015) *Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global* [Título de Magister, Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Boubeta, A. R., Mallou, J. V., Piñeiro, J. A., & Lévy, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales: temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales. Netbiblo
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831–839.
- Caridad, M., Salazar, C. & Castellano, M. (2016). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Revista Espacios*, 38(1), 6. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n01/a17v38n01p06.pdf>

- Caro, J. & Rodriguez, S. (2014). Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S. [Tesis de grado, Universidad Libre] <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/10544/TRABAJO%20%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carranza, A. (2024). Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano. Info Capital Humano <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-oportunidad-para-el-crecimiento-y-desarrollo-profesional-del-talento-humano/>
- Céspedes, S., & Ireijo, E. (2015). Relación entre estrés y motivación laboral con la percepción de la eficiencia en los equipos de trabajo. [Magíster, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. Recuperado de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2950/CespedesSandra\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2950/CespedesSandra_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Chami-Malaeb, R., & Garavan, T. (2013). Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (21), 4046-4062. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789445>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7.
- Chebbi, T. & Khemissi, F. (2022). Effect of Internal Marketing on Employee Commitment. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 659 - 664. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.86>
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resources practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 503-522. <https://doi.org/10.1108/01437720810904194>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (9ª edición). México: Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (8ª edición). México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª edición). Bogotá: Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Christopher Lee, C., & Lim, H. S. (2024). Examining the Relationships Between Transformational and Transactional Leadership and Employee Engagement During the Covid-19 Pandemic: The Moderating Effect of Employee Generations. *Studies in Business & Economics*, 19(1), 118–136. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0007>

- Conexión ESAN (2021, 26 de mayo). *¿Cómo afecta el estrés laboral a nivel empresarial?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-afecta-el-estres-laboral-a-nivel-empresarial>
- Conexión ESAN. (2019, 2 de septiembre). *Rotación laboral en el Perú: ¿qué hacer para disminuirla?* Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/rotacion-laboral-en-el-peru-que-hacer-para-disminuirla>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A. & Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, núm. 60. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/94465715006.pdf>
- Cortez Giraldo, L. M. (2021). Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. *Industrial data*, 24(1), 121-137. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-99932021000100121](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932021000100121)
- Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the Relationship between Hotels' Internal Marketing and Employee Engagement Dimensions. *Tržište/Market*, (32) 49–65. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Cruz, I. (s.f.). 'Centennials', la generación que no conoció el mundo sin internet. BBVA. <https://www.bbva.com/es/centennials-la-generacion-no-conocio-mundo-sin-internet/>
- Czaplewski, A. J., Ferguson, J. M. & Milliman, J. F. (2001). Southwest Airlines: How internal marketing pilots success. *Marketing Management*, 10 (3), 4 – 17.
- Dávila, A y Velasco, A. (2013). La Satisfacción del cliente Interno a través del Endomarketing. [Monografía de grado para optar al título de administrador de empresas, Universidad EAN]. Repositorio EAN. <http://hdl.handle.net/10882/3831>
- Dehaze, A (2022). 6 world of work trends set to shape 2022. World Economic Forum. Recuperado de: [Here are 6 world of work trends expected to shape 2022 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/articles/2022/06/06-world-of-work-trends-expected-to-shape-2022/)
- De Lama, L. & Estrada, L. (2016). Engagement laboral y liderazgo de servicio: el rol mediador de los recursos laborales en una empresa de servicios. [Magíster, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Universidad del Pacífico. Recuperado de [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1556/Lorena\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1556/Lorena_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1)
- Deloitte (28 de junio del 2022a). 'Millennials' y 'centennials' ¿Qué pueden hacer las empresas para atraerlos y retenerlos? <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html>
- Deloitte (2022b). Encuesta Millennial y Gen Z 2022. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2022.html>
- Deloitte (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

- Deloitte (s/f). ¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas?. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>
- Días, C., Caro, N. & Gauna, E. (2014). Cambio en las estrategias de enseñanza – aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Córdoba]. Portal Educativo OEA. <https://recursos.educoas.org/publicaciones/cambio-en-las-estrategias-de-ense-anza-aprendizaje-para-la-nueva-generaci-n-z-o-de-los>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal Communications: Today’s Strategic Imperative. *Journal of marketing communications*, 11(3), 171-190.
- Ellerbeck, S. (2022) Great Resignation Is Not over: A Fifth of Workers Plant to Quit in 2022. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>
- Espinosa, A. (2017). El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinosa\\_qj.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622703/Espinosa_qj.pdf?sequence=5)
- Estarás, M. (2023, 24 de abril). Las distintas generaciones en el lugar de trabajo [Publicación]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-mar%C3%ADa-estar%C3%A1s-ojeda/?originalSubdomain=es>
- Fernandes, P. M., Sousa, B. B., Veloso, C. M. & 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.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/EMJB-12-2022-0212>
- Fernández, S., Sánchez, J., Córdoba, A., & Largo, A. (2002). *Estadística descriptiva*. Esic Editorial.
- Figuroa, M., San Martín, A. & Soto, J. (2018). Buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito de empresas del sector bancario. [Tesis de magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Centrum PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12882/FIGUEROA\\_SAN%20MARTIN\\_PRACTICAS\\_BANCARIO.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12882/FIGUEROA_SAN%20MARTIN_PRACTICAS_BANCARIO.pdf?sequence=1)
- Flores, J. (2010). La comunicación hace magia. *InfoCapital Humano*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/la-comunicacion-hace-magia/>
- Forbes Perú. (2022, 25 de abril). Dos de cada tres trabajadores buscarían un nuevo empleo si les obligan a volver a la oficina. *Capital Humano*. <https://forbes.pe/capital-humano/2022-04-25/dos-de-cada-tres-trabajadores-buscarian-un-nuevo-empleo-si-les-obligan-a-volver-a-la-oficina>
- Forbes Perú. (2022, 19 de julio). El 55% de los peruanos quiere renunciar a su trabajo, según una encuesta de Bumeran. *Capital Humano*. <https://forbes.pe/capital-humano/2022-07-19/el-55-de-los-peruanos-quiere-renunciar-a-su-trabajo-segun-una-encuesta-de-bumeran>

- Forbes Perú. (2023, 27 de agosto). La banca fue el sector con la mayor rotación de gerentes en las empresas grandes durante 2022. *Capital Humano*. <https://forbes.pe/capital-humano/2023-02-06/la-banca-fue-el-sector-con-la-mayor-rotacion-de-gerentes-en-las-empresas-grandes-durante-2022>
- Fuentes, P. (2009). Operativa del Marketing Interno: Propuesta de Modelo de Endomarketing. *Perspectivas*, (23) 198-231. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Fuentes, P., Palacios, B., Dutschke, G. & García del Junco, J. (2012). El endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa. En 11th International Marketing Trends Conference. <https://archives.marketing-trends-congress.com/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf>
- Fujii, K. (2017). Correlación de las demandas y recursos laborales con el work engagement. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9477/Fujii\\_Morello\\_Correlaci%C3%B3n\\_demandas\\_recursos1.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9477/Fujii_Morello_Correlaci%C3%B3n_demandas_recursos1.pdf?sequence=1)
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters [Gestión del talento: el contexto importa]. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Gamarra, A. & Marquez, W. (2024). Elementos del employer attractiveness más valorados por los jóvenes pertenecientes a la generación Z de las carreras de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/27931>
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and Architecture [Mapeo del desarrollo del talento: definición, alcance y arquitectura]. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garton, E. & Mankins, M. (2020, 01 de diciembre). The Pandemic Is Widening a Corporate Productivity Gap. *Harvard Business Review Press*. <https://hbr.org/2020/12/the-pandemic-is-widening-a-corporate-productivity-gap>
- Gobierno de Canarias (2013). Activos financieros. El blog de economía. Recuperado de: <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/casilher/category/t-sistema-financiero/>
- Grau, R.; Llorens, S.; Peiro, J. M.; Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2000). “Desde el burnout al Engagement: ¿Una nueva perspectiva?”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing- an integral part of marketing theory. En Donnelly J.H. y George W.R. (Eds). *Marketing of Services* (pp 236- 238). American Marketing Association Proceedings Series.
- Great Place to Work (2019). Scotiabank. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.pe/?view=article&id=657:scotiabank&catid=51>

- Grueso-Hinestroza, M. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico*, 2(3), 77-91. <https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hanna K., K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Interbank (2023). Reporte de Sostenibilidad 2022. <https://interbank.pe/nosotros/sostenibilidad?tabs=tab-sostenibilidad#!tab-reportes-de-sostenibilidad>
- Interbank (2022). Interbank es reconocido como el mejor lugar para trabajar en el Perú. <https://interbank.pe/blog/sala-de-prensa/interbank-numero-1-gptw-2022>
- Ipsos (2022). Generaciones en el Perú urbano. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru-2022>
- Ipsos (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). Perú: Comportamiento de los Indicadores del Mercado Laboral a nivel Nacional y en 26 Ciudades. Recuperado de [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/epen\\_nacional.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/epen_nacional.pdf)
- Jiménez, R., & Marroquín, D. (2020). Estado actual de la gestión del Employee Experience en una empresa del sector seguros peruano. Caso: INTERSEGURO. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16801/JIM%C3%89NEZ\\_RAM%C3%8DREZ\\_MARROQU%C3%8DN\\_RAM%C3%8DREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16801/JIM%C3%89NEZ_RAM%C3%8DREZ_MARROQU%C3%8DN_RAM%C3%8DREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jiménez, J., León, F., Parihuaman, N., & Susano, F. (2016). Calidad en el sector financiero-banca del Perú. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7649>
- Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23) 189-231. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kelemen, M., & Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7–8), 745–767. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1362/026725707X230027>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, (37) 130–151.
- Kong, H.; Wang, S. & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), 147-168.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kular, S., Gatenby, M., Reez, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. In *Klinische Wochenschrift*, (19). <https://doi.org/10.1007/BF01757208>
- Lapoint, P. A. (2024). A Comparison of Employee Engagement: Pre- and Post-COVID-19. *Journal of Applied Business & Economics*, 26(4), 104–109. <https://doi.org/10.33423/jabe.v26i4.7226>
- Larico, E.; Machaca, D.; Condori, L. & Apaza, K. (2021). Estrés laboral y rendimiento laboral de los trabajadores en entidades financieras. *Ciencias Económicas y Empresariales*, Vol 7, núm. 4, Agosto Especial 2021, pp. 356-372. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4>
- Laws, E. (1992). Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. *Service Industries Journal*, 12(2), 288–289.
- Lazorko, K., & Zajac, M. (2014). Internal Marketing and Talent Management as Integral Elements of Employer Branding Strategies. *Economic Processes Management*, (1) 1–10.
- León, J. (s/f) ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? Recuperado de <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Linares, M. (2023). Beneficios del Endomarketing para el desarrollo de la cultura empresarial. [página de LinkedIn]. Recuperado el 12 de julio de 2024, de <https://es.linkedin.com/pulse/beneficios-del-endomarketing-para-el-desarrollo-de-la-marcelo>
- Linares, A. & Meza, K. (2020). El marketing interno como estrategia de compromiso organizacional en los colaboradores de sector retail moderno del Perú. [Tesis de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18731/MEZA%20ORTIZ\\_%20LINARES%20COLLANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/18731/MEZA%20ORTIZ_%20LINARES%20COLLANTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Linares, A. & Meza, K. (2021) El compromiso organizacional desde la perspectiva del marketing interno: análisis de los trabajadores en una coyuntura de emergencia sanitaria nacional [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19176/LINARES\\_COLLANTES\\_MEZA\\_ORTIZ%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19176/LINARES_COLLANTES_MEZA_ORTIZ%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- López, J. A., & Yee, E. (2024). Las 5E del Endomarketing para reducir la rotación de personal en las Pymes. *Revista Enfoques*, 8(30), 126–144. Recuperado de <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/215/1070>
- Machaca, N. (2019). El estrés laboral y la influencia con la motivación en el trabajo de los colaboradores de M.B. Negocios S.A.C. del distrito de Tacna en el año 2017. [Título Profesional, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna. Recuperado de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1107/Machaca-Ninaja-Noelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Madjar, N., Oldham, G. R., and Pratt, M. G. (2002). “Theres no place like home?: The contributions of work and non-work sources of creativity support to employees creative performance”. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 757–767.
- Maese, J., Alvarado, A., Valles, D. & Báez, Y. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medirla fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*, 13(59), 146-156.
- Mainardes, E.W., Rodrigues, L.S. & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37 (5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Maqueira, J., & Bruque S. (2014). Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol. *Harvard Deusto Business Research*, 3(2), 101-116. <https://doi.org/10.3926/hdbr.58>
- Marín, A. C. & Velasco de Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios gerenciales*, 21(97), 61-82. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000400003&script=sci_arttext)
- Marrufó-Calderón, J. (2018). Endomarketing And Its Focus On Engagement. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 3 (6), 82-88. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/download/91/93/>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, (52) 397-422. <https://www.wilmarschaufeli.nl/wp-content/uploads/2018/05/154.pdf>
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171 – 194.
- Méndez, A.; Fernández, J. & Cecchini, J. (2014). Validación de la versión en español del Cuestionario de Metas de Amistad en Educación Física. *Universitas Psychologica*, 13(1), 227-237. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v13n1/v13n1a19.pdf>
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. A., & Taberero Urbieto, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales* 17(1), 110-125. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022755010.pdf>
- Merco (2023). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Recuperado de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

- Meza, L. (2017). Endomarketing para todos. Hablemos de Marketing. <https://www.hablemosdemarketing.com.pe/estrategico/endomarketing-para-todos/>
- Michaels, E., Handfield-Jones, E. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023). Informe Anual del Empleo 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5245690/IAE%202022%20VF.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023). Anuario estadístico sectorial 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4930317/Anuario%202022.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023). Documento estadístico anual sobre modalidades formativas laborales declarados en el T-Registro de la planilla electrónica Enero - Diciembre 2022. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4776314/BOLETIN%20ANUAL\\_2022%2019.06.23.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4776314/BOLETIN%20ANUAL_2022%2019.06.23.pdf)
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574.
- Monroy, S. (2023). ¿Cuáles son las soft skills más demandadas por las empresas en 2024?. <https://www.apd.es/soft-skills-mas-demandadas-en-empresas/>
- Naim, M. F., & Lenkla, U. (2016). Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. *Industrial and Commercial Training*, 48 (3), 142-148.
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1080/15332969.2015.1014237>
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284–300. doi:10.1057/fsm.2012.22
- Neyra, E. (14 de febrero de 2023). El síndrome de Procusto y las actitudes que desean cambiar los jóvenes de sus líderes. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-sindrome-de-procusto-y-las-actitudes-que-desean-cambiar-los-jovenes-de-sus-lideres-noticia/?ref=gesr>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13va. ed.). México, ed. Mc. Graw Hill.
- Nielsen N.V (2015). *Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro. Estilos de vida generacionales*. <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nuñez, G. & Valencia, A. (2022). *Relación entre el estrés laboral y la motivación laboral*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/15843/Nu%c3%b1ez>

[\\_Valencia\\_Relaci%3%b3n-estr%3%a9s-laboral-motivaci%3%b3n-laboral-resumen.pdf?sequence=3&isAllowed=y](#)

- Obuobisa-Darko, T., Asiedu, E. A., Ohemeng, F., & Parku, K. (2024). Managing Employee Engagement in Crisis Situations in Developing Countries: The Case for Responsible Leadership in the Public Sector in Ghana. *Public Organization Review*, 24(3), 803–821. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00733-1>
- Ordóñez de Pablos, P. & Lytras, M.D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12 (6), 48-55. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/13673270810913612>
- Ortega, M. (2006). Capacitación les asegura el empleo. *El Norte*, 3.
- Pacífico Business School (s/f.). Pacífico Business School y Thomas International presentaron estudio sobre comportamiento generacional en las empresas. Recuperado de <https://pbs.edu.pe/noticias/pacifico-business-school-thomas-international-estudios-comportamiento-generacional/>
- Parra, Y. (2012). Comunicación interna en el mejoramiento de las relaciones interpersonales del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaibo. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 111-119. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028131>
- Payares, K., Berdugo, A., Caridad, M. & Navarro, E. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. *Revista Espacios*, 38(57), pág. 57. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p32.pdf>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A. & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (5), 95-105. Recuperado de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Perú Retail (2017). La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos. <https://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-no-deseada-acarrea-costos/>
- Picota, F. & Pinzón, E (2014). Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/article/view/515/html>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de Investigación en Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. Dirección de Gestión de la Investigación. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Tesis de especialización. Medellín: Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Quijano, S. D. D., & Navarro Cid, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30 (1-3), 337-349. <https://idus.us.es/handle/11441/84656>

- Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.
- Rai, A. & Chawla, G. (2022). Exploring the interrelationship among job resources, job demands, work and organizational engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71 (5), 1916-194. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IJPPM-05-2020-0246>
- Ramírez, V. & Vicente, E. (2021). Estructura de capital y rentabilidad del sector bancario que opera en el Perú. *Quipukamayoc*, 29(60), 41-49. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1609-81962021000200041](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962021000200041)
- Redacción EP. (2023, 25 de mayo). Centennials en el mercado laboral: Estudio identifica su perfil y preferencias. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/213649-centennials-en-el-mercado-laboral-estudio-identifica-su-perfil-y-preferencias>
- Redacción EP. (2021, 21 de febrero). El endomarketing empresarial en el talento humano. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/115735-el-endomarketing-empresarial-en-el-talento-humano>
- Redacción Gestión (2016, 09 de Setiembre). Millennials peruanos ¿Quiénes son realmente? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/millennials-peruanos-quienes-son-realmente-147641-noticia/>
- Redacción Recursos Humanos TV (2022). High potentials, identificalos y aprovecha su talento en tu empresa. <https://recursoshumanos.tv/blog-de-la-semana/high-potentials-identificalos-y-aprovecha-su-talento-en-tu-empresa/#:~:text=Los%20High%20Potentials%20son%20un,alta%20competencia%20de%20los%20mercados.>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011). *Marketing interno: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: Esan Ediciones. [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia\\_global\\_20.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_global_20.pdf)
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). San Diego: Universidad de Pearson.
- Robinson, D.; Perryman, S. & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rodríguez, H. (2022). Reduce la rotación de tu personal con tácticas de Endomarketing. <https://www.crehana.com/blog/negocios/reduce-la-rotacion-de-tu-personal-con-tacticas-de-endomarketing/>
- Rojas, K.(2019). Camino a la fidelización o hacia una estrategia de marketing inversa. *Gestión: Management & Empleo*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/camino-fidelizacion-estrategia-marketing-inversa-265685-noticia/?ref=gesr>

- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones De Negocios*, 11(22), 235–268. <https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Rothmann, S., & Rothmann Jr, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12 pages. doi:<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.925>
- Ruizalba, J. L., Vallespín, M. & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-618. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? En C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 4, 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf>
- Scotiabank (s/f.) Scotiabank Perú. Recuperado de: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/default>
- Scotiabank (2022) Memoria Anual 2022. Recuperado de: [https://www.smv.gob.pe/SIMV/Bp\\_Memorias?op=bq12](https://www.smv.gob.pe/SIMV/Bp_Memorias?op=bq12)
- Scullion, H. & Collings, D.G. (2011). *Global Talent Management*. Routledge, London.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Silva, C., & Martínez, M. L. (2004). Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. *Psykhé (Santiago)*, 13(2), 29-39.

- Silva, R. P. & Vivas, I. L. (2016). Factores personales y recursos laborales que predicen el engagement en docentes a tiempo parcial de una universidad privada del Perú. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1948>
- Espinoza-Solis, E., & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista de ciencias sociales*, 29(8), 391-407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9219715>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s/f.). La SBS y sus mandatos. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/la-sbs-y-sus-mandatos>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2024). Sistema Financiero. Recuperado de: <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.
- The Adecco Group (2021). Warning Signs for Companies Amid The Great Resignation: TOP 5 Trends From The World Of Work. <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/warning-signs-for-companies-amid-the-great-resignation-top-5-trends-from-the-world-of-work/>
- Torres, V. M., & Torres, L. M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 17(1), 209-226. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/8980/7849>
- Trujillo, A. Tuesta, J. Viena, M. & Coronado, L. (2021). Endomarketing como estrategia para atenuar la rotación de personal de la generación millennials. *Revista de ciencias sociales*, 27 (4), 267-282. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, ISBN 0-87584-719-6, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Valcárcel, N. (2017). Julio Chirinos: "Las empresas que no aplican el endomarketing dan ventaja a la competencia". *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/evento/julio-chirinos-las-empresas-no-aplican-endomarketing-dan-ventaja-la-competencia/>
- Valderrama, B. (2020). Qué es el engagement, cómo se mide y cuáles son sus beneficios. *Capital Humano*, 352, 145–149.
- Valores & Marketing (2023, 23 de agosto). La importancia de los planes de formación y desarrollo para retener el talento en las empresas. El cambio sostenible. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-los-planes-formaci%C3%B3n-y-desarrollo/>
- Vance, R. (2006). Employee Engagement and Commitment. *SHRM foundation*, 1(1), 1-53
- Vaseer, A., & Shahzad, K. (2016). Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan. *Dialogue (Pakistan)*, 11(4), 402–413.

- Verčič, A. T., Verčič, D. & Krishnamurthy, S. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public relations review*, 38(2), 223-230
- Villa Gil, L. C., & Gómez Ospina, D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*, 15, 143–156. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.29151/hojasyhablas.n15a9>
- Wright, J. & Da Silva, N. (2022) Job Characteristics and Job Engagement: A Two-Wave Study among Library Employees, *Journal of Library Administration*, 62 (4), 465-480, DOI: 10.1080/01930826.2022.2057127
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 183-200. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/305.pdf>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74-84. [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_312.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_312.pdf)
- Yirik, S., & Babür, S. (2014). A study aiming to determine the effect of quality of work Life perception of workers of tourism sector on their intention of staying at their job. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (19), 54-61.
- Zaidi, S. A., Rehman, S. U., & Ashiq, M. (2021). Workplace Motivation and Stress on Job Satisfaction of Librarians Working in Public Sector Universities of Lahore, Pakistan. *International Journal of Information Science & Management*, 19(2), 181–195. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=152052586&lang=es&site=ehost-live>
- Zain, Z. M., Ishak, R ., & Ghani , E . K . (2009). The influence of corporate culture on organizational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 17 (17), 16 – 26 .
- Zalvadora (2024). Rol en la empresa: por qué es clave definir responsabilidades. <https://www.linkedin.com/pulse/rol-en-la-empresa-por-qu%C3%A9-es-clave-definir-responsabilidades-xgjte/>
- Zarazúa, J. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y Estrategia*, 56, 37–50.

# ANEXOS

## ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL						
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO	ACTORES DE INSTRUMENTO	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
<p>PE1: ¿Cuáles son los atributos de emprendimiento, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios?</p>	<p>OE1: Identificar cuáles son los atributos de emprendimiento, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios</p>	<p>CUALITATIVO</p> <p>Entrevistas semi-estructuradas a RESPONSABLES o TRABAJADORES profesionales de áreas de Endomarketing de empresas del sector bancario (mínimo 4: uno por empresa de big four)</p>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>-Emprendimiento</p>	<p>-Tema de iniciativas</p> <p>-Autoficiencia</p> <p>-Toma de decisiones</p> <p>-Resolución de problemas</p> <p>-Coeficiente*</p>	<p>Si un practicante tiene una iniciativa, ¿Existió un espacio/dónde pueda compartirla? ¿A quién le debe comentar? ¿Cómo fomentan las iniciativas de mejora de los practicantes? ¿Cómo logran que los practicantes confíen en sus capacidades y sean autosuficientes? ¿Hacen participar a los practicantes para la toma de decisiones de algunos casos? ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar los practicantes en el día a día? Ante un problema, ¿los trabajadores tienen autonomía para resolverlo-¿son líderes?</p>
		<p>CUANTITATIVO</p> <p>- Cuestionario del modelo de Narthe (2012)</p>	<p>- Practicantes centenarios del sector bancario. 260</p>				<p>PREGUNTAS DE LA ENCUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi banco me anima a tomar iniciativas</li> <li>- Mi banco potencia la sensación de autosuficiencia</li> <li>- Mi banco confía en mí para ejercer mi buen juicio</li> <li>- Mi banco me permite usar mi propio criterio para resolver problemas</li> </ul>
<p>PE2: ¿Cuáles son los atributos de las recompensas, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios?</p>	<p>OE2: Identificar cuáles son los atributos de las recompensas, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios</p>	<p>CUALITATIVO</p> <p>Entrevistas Semi-estructuradas a RESPONSABLES o TRABAJADORES profesionales de áreas de Endomarketing de empresas del sector bancario (mínimo 4: uno por empresa de big four)</p>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>-Recompensa</p>	<p>-Salarios Competitivos</p> <p>-Programa de beneficios</p> <p>-Diseno de permanencia</p>	<p>¿Consideran que los salarios de los practicantes son competitivos? Además de la remuneración, ¿cuáles beneficios monetarios adicionales? ¿Tienen un programa de beneficios en la empresa para los practicantes? ¿Realizan encuentros sobre el diseño de permanencia en los practicantes? ¿Realizan encuentros sobre el diseño de permanencia con alto potencial? ¿Consideran que los salarios y el programa de beneficios que ofrecen genera el deseo de permanencia de los practicantes?</p>
		<p>CUANTITATIVO</p> <p>- Cuestionario del modelo de Narthe (2012)</p>	<p>- Practicantes centenarios del sector bancario.</p>				<p>PREGUNTAS DE LA ENCUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados son retenidos a través de salarios competitivos</li> <li>- El banco cuenta con programas integrados de beneficios complementarios</li> <li>- Los empleados de mi banco están motivados para permanecer en el trabajo</li> </ul>
<p>PE3: ¿Cuáles son los atributos de la comunicación, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios?</p>	<p>OE3: Identificar cuáles son los atributos de la comunicación, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios</p>	<p>CUALITATIVO</p> <p>Entrevistas Semi-estructuradas a RESPONSABLES o TRABAJADORES profesionales de áreas de Endomarketing de empresas del sector bancario (mínimo 4: uno por empresa de big four)</p>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>- Comunicación</p>	<p>- Comunicación interna</p> <p>- Comunicación interactiva</p> <p>- Comunicación interpersonal</p>	<p>¿Cómo es la comunicación de la empresa hacia los practicantes? ¿Cuáles son los canales de comunicación de la empresa? ¿Los practicantes pueden interactuar por otros canales de comunicación? ¿Tienen programas o eventos de integración donde participen los practicantes?</p>
		<p>CUANTITATIVO</p> <p>- Cuestionario del modelo de Narthe (2012)</p>	<p>- Practicantes centenarios del sector bancario.</p>				<p>PREGUNTAS DE LA ENCUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi banco tiene estrategias de comunicación interna</li> <li>- Mi banco tiene canales de comunicación interactivos</li> <li>- Mi banco fomenta la comunicación interpersonal</li> </ul>
<p>PE4: ¿Cuáles son los atributos de la formación y desarrollo profesional, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios?</p>	<p>OE4: Identificar cuáles son los atributos de formación y desarrollo profesional, según Narthe (2012), que ofrecen las empresas del sector bancario y la percepción de los practicantes centenarios</p>	<p>CUALITATIVO</p> <p>Entrevistas Semi-estructuradas a RESPONSABLES o TRABAJADORES profesionales de áreas de Endomarketing de empresas del sector bancario (mínimo 4: uno por empresa de big four)</p>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>Encargados de endomarketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Katherine Dajaz Barreto</li> <li>2. Ximena Araya Alvarado</li> <li>3. Manuel Berríos Cornejo</li> <li>4. José Román Guerrero</li> <li>5. Fiorella Corral Sánchez</li> </ol>	<p>- Formación y desarrollo</p>	<p>- Capacitación constante</p> <p>- Aprendizaje</p> <p>- Atención al cliente externo</p> <p>-High potential*</p>	<p>¿En qué consiste el onboarding de los practicantes? ¿Cómo es la formación de los practicantes y qué medios utilizan para ello? ¿Con qué frecuencia capacitan a los practicantes sobre nuevos temas? ¿Cómo venían las capacitaciones a las funciones del rol que tienen como practicante? ¿Cómo mide el aprendizaje de los practicantes? ¿Empiezan algún plan de acciones para practicantes potenciales?</p>
		<p>CUANTITATIVO</p> <p>- Cuestionario del modelo de Narthe (2012)</p>	<p>- Practicantes centenarios del sector bancario.</p>				<p>PREGUNTAS DE LA ENCUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados de mi banco son constantemente capacitados</li> <li>- Mi banco fomenta el aprendizaje entre sus miembros</li> <li>- La capacitación está vinculada a mí rol para satisfacer las necesidades del cliente</li> </ul>

## **ANEXO B: Guía de entrevista a responsables de endomarketing**

### **GUIA DE ENTREVISTA**

Buenos días, a fin de poder realizar un buen trabajo de investigación para la realización de la tesis de bachillerato. Deseamos hacerle preguntas que nos permitirán conocer un poco más sobre el tema de marketing interno. En ese sentido, la información que brinde será solamente utilizada para fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad.

1. Para empezar, podría comentarnos su nombre, el puesto que desempeña actualmente, el área a la que pertenece y sus funciones principales.
2. ¿Cómo definiría al endomarketing o marketing interno?

#### **BLOQUE 1: Empoderamiento**

3. Si un practicante tiene una iniciativa,
  - a. ¿Existe un espacio dónde pueda compartirla?
  - b. ¿A quién le debe comentar?
  - c. ¿Cómo fomentan las iniciativas de mejora de los practicantes?
4. ¿Cómo logran que los practicantes confíen en sus capacidades y sean autoeficientes?
5. ¿Hacen partícipe a los practicantes para la toma de decisiones de algunos casos?
6. ¿Qué tipo de decisiones pueden tomar los practicantes en el día a día?
7. Ante un problema, ¿los trabajadores tienen autonomía para resolverlo ellos mismos?

#### **BLOQUE 2: Recompensa**

8. ¿Consideran que los salarios de los practicantes son competitivos?
  - a. Además de la remuneración, ¿existen bonificaciones monetarias adicionales?
9. ¿Tienen un programa de beneficios en la empresa para los practicantes?
  - a. ¿Existe un sistema de reconocimiento al buen desempeño dentro de los practicantes del área?
10. ¿Realizan encuestas sobre el deseo de permanencia en los practicantes?
  - a. ¿Cómo logran retener a los practicantes con alto potencial?
  - b. ¿Consideran que los salarios y el programa de beneficios que ofrecen genera el deseo de permanencia de los practicantes?

#### **BLOQUE 3: Comunicación**

11. ¿Cómo es la comunicación de la empresa hacia los practicantes?
  - a. ¿Cuáles son los canales de comunicación de la empresa?
  - b. ¿Los practicantes pueden interactuar por estos canales de comunicación?
12. ¿Tienen programas o eventos de integración donde participen los practicantes?

#### **BLOQUE 4: Formación y desarrollo**

13. ¿En qué consiste el onboarding de los practicantes?

14. ¿Cómo es la formación de los practicantes y qué medios utilizan para ello?
15. ¿Con qué frecuencia capacitan a los practicantes sobre nuevos temas?
16. ¿Cómo vinculan las capacitaciones a las funciones del rol que tienen como practicantes?
17. ¿Cómo miden el aprendizaje de los practicantes?
18. ¿Emplean algún plan de sucesión para practicantes potenciales?

Damos por concluida la entrevista, la información brindada será de utilidad ya que nos permitirá seguir desarrollando nuestro trabajo para optar el grado de bachiller en Gestión  
Muchas gracias por su tiempo.



## ANEXO C: Consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo “Percepción de los practicantes centennials del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan el employee engagement en las organizaciones en Lima, Perú” es conducido por Pilar Torres y Valeria Ocampo, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este trabajo será presentado para la obtención del grado de Bachiller en dicha Facultad y cuenta con la asesoría y supervisión de la Mgtr. Paloma Martínez-Hague.

Así, el objetivo del mismo es identificar la percepción de los practicantes preprofesionales del sector financiero respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú. Para ello, haremos referencia a algunos datos relacionados a las prácticas de endomarketing mencionados en la reunión, los cuales, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repertorio virtual, serán dados a conocer de manera abierta al público en general.

En ese sentido, agradecemos rectificar su consentimiento en el uso y publicación de la información presentada, garantizando que estos son utilizados únicamente para los fines que aquí se exponen.

Desde ya agradecemos su apoyo,

\_\_\_\_\_  
Valeria Ocampo Torreblanca  
20171105

\_\_\_\_\_  
María del Pilar Torres Cueva  
20155864

Yo \_\_\_\_\_, autorizo la utilización y publicación de los datos prestados para la elaboración del trabajo con fines optar por el grado de Bachiller “Percepción de los practicantes *centennials* del sector bancario respecto a las prácticas de endomarketing que generan el employee engagement en las organizaciones en Lima, Perú”.

Atentamente,

Nombre:

Cargo:

DNI:

## ANEXO D: Cuestionario previo a practicantes *centennials*

### Percepción de los practicantes *centennials* del sector financiero respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las empresas en Lima, Perú.

¡Hola! Somos Valeria y Pilar, estudiantes de Gestión empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El presente cuestionario forma parte de nuestra investigación para obtener el grado de bachiller y tiene como objetivo identificar la percepción de los practicantes *centennials* del sector financiero respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú.

El tiempo aproximado de duración del cuestionario es de 3 minutos.

Te recordamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos. Agradecemos tu participación y sinceridad.

Si tuviera alguna consulta comunicarse al correo [vocampo@pucp.edu.pe](mailto:vocampo@pucp.edu.pe) y/o [torres.maria@pucp.edu.pe](mailto:torres.maria@pucp.edu.pe).

¡Muchas gracias! Que tengas un lindo día

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

#### Perfil del encuestado

##### 1. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Femenino  
 Masculino  
 Prefiero no decirlo

##### 2. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- De 18 a 20 años  
 De 21 a 23 años  
 De 24 a 26 años  
 De 27 a 28 años

3. ¿Qué carrera profesional estudias? \*

Marca solo un óvalo.

- Gestión o Administración
- Marketing
- Finanzas
- Contabilidad
- Economía
- Comunicaciones
- Psicología
- Otro: \_\_\_\_\_

Empresa en la que se realizó las prácticas

4. ¿Realizas o realizaste tus prácticas pre o profesionales en una empresa del sector financiero o sector banca?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Modalidad formativa

5. ¿Por qué elegiste una empresa del sector financiero? \*

Marca solo un óvalo.

- Remuneración más alta
- Línea de carrera (formación)
- Reconocimiento de Great Place to Work
- Flexibilidad (modalidad híbrida)
- No lo sé
- Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿En cuál de las siguientes modalidades formativas de trabajo has estado? \*

Marca solo un óvalo.

- Prácticas pre profesionales *Salta a la pregunta 7*
- Prácticas profesionales *Salta a la pregunta 12*
- Ambas
- Trabajador
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuándo realizaste o desde qué año realizas tus prácticas pre profesionales? \*

Marca solo un óvalo.

2023

2022

2021

2020

2019

Otro: \_\_\_\_\_

8. Empresa del sector financiero en la que realizaste tus prácticas pre profesionales \*

Marca solo un óvalo.

BCP

BBVA

Interbank

Scotiabank

Otro: \_\_\_\_\_

9. Área donde realizaste tus prácticas pre profesionales \*

\_\_\_\_\_

10. Tiempo que estuviste trabajando en la empresa \*

Marca solo un óvalo.

Menos de 6 meses

Entre 6 a 12 meses

Más de 1 año

Otro: \_\_\_\_\_

11. Cargo que desempeñas \*

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuándo realizaste o desde qué año realizas tus prácticas profesionales? \*

Marca solo un óvalo.

2023

2022

2021

2020

2019

Otro: \_\_\_\_\_

13. Empresa del sector financiero en la que realizaste tus prácticas profesionales \*

Marca solo un óvalo.

BCP

BBVA

Interbank

Scotiabank

Otro: \_\_\_\_\_

14. Área donde realizaste tus prácticas \*

\_\_\_\_\_

15. Tiempo que estuviste trabajando en la empresa \*

Marca solo un óvalo.

Menos de 6 meses

Entre 6 a 12 meses

Más de 1 año

Otro: \_\_\_\_\_

16. Cargo que desempeña \*

\_\_\_\_\_

Preguntas relacionadas a Empoderamiento

17. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciaremos que indique con total sinceridad su grado de conformidad, marcando del 1 al 5, siendo: \*

5= Totalmente de acuerdo

4= De acuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2= En desacuerdo

1= Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
<b>Mi banco me anima a tomar iniciativas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mi banco potencia la sensación de autoeficiencia</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mi banco confía en mí para ejercer mi buen juicio</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mi banco me permite usar mi propio criterio para resolver problemas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preguntas relacionadas a Sistema de Recompensas



18. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciaremos que indique con total sinceridad su grado de conformidad, marcando del 1 al 5, siendo:

5= Totalmente de acuerdo

4= De acuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2= En desacuerdo

1= Totalmente de acuerdo

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
<b>Los empleados son retenidos a través de salarios competitivos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>El banco cuenta con programas integrales de beneficios complementarios</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Los empleados de mi banco están motivados para permanecer en el trabajo</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### Preguntas relacionadas a Comunicación

19. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciaremos que indique con total sinceridad su grado de conformidad, marcando del 1 al 5, siendo:

5= Totalmente de acuerdo

4= De acuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

2= En desacuerdo

1= Totalmente de acuerdo

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
<b>Mi banco tiene estrategias de comunicación interna</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mi banco tiene canales de comunicación interactivos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mi banco fomenta la comunicación interpersonal</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Preguntas relacionadas a Formación y Desarrollo



20. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciaremos que indique con total sinceridad su grado de conformidad, marcando del 1 al 5, siendo: \*
- 5= Totalmente de acuerdo
  - 4= De acuerdo
  - 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - 2= En desacuerdo
  - 1= Totalmente de acuerdo

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Los empleados de mi banco están motivados para permanecer en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi banco fomenta el aprendizaje entre los socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formación está vinculada a mi rol para satisfacer las necesidades del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# ANEXO E: Validación del instrumento con profesores

Tabla E1: Validación del instrumento con profesores

<b>TEMA</b>	Percepción de los practicantes centennials del sector financiero respecto a las prácticas de endomarketing que generan employee engagement en las empresas en Lima, Perú.
Modelo de Nartheh (2012)	El modelo que propone Nartheh pretende cerrar las brechas teóricas y conceptualizar al marketing interno en e Nartheh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. Journal of Financial Services Marketing, 17(4), 284–300. doi:10.1057/fsm.2012.22


PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	Preguntas del instrumento			Modificaciones realizadas
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Variables	Original	Traducción	
PE1: ¿Cuáles son los atributos de empoderamiento, según Nartheh (2012), que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials?	OE1: Identificar cuáles son los atributos de empoderamiento, según Nartheh (2012), que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials	Empowerment/ Empoderamiento	-My bank encourages me to take initiatives -My bank enhances feelings of self-efficiency -My bank trusts me to exercise good judgements -My bank allows me to use my own judgement in solving problems	-Mi banco me anima a tomar iniciativas - Mi banco potencia la sensación de autoeficiencia - Mi banco confía en mi para ejercer mi buen juicio - Mi banco me permite usar mi propio criterio para resolver problemas	- Mi banco me anima a tomar iniciativas - Mi banco refuerza la sensación de autoeficiencia - Mi banco confía en mi para aplicar mi buen criterio - Mi banco me permite usar mi propio criterio para resolver problemas
PE2: ¿Cuáles son los atributos de las recompensas, según Nartheh (2012) que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials?	OE2: Identificar cuáles son los atributos de las recompensas, según Nartheh (2012) que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials	Reward/ Recompensa	-Employees are retained through competitive salaries -The bank has comprehensive fringe benefit programmes -Employees in my bank are motivated to stay on the job	- Los empleados son retenidos a través de salarios competitivos - El banco cuenta con programas integrales de beneficios complementarios - Los empleados de mi banco están motivados para permanecer en el trabajo	- Los practicantes son retenidos a través de sueldos competitivos - El banco cuenta con programas de beneficios complementarios - Los empleados de mi banco están motivados para permanecer en este empleo
PE3: ¿Cuáles son los atributos de la comunicación, según Nartheh (2012) que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials?	OE3: Identificar cuáles son los atributos de la comunicación, según Nartheh (2012) que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials	Communication/ Comunicación	-My bank has internal communications strategies -My bank has interactive communication channels -My bank encourages interpersonal communication	- Mi banco tiene estrategias de comunicación interna - Mi banco tiene canales de comunicación interactivos - Mi banco fomenta la comunicación interpersonal	- Mi banco tiene estrategias de comunicación interna - Mi banco tiene canales de comunicación interactivos - Mi banco fomenta la comunicación interpersonal
PE4: ¿Qué políticas y prácticas hay para la formación y desarrollo profesional, según Nartheh (2012) que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials?	OE4: Identificar las políticas y prácticas hay para la formación y desarrollo profesional, según Nartheh (2012) que ofrecen las empresas del sector financiero y la percepción de los practicantes centennials	Training/ Formación	-Employees in my bank are constantly trained -My bank foster learning among members -Training is linked to my role to meet customer needs	-Los empleados de mi banco son constantemente capacitados - Mi banco fomenta el aprendizaje entre sus miembros - La capacitación esta vinculada a mi rol para satisfacer las necesidades del cliente	-Los empleados de mi banco son constantemente capacitados - Mi banco promueve el aprendizaje entre sus miembros - La formación y el aprendizaje brindado están vinculados a mi rol para satisfacer las necesidades

Fuente: Nartheh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. Journal of Financial Services Marketing, 17(4), 284–300. doi:10.1057/fsm.2012.22

## ANEXO F: Versión final del Cuestionario

# Percepción de los practicantes *centennials* del sector financiero respecto a las prácticas de endomarketing que generan *employee engagement* en las empresas en Lima, Perú

¡Hola! Somos Valeria y Pilar, estudiantes de Gestión empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El presente cuestionario forma parte de nuestra investigación para obtener el grado de bachiller y tiene como objetivo identificar la percepción de los practicantes *centennials* del sector financiero - bancos; respecto a las prácticas de endomarketing en las organizaciones en Lima, Perú.

 El tiempo aproximado de duración del cuestionario es de 5 minutos.

Las empresas a encuestar son: BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank.

Te recordamos que la información recogida a través de este cuestionario se mantendrá en confidencialidad y será utilizada con fines exclusivamente académicos. Agradecemos tu participación y sinceridad. Además, completando la encuesta podrás participar en el sorteo de 20 nuevos soles, serán 5 ganadores.

Si tuvieras alguna consulta puedes comunicarte a los correos [vocampo@pucep.edu.pe](mailto:vocampo@pucep.edu.pe) y/o [torres.maria@pucep.edu.pe](mailto:torres.maria@pucep.edu.pe).

¡Muchas gracias! Que tengas un lindo día

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. ¿Estás de acuerdo con participar en esta encuesta? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

### PREGUNTAS FILTRO

Nos gustaría saber si tienes el perfil de encuestado.

Esta investigación se centra en experiencias de prácticas pre-profesionales y prácticas profesionales en el sector financiero, específicamente en los bancos.

2. ¿Qué tipo de prácticas estás realizando en el banco? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Prácticas pre profesionales
- Prácticas profesionales

Perfil del encuestado

Deseamos poder conocerte mejor

3. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

4. Lugar de residencia \*

*Marca solo un óvalo.*

- Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)
- Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)
- Zona 3 (San Juan de Lurigancho)
- Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)
- Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Chosica, San Luis, El Agustino)
- Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)
- Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)
- Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)
- Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)
- Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)

5. Edad \*

*Marca solo un óvalo.*

- De 18 a 20 años
- De 21 a 23 años
- De 24 a 26 años
- De 27 a 28 años

6. Universidad a la que perteneces \*

*Marca solo un óvalo.*

- PUCP
- UPC
- U. Pacífico
- UPN
- UCV
- USIL
- U. Lima
- Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué carrera estudias o estudiaste? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Gestión o Administración
- Marketing
- Finanzas
- Contabilidad
- Economía
- Comunicaciones
- Psicología
- Ingeniería industrial
- Otro: \_\_\_\_\_

8. ¿En qué ciclo te encuentras? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 5to
- 6to
- 7mo
- 8vo
- 9vo
- 10mo a más
- Egresado

#### Motivaciones laborales y modelo de trabajo

En esta sección, hay preguntas sobre las características para elegir un puesto de trabajo y el modelo de trabajo de tu preferencia.

9. ¿Por qué elegiste una empresa del sector financiero - bancos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Remuneración más alta
- Línea de carrera (formación)
- Reconocimiento de Great Place to Work
- Flexibilidad (modalidad híbrida)
- No lo sé
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué modelo de trabajo prefieres? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Presencial
- Híbrido
- Remoto

11. ¿Por qué prefieres ese modelo de trabajo? (OPCIONAL)

Información general de las prácticas realizadas en el sector financiero - bancos

12. Año de inicio en la empresa \*

*Marca solo un óvalo.*

2024

2023

2022

2021

13. Empresa del sector financiero - bancos en la que realizaste tus prácticas \*

*Marca solo un óvalo.*

BCP

BBVA

Interbank

Scotiabank

Otro: \_\_\_\_\_

14. Área donde realizas tus prácticas. \*

*Marca solo un óvalo.*

Área de Gestión Humana

Área Comercial

Área Administrativa

Área de Marketing

Área de Logística

Área de Finanzas

Otro: \_\_\_\_\_

15. Tiempo de práctica en la empresa \*

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 3 a 6 meses
- Entre 6 a 9 meses
- De 9 meses a 12 meses
- De 1 año a más

Preguntas relacionadas a Empoderamiento



16. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciamos que indiques con total sinceridad tu grado de conformidad sobre tu experiencia como practicante del banco, marcando del 1 al 5, siendo:
- 5= Totalmente de acuerdo
  - 4= De acuerdo
  - 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - 2= En desacuerdo
  - 1= Totalmente en desacuerdo

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
<b>La empresa me motiva a tomar iniciativas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>La empresa me impulsa a ser auto eficiente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>La empresa confía y cree en mi buen juicio</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>La empresa me permite usar mi propio criterio para resolver problemas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preguntas relacionadas a Sistema de Recompensas

17. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciamos que indiques con total sinceridad tu grado de conformidad sobre tu experiencia como practicante del banco, marcando del 1 al 5, siendo:
- 5= Totalmente de acuerdo
  - 4= De acuerdo
  - 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - 2= En desacuerdo
  - 1= Totalmente en desacuerdo

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
<b>Los practicantes son incentivados a quedarse a través de sueldos competitivos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>El banco cuenta con programas de beneficios complementarios</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Los practicantes de la empresa son motivados para permanecer en la empresa</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preguntas relacionadas a Comunicación



18. A continuación se presentará una serie de afirmaciones sobre los cuales apreciamos que indiques con total sinceridad tu grado de conformidad sobre tu experiencia como practicante del banco, marcando del 1 al 5, siendo:
- 5= Totalmente de acuerdo
  - 4= De acuerdo
  - 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - 2= En desacuerdo
  - 1= Totalmente en desacuerdo

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
<b>La empresa tiene estrategias de comunicación interna</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>La empresa tiene canales de comunicación interactivos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>La empresa motiva la comunicación interpersonal</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preguntas relacionadas a Formación y Desarrollo

