



## Endomarketing y employee engagement en colaboradores de una microfinanciera de la selva central 2024

*Internal marketing and employee engagement in employees of a microfinance institution in the central jungle 2024*

Mercedes Rocio, Moreno Carlos<sup>1</sup>✉; Fabricio Miguel, Moreno Carlos<sup>1</sup>; Javier Amador, Navarro Veliz<sup>2</sup>; Jesús Armando, Cavero Carrasco<sup>2</sup>; Manuel, Silva Infantes<sup>2</sup>; Richard Victor, Diaz Urbano<sup>2</sup>

(1) Universidad Nacional del Centro del Perú, Lima, Perú.

(2) Universidad Peruana Los andes, Huancayo, Perú.

### Resumen

La presente investigación se desarrolló con el propósito de determinar la relación entre el endomarketing y el employee engagement en los colaboradores de la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced durante el año 2024. El estudio se fundamentó en el método científico, empleando enfoques lógico-deductivos e hipotético-deductivos bajo una metodología de tipo básica, nivel relacional y un diseño no experimental de corte transversal y correlacional. La muestra, de carácter censal, estuvo integrada por 35 colaboradores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante dos cuestionarios estructurados para la recolección de datos. Los resultados descriptivos revelaron que el 51,43 de los trabajadores percibe un nivel deficiente de endomarketing, mientras que el 60,00 de los encuestados sitúa el employee engagement en un nivel regular. En el análisis inferencial, se halló una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa entre las variables principales, sustentada por un coeficiente Rho de Spearman de 0,727 y un p-valor de 0,000. Asimismo, se demostró que el endomarketing mantiene vinculaciones significativas con las dimensiones de compromiso afectivo ( $\rho = 0,660$ ), compromiso de continuidad ( $\rho = 0,653$ ) y compromiso normativo ( $\rho = 0,564$ ). Se concluye que el fortalecimiento de las estrategias de marketing interno es un factor determinante para elevar el compromiso de los colaboradores, influyendo de manera directa en el vínculo emocional y la intención de permanencia del capital humano en la organización.

**Palabras Clave:** endomarketing, marketing interno, compromiso laboral, compromiso afectivo, microfinanzas, capital humano.

### Abstract

This research was conducted with the purpose of determining the relationship between endomarketing and employee engagement among the staff of the Mibanco microfinance institution, La Merced Branch, during 2024. The study was based on the scientific method, employing logical-deductive and hypothetical-deductive approaches under a basic research typology, relational level, and a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The census sample consisted of 35 employees to whom the survey technique was applied using two structured questionnaires for data collection. Descriptive results revealed that 51,43 of the workers perceive a deficient level of endomarketing, while 60,00 of those surveyed place employee engagement at a regular level. In the inferential analysis, a significant and substantial positive correlation was found between the main variables, supported by a Spearman's Rho coefficient of 0,727 and a p-value of 0,000. Likewise, it was demonstrated that endomarketing maintains significant links with the dimensions of affective commitment ( $\rho = 0,660$ ), continuance commitment ( $\rho = 0,653$ ), and normative commitment ( $\rho = 0,564$ ). The study concludes that strengthening internal marketing strategies is a determining factor in increasing employee commitment, directly influencing the emotional bond and the intention of human capital to remain within the organization.

**Keywords:** endomarketing, internal marketing, employee engagement, affective commitment, microfinance, human capital.

Recibido/Received	07-10-2025	Aprobado/Approved	23-12-2025	Publicado/Published	26-12-2025
-------------------	------------	-------------------	------------	---------------------	------------

## Introducción

En el dinámico y competitivo escenario empresarial del siglo XXI, la gestión estratégica del talento humano se ha consolidado como el pilar fundamental para la sostenibilidad de cualquier organización. Dentro de este marco, el employee engagement o compromiso del empleado emerge no solo como un indicador de bienestar laboral, sino como un motor crítico de productividad y diferenciación. Históricamente, el compromiso ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas. Desde las primeras notas de Becker (1960) sobre el concepto de compromiso como una inversión de "apuestas laterales", hasta las definiciones más contemporáneas, se entiende que este fenómeno implica un vínculo psicológico profundo entre el colaborador y su entidad.

Mowday et al. (1979) definieron originalmente este constructo como el nivel de identificación que un individuo posee con los objetivos y valores de su organización, manifestado a través del esfuerzo discrecional para alcanzar las metas corporativas y un deseo intrínseco de permanecer en la misma. Esta conceptualización subraya que un empleado comprometido no solo cumple con sus funciones, sino que se convierte en un embajador de la marca y un socio estratégico a largo plazo.

No obstante, la realidad empírica global muestra un panorama preocupante. Informes recientes de consultoras de alto impacto señalan una crisis de compromiso a escala mundial. Según Gallup (2023), aproximadamente el 59% de los empleados a nivel global se encuentran no comprometidos, realizando el esfuerzo mínimo necesario para no perder su empleo, lo que impacta directamente en la rentabilidad y la calidad del servicio. En el contexto peruano, la situación es aún más crítica, registrándose niveles de engagement de apenas el 19%, una de las cifras más bajas de la región latinoamericana (Gallup, 2023). Esta desvinculación emocional y cognitiva genera costos ocultos masivos, derivados de la alta rotación y la pérdida de capital intelectual.

Para comprender la estructura interna de este compromiso, es imperativo recurrir al modelo tridimensional propuesto por Meyer y Allen (1991). Según estos autores, el compromiso se divide en tres componentes: el afectivo (deseo de permanecer), el de continuidad (necesidad de permanecer debido a los costos de abandono) y el normativo (obligación moral de permanecer). Esta base teórica, complementada por estudios previos sobre la medición y los antecedentes del compromiso (Allen & Meyer, 1990), permite diagnosticar que, cuando estos pilares se debilitan, las organizaciones enfrentan fenómenos como la "renuncia silenciosa" o la fuga de talento hacia competidores que ofrecen mejores entornos.

Frente a esta problemática, surge el endomarketing como una herramienta de gestión esencial. El endomarketing, o marketing interno, propone tratar al colaborador como un "cliente interno", aplicando estrategias de marketing tradicional hacia adentro de la empresa para mejorar la satisfacción y el desempeño (Bejarano Auqui et al., 2025). Al alinear las necesidades del personal con los objetivos de la organización, el endomarketing busca fomentar un clima de confianza y pertenencia. Autores como López Salazar et al. (2023) sostienen que la implementación de estrategias de endomarketing es vital para fomentar comportamientos organizacionales positivos, especialmente en entornos donde la tecnología y la gestión de relaciones (CRM) deben humanizarse para ser efectivas.

En el sector financiero, y específicamente en el ámbito de las microfinanzas, la relación entre estas dos variables es determinante. La naturaleza del servicio de microfinanzas exige un alto contacto personal y una gestión de riesgos minuciosa. En la selva central del Perú, la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced ha evidenciado síntomas de una crisis de compromiso. En el último periodo de 2024, se han registrado renuncias significativas que han alterado la continuidad de las evaluaciones crediticias, elevando el índice de morosidad del 1,88% al 2,56% en apenas seis meses. Esta situación no solo afecta la rentabilidad, sino que deteriora la calidad del servicio percibida por el cliente externo, validando la premisa de que un empleado insatisfecho difícilmente podrá generar un cliente satisfecho.

Estudios previos han explorado esta relación en diversos contextos. A nivel nacional, investigaciones como las de Santivañez De Osambela (2023) en municipalidades de Lima, Tineo Neyra (2020) en el sector construcción, y Culqui Rojas y Herrera Hernández (2020) en instituciones educativas de la selva, han

---

demonstrado que existe una correlación positiva y significativa entre la gestión del endomarketing y el engagement. Asimismo, trabajos como los de Belleza Torrejón (2020) y Díaz Manosalva (2020) han profundizado en cómo el marketing interno potencia el compromiso organizacional en el sector público y educativo peruano.

En el ámbito internacional, la literatura refuerza esta tesis. Mohammad et al. (2020) analizaron cómo las prácticas de marketing interno influyen en la intención de renuncia en hospitales privados, mientras que Castillo León (2023) encontró asociaciones similares en el sector de tránsito en Ecuador. Por otro lado, Moreira Choéz y Solís Ponce (2022) demostraron que el endomarketing mejora directamente el rendimiento de los colaboradores en empresas del sector industrial. Es evidente que, independientemente del sector, la atención al cliente interno es el antecedente directo del éxito comercial.

Un factor emergente que debe considerarse en la actualidad es la composición generacional de la fuerza laboral. En el contexto de las microfinanzas en la selva central, una gran parte de los colaboradores pertenece a la Generación Y (Millennials). Investigaciones recientes indican que el compromiso de esta generación está fuertemente mediado por el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo del supervisor (Nabiel Fadilla & Yuniawan, 2024) y el bienestar en el lugar de trabajo (Tamboto & Sugiarto, 2025). Además, el liderazgo empoderador actúa como un catalizador entre las prácticas de trabajo de alto desempeño y el engagement de estos colaboradores (Singh & Sihag, 2024; Singh, 2025). Por lo tanto, el endomarketing en Mibanco debe adaptarse a estas expectativas generacionales para ser efectivo.

A pesar de la abundancia de estudios, existe una brecha de conocimiento respecto al comportamiento de estas variables en microfinancieras situadas en zonas geográficas específicas como la selva central peruana, donde las condiciones socioculturales y económicas presentan desafíos únicos. Esta investigación se justifica, por tanto, en la necesidad de proveer evidencia empírica que permita a los directivos de Mibanco Agencia La Merced diseñar políticas internas que frenen la rotación y mejoren los indicadores de morosidad a través del fortalecimiento del vínculo con su personal.

Teóricamente, este estudio se fundamenta en la reconceptualización del compromiso organizacional propuesta por Cohen (2007), quien sugiere evaluar el compromiso antes y después de la entrada a la organización para entender su evolución. Desde un punto de vista metodológico, la investigación adoptó un enfoque básico, de nivel relacional, con un diseño no experimental y transversal. Se trabajó con una muestra de 35 colaboradores, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para medir ambas variables.

El problema de investigación se formuló bajo la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el endomarketing y el employee engagement en los colaboradores de la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced, 2024? Como respuesta tentativa, se planteó que existe una relación significativa y directa entre ambas. Los resultados obtenidos confirmaron esta hipótesis, arrojando un coeficiente de correlación de Spearman de 0,727 y un p-valor menor a 0,05, lo que sitúa la relación en un nivel positivo alto. Esto implica que, a medida que se optimizan las estrategias de comunicación interna, capacitación y reconocimiento (dimensiones del endomarketing), el nivel de identificación y esfuerzo de los trabajadores (engagement) se incrementa proporcionalmente.

Finalmente, la estructura de este artículo se divide en cinco capítulos. El primero aborda el planteamiento y justificación del problema. El segundo presenta los antecedentes y las bases teóricas de autores fundamentales como Meyer y Allen, y Ahmed y Rafiq. El tercer capítulo detalla la operacionalización de las variables. El cuarto capítulo describe la metodología empleada y los aspectos éticos. El quinto capítulo expone los resultados y la discusión, contrastando los hallazgos con la literatura citada anteriormente, para culminar con las conclusiones y recomendaciones prácticas para la gestión de microfinanzas en contextos similares.

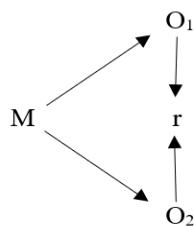
Por lo antes expuesto, no solo busca validar una relación teórica, sino que pretende servir de guía para transformar la gestión interna de Mibanco. En un entorno donde el talento humano es el activo más volátil, el

endomarketing deja de ser una opción para convertirse en un imperativo estratégico que garantiza que el compromiso del empleado se traduzca en valor compartido para la organización y sus clientes.

## Materiales y métodos

Se aplicaron el método lógico-deductivo y el método hipotético-deductivo. La investigación se clasificó como básica y se desarrolló en un nivel relacional. El diseño metodológico se caracterizó por ser no experimental, transversal, cuantitativo y correlacional, lo que permitió analizar las relaciones entre las variables sin manipulación directa de ellas.

El diseño es correlacional, debido a que se buscó determinar la relación que existe entre ambas variables. El diseño del presente trabajo de investigación puede representarse de la siguiente manera:



Donde:

O1 = Endomarketing  
r = correlación  
M = muestra  
O2 = Employee engagement

Para el desarrollo del presente estudio, se consideró una población compuesta por la totalidad de trabajadores de la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced durante el periodo 2024, seleccionando una muestra de 35 colaboradores mediante un muestreo de tipo censal debido al tamaño manejable del grupo humano. La recolección de la información se llevó a cabo a través de la técnica de la encuesta, la cual permitió obtener datos directos y cuantificables sobre las variables de estudio mediante la aplicación de cuestionarios estructurados dirigidos a los sujetos de análisis.

## Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario, definido como un documento escrito que contiene preguntas diseñadas para medir de manera directa las dimensiones de interés. Según juicio de expertos, se determinó la validez, referida a la capacidad del instrumento para medir aquello que se propone medir. Entre los distintos tipos de validez, se destaca la validez de contenido, la cual implica que expertos evalúen el cuestionario y determinen si efectivamente refleja las variables de estudio. En esta investigación, los cuestionarios aplicados para las variables de endomarketing y employee engagement fueron sometidos a revisión por profesionales especializados, quienes confirmaron su pertinencia y adecuación.

Por otra parte, la confiabilidad alude al grado de consistencia y estabilidad del instrumento, es decir, la capacidad de producir resultados similares cuando se aplica en condiciones equivalentes. Para este estudio se empleó el coeficiente de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach, cuya fórmula se expresa como:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ =Coeficiente alfa de Cronbach  
k=número de reactivos  
 $\sum S_i^2$ =Sumatoria de la varianza de cada reactivos  
 $S_T^2$ =Varianza total del instrumento

La aplicación piloto del cuestionario a un grupo de 15 empleados arrojó un coeficiente alfa de 0,834 para el cuestionario de endomarketing y de 0,812 para el cuestionario de employee engagement. Estos valores evidencian un nivel alto de consistencia interna, lo que garantiza la confiabilidad de los instrumentos empleados en la investigación.

### Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos se emplearon técnicas estadísticas de carácter descriptivo e inferencial. La estadística descriptiva facilitó el diagnóstico de la situación actual de cada variable de investigación. Por su parte, la estadística inferencial posibilitó la verificación de la normalidad de los datos obtenidos y el contraste de las hipótesis planteadas. El análisis se realizó mediante el uso de los paquetes informáticos Excel 365 y SPSS v.26.

### Aspectos éticos de la investigación

La investigación se desarrolló bajo los principios establecidos en el Reglamento General de Investigación de la Universidad Peruana Los Andes, garantizando la protección de las personas y de los grupos étnicos y socioculturales, el consentimiento informado, la beneficencia y la no maleficencia, así como el respeto al medio ambiente y la biodiversidad. Se aseguró la responsabilidad y veracidad en cada etapa del estudio. Además, se consideró el Reglamento de Propiedad Intelectual, promoviendo la protección de los aportes académicos e industriales generados por la comunidad universitaria.

### Resultados

El análisis descriptivo revela que el endomarketing en Mibanco Agencia La Merced se encuentra en un estado crítico, con un 51,43 (nº =18) de los colaboradores que lo califica en un nivel bajo (Tabla 1). Esta percepción negativa está fuertemente impulsada por las dimensiones de producto (85,71) y precio (80,00), lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores perciben la oferta laboral y su retribución como insuficientes. Aunque aspectos operativos como la evidencia física (85,71) y la promoción (80,00) se sitúan en un nivel medio, la deficiencia en los procesos (65,71 bajo) refuerza una gestión interna que no logra satisfacer las expectativas básicas del cliente interno, comprometiendo la eficiencia organizacional.

**Tabla 1.** Distribución de niveles de endomarketing y employee engagement en los colaboradores de la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced, 2024

Variable	Dimensión	Porcentaje		
		Nivel Bajo (nº)	Nivel Medio ((nº))	Nivel Alto ((nº))
Endomarketing		51,43 (18)	37,14 (13)	11,43 (4)
	D1: Producto (El trabajo)	85,71 (30)	14,29 (5)	
	D2: Precio (del trabajo)	80,00 (28)	20,00 (7)	
	D3: Plaza (Distribución)		65,71 (23)	34,29 (12)
	D4: Promoción		80,00 (28)	20,00 (7)
	D5: Evidencia física		85,71 (30)	14,29 (5)
	D6: Procesos	65,71 (23)	22,86 (8)	11,43 (4)
	D7: Participantes	20,00 (7)	68,57 (24)	11,43 (4)
Engagement		25,71 (9)	60,00 (21)	14,29 (5)
	D1: Compromiso afectivo	80,00 (28)	14,29 (5)	5,71 (2)
	D2: Compromiso de continuidad	17,14 (6)	57,14 (20)	25,71 (9)
	D3: Compromiso normativo	14,29 (5)	71,43 (25)	14,29 (5)

Por otro lado, a pesar de las debilidades del marketing interno, el employee engagement se mantiene mayoritariamente en un nivel medio con un 60,00 (nº=21). Sin embargo, este equilibrio es frágil, ya que el compromiso afectivo registra un preocupante 80,00 (28) en nivel bajo. La estabilidad del engagement general se apoya predominantemente en el compromiso normativo (71,43 medio) y de continuidad (57,14 medio), lo que indica que el personal permanece en la institución principalmente por un sentido de obligación o necesidad de estabilidad económica, mas no por una conexión de identidad o lealtad genuina hacia la marca empleadora.

La investigación planteó como hipótesis general la existencia de una relación significativa entre el endomarketing y el employee engagement en los colaboradores de la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced, 2024. Tras el análisis de normalidad, se aplicó la prueba no paramétrica Rho de Spearman para determinar la fuerza y dirección de dicha vinculación (Tabla 2).

**Tabla 2. Prueba de Normalidad**

Shapiro Wilk (n ≤ 50)			
	Estadístico	gl	Sig.
Endomarketing	0,760	35	0,000
Employee Engagement	0,880	35	0,001

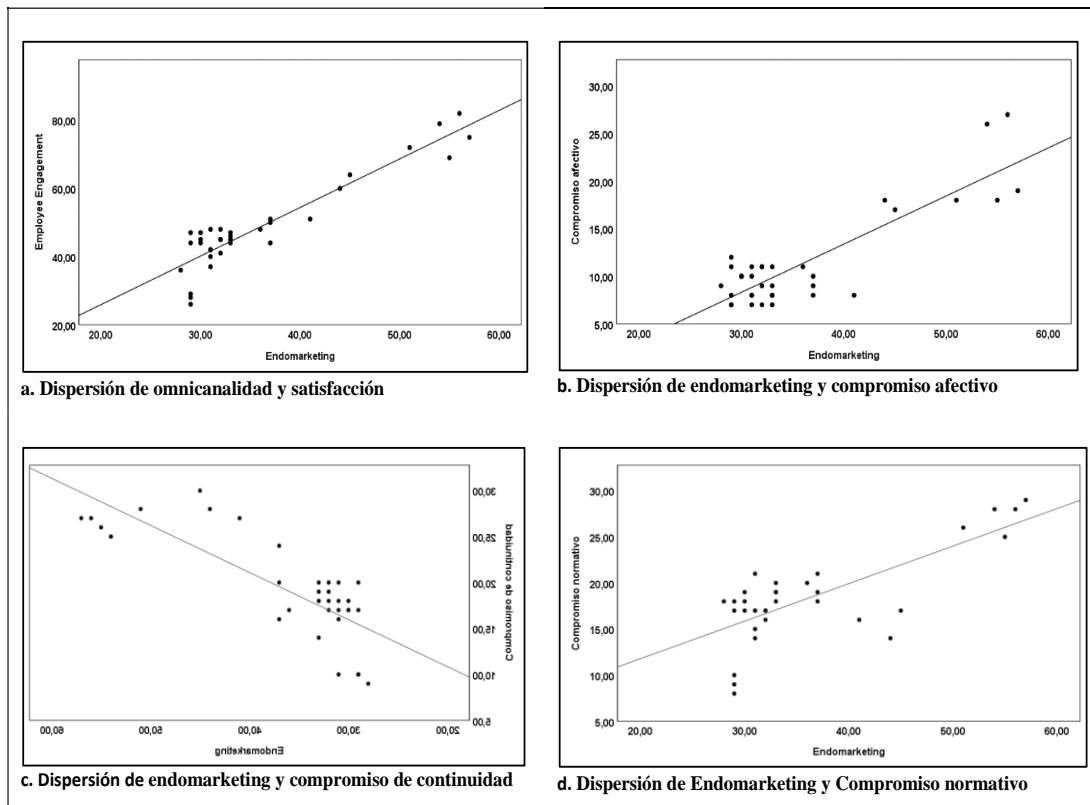
Los resultados estadísticos evidenciaron un coeficiente de correlación de 0,727 con un nivel de significancia p-valor de 0,000. Dado que el p-valor es inferior al umbral de 0,050, se procedió a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. De acuerdo con los baremos de interpretación estadística, el valor hallado indica una correlación positiva considerable entre ambas variables. Este hallazgo permite inferir que la implementación de estrategias de marketing interno influye de manera directa y significativa en el nivel de compromiso y vinculación de los colaboradores hacia la institución, sugiriendo que mejoras en las dimensiones del endomarketing favorecerían un incremento en el engagement laboral.

Los resultados obtenidos mediante la prueba Rho de Spearman permiten confirmar la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio (Tabla 3), dado que en todos los contrastes el nivel de significancia p-valor fue de 0,000, cifra inferior al umbral de 0,05 establecido para la investigación. La correlación general de 0,727 indica una asociación positiva y considerable, lo que implica que una gestión optimizada del endomarketing favorece proporcionalmente el incremento del employee engagement. Este hallazgo valida la importancia estratégica del marketing interno como un motor de compromiso dentro de la agencia, permitiendo rechazar las hipótesis nulas en favor de las alternas con un alto nivel de confianza estadística, como se observa en la Figura 1, una correlación positiva con la satisfacción, el compromiso afectivo y el compromiso normativo, mientras que la relación con el compromiso de continuidad es negativa.

**Tabla 3. Rho de Spearman**

Hipótesis	Variable / Dimensión vinculada	Coeficiente (Rho)	Sig. (bilateral)	Decisión
General	Endomarketing vs. Employee Engagement	0,727	0,000	Rechazar H0
Específica 1	Endomarketing vs. Compromiso afectivo	0,660	0,000	Rechazar H0
Específica 2	Endomarketing vs. Compromiso de continuidad	0,653	0,000	Rechazar H0
Específica 3	Endomarketing vs. Compromiso normativo	0,564	0,000	Rechazar H0

Al analizar las dimensiones específicas, se observa que el endomarketing ejerce una influencia más robusta sobre el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad, con coeficientes de 0,660 y 0,653 respectivamente. Estas cifras reflejan una asociación moderada-alta, sugiriendo que las estrategias institucionales inciden principalmente en el vínculo emocional y en la intención de permanencia del colaborador. Por el contrario, la relación con el compromiso normativo presentó el coeficiente más bajo con un 0,564, lo cual indica que el sentido de obligación moral del trabajador es la dimensión menos sensible a las acciones de endomarketing.



**Figura 1.** Análisis de correlación entre el endomarketing y las dimensiones del compromiso organizacional y la satisfacción laboral

## Discusión

La relación entre el endomarketing y el employee engagement en los colaboradores de la microfinanciera Mibanco Agencia La Merced durante el año 2024, mediante la prueba Rho de Spearman, revelaron un coeficiente de correlación de 0,727 con un nivel de significancia de 0,000, lo que permite confirmar una relación positiva considerable entre ambas variables. Este resultado es consistente con la literatura académica que posiciona al marketing interno como un antecedente directo del compromiso del personal, validando la premisa de que las organizaciones que gestionan adecuadamente a su cliente interno logran niveles superiores de identificación institucional.

En cuanto al análisis descriptivo, los resultados exponen una realidad preocupante en la unidad de estudio: el 51,43% de los colaboradores percibe el endomarketing en un nivel bajo. Esta deficiencia se concentra de manera crítica en las dimensiones de Producto (85,71% bajo) y Precio (80,00% bajo). En el contexto del marketing interno, el producto representa el trabajo en sí mismo y el precio se refiere al costo de esfuerzo del empleado frente a su retribución. Estas cifras sugieren que los colaboradores de la

microfinanciera perciben que las tareas asignadas y las compensaciones recibidas no son satisfactorias. Bejarano Auqui et al. (2025) sostienen que el impacto de las estrategias de endomarketing es determinante para el desempeño en el sector de las PYMES en Latinoamérica; por tanto, la precariedad observada en Mibanco explica la vulnerabilidad del sistema de gestión interna en la selva central.

Al contrastar estos resultados con los niveles de compromiso, se observa que el employee engagement se sitúa mayoritariamente en un nivel medio (60,00%). Sin embargo, un análisis detallado revela una paradoja: el compromiso afectivo, definido por Allen y Meyer (1990) como el vínculo emocional y la identificación con la organización, se encuentra en un nivel bajo para el 80,00% de la muestra. Este hallazgo es alarmante, pues el compromiso afectivo es el predictor más fuerte de la productividad. La estabilidad del engagement general en la agencia no se debe a que los empleados deseen estar allí por identidad, sino a que deben (compromiso normativo, 71,43% medio) o necesitan (compromiso de continuidad, 57,14% medio) permanecer por falta de alternativas.

Este fenómeno de permanencia por necesidad se alinea con las advertencias de Gallup (2023), que señala que el bajo engagement global genera pérdidas económicas y servicios deficientes. Si los colaboradores de Mibanco permanecen principalmente por compromiso de continuidad, existe un riesgo elevado de que el servicio al cliente se deteriore. Meyer y Allen (1991) enfatizan que el compromiso de continuidad está ligado a la percepción de los costos asociados a dejar la empresa, lo cual coincide con la realidad de una microfinanciera en una zona geográfica como la selva central, donde las oportunidades laborales competitivas pueden ser limitadas.

La relación hallada entre el endomarketing y el compromiso afectivo (0,660) refuerza lo planteado por Santivañez De Osambela (2023), quien encontró que la gestión del marketing interno es vital para elevar el entusiasmo del personal. De igual manera, Tineo Neyra (2020) y Díaz Manosalva (2020) coinciden en que el endomarketing actúa como un motor que impulsa el sentido de pertenencia. En Mibanco, la baja calificación en las dimensiones de producto y precio explica directamente el bajo compromiso afectivo; es decir, el colaborador no desarrolla lealtad hacia la marca porque siente que la oferta laboral de la empresa es deficiente.

Por otro lado, la correlación encontrada con el compromiso de continuidad (0,653) sugiere que el endomarketing también influye en la decisión racional de quedarse. No obstante, según la teoría de Becker (1960), este compromiso basado en apuestas laterales es frágil. Si surge una mejor oferta en el mercado, el colaborador abandonará la organización. Esto se conecta con los datos de Page Group (2023), donde se afirma que en el sector financiero existe una alta propensión al cambio de empleo. La gestión de Mibanco parece estar reteniendo al personal mediante la obligación y la necesidad, pero está perdiendo el vínculo afectivo.

Las deficiencias en los Procesos (65,71% bajo) también juegan un rol fundamental. López Salazar et al. (2023) mencionan que la implementación de estrategias internas coherentes es necesaria para fomentar comportamientos organizacionales positivos. En la agencia estudiada, la falla en los procesos internos y la percepción de una carga laboral mal estructurada están minando el engagement. Esto es consistente con lo hallado por Culqui Rojas y Herrera Hernández (2020) en la selva peruana, donde el marketing interno influyó de manera determinante en el compromiso, demostrando que en regiones alejadas, el soporte organizacional es percibido con mayor peso.

Es relevante destacar que para la Generación Y, el engagement depende de factores más allá del salario. Nabiela Fadilla y Yuniawan (2024) subrayan la importancia del equilibrio vida-trabajo y el apoyo del supervisor. Los resultados en Mibanco muestran que la dimensión Participantes se encuentra en un nivel medio (68,57%), lo que indica un soporte humano mínimo. Sin embargo, para mejorar el engagement afectivo, la empresa debería seguir las recomendaciones de Singh (2025) y Singh y Sihag (2024), quienes

proponen prácticas de trabajo de alto desempeño para conectar con las expectativas de los trabajadores jóvenes.

La correlación más baja se presentó con el compromiso normativo (0,564). Esto sugiere que el sentido de lealtad por obligación moral es el menos influenciado por las acciones directas de marketing interno. Cohen (2007) argumenta que el compromiso normativo se desarrolla incluso antes de entrar a la organización, a través de la socialización. Por tanto, es comprensible que las tácticas de endomarketing tengan un impacto menor en esta dimensión en comparación con el impacto emocional o económico.

Al comparar estos resultados con investigaciones internacionales, se observa una tendencia similar. Mohammad et al. (2020) identificaron que las prácticas de marketing interno reducen la intención de abandono; en Mibanco, el coeficiente de 0,727 confirma que si la agencia desea reducir las renuncias, debe intervenir en su estrategia de endomarketing. Castillo León (2023) y Moreira Choéz y Solís Ponce (2022) también reportan que el marketing interno es la clave para el rendimiento. Si Mibanco continúa ignorando la insatisfacción con el precio y el producto laboral, el compromiso de los colaboradores seguirá siendo de resignación y no de identidad.

En conclusión, la discusión de los resultados permite afirmar que existe una vinculación estadística sólida entre el endomarketing y el engagement, pero la aplicación práctica en la unidad de estudio es deficiente. La microfinanciera está operando con un personal que posee un compromiso basado en la necesidad económica, lo cual es insuficiente para garantizar la excelencia en el servicio. La falta de un vínculo afectivo genuino, propiciada por una oferta laboral percibida como pobre, es la causa subyacente de la rotación y el consecuente incremento de la morosidad.

### **Consideraciones finales**

En primer lugar, es imperativo reconocer que el éxito operativo de una microfinanciera en un entorno geográfico tan particular como la selva central no depende exclusivamente de sus activos financieros, sino de la solidez del vínculo entre la institución y su capital humano. Los resultados de esta investigación demuestran que el endomarketing no es simplemente una herramienta administrativa complementaria, sino el motor fundamental que sostiene el employee engagement. El hallazgo de una correlación positiva alta confirma que cualquier deficiencia en la gestión del cliente interno se traduce inevitablemente en una erosión del compromiso, lo cual explica por qué las debilidades en la oferta laboral y los procesos han derivado en una desconexión emocional del personal.

En segundo lugar, la situación detectada en Mibanco revela una vulnerabilidad estructural en la forma en que se construye la lealtad de los colaboradores. La marcada dependencia de compromisos basados en la necesidad económica o en la obligación moral, en lugar de una identificación afectiva genuina, sitúa a la agencia en una posición de riesgo frente a la competencia. Un trabajador que permanece en la organización solo por falta de alternativas o por un sentido de deber es un colaborador con baja resiliencia, cuya productividad y calidad de servicio se ven limitadas al mínimo esfuerzo. Por tanto, es urgente transformar la cultura organizacional hacia una que valore el "producto" laboral y la retribución no solo desde lo monetario, sino desde la satisfacción y el crecimiento profesional.

Finalmente, el incremento en los índices de morosidad y la rotación de personal experimentados en el último periodo deben ser interpretados como señales de alerta sobre la eficacia de los procesos internos. La investigación deja claro que la mejora del employee engagement requiere una reingeniería del endomarketing que trascienda la simple promoción interna o la mejora de la infraestructura física. Se requiere un enfoque integral que optimice los procesos de trabajo y rediseñe la experiencia del empleado, asegurando que cada colaborador se sienta una pieza valiosa y respetada. Solo a través de este fortalecimiento interno la microfinanciera podrá garantizar un servicio de calidad que se refleje en la salud financiera de la institución y en la fidelidad de sus clientes externos.

## Agradecimientos

A la Universidad Peruana Los Andes.

## Conflictos de intereses

Ninguno.

## Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bejarano Auqui, J. F., Román Huanay, M. F., Tacanahui Condori, F. N., & Reyna Mallqui, E. C. (2025). Impact of endomarketing strategies on employee engagement and job performance in SME sector companies in Latin American contexts. *IBIMA Business Review*, 2025, Article ID 933761. <https://doi.org/10.5171/2025.933761>
- Belleza Torrejón, S. E. (2020). *Endomarketing y el compromiso organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad San Pedro sede central y filiales 2019* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49422>
- Castillo León, K. M. (2023). *Asociación entre el marketing interno y compromiso organizacional en colaboradores operativos – públicos, del sector de tránsito y movilidad, Guayaquil, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio institucional UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/25121>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Culqui Rojas, K., & Herrera Hernández, K. M. (2020). Influencia del endomarketing en el compromiso organizacional de los colaboradores en las instituciones educativas confesionales de la selva peruana, 2020. *Revista de la Universidad Peruana Unión*. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4280>
- Díaz Manosalva, E. P. (2020). Endomarketing para potenciar el engagement en la institución educativa Las Crayolas, José Leonardo Ortiz – 2018. *Revista de la Universidad Señor de Sipán*. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7485>
- López Salazar, J. L., López Aguirre, J. F., Pomaquero Yuquilema, J. C., & Vasco Vasco, J. A. (2023). Implementation strategies of a CRM system from an endomarketing perspective to foster positive organizational behavior. *Techno Review: International Technology, Science and Society Review*, 15(1), 163–175. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v15.5097>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mohammad, A. A., Alshura, M. S., Al-Hawary, S. I. S., Al-Syasneh, M. S., & Alhajri, T. M. (2020). The influence of internal marketing practices on the employees' intention to leave: A study of the private

Moreno Carlos, M. R., Moreno Carlos, F. M., Navarro Veliz, J. A., Cavero Carrasco, J. A., Silva Infantes, M., & Diaz Urbano, R. V. (2025). Endomarketing y employee engagement en colaboradores de una microfinanciera de la selva central 2024. *e-Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 3, e-RMS07122025. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.318>

hospitals in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1174–1189. <https://www.researchgate.net/publication/344158361>

Moreira Choéz, D. Y., & Solís Ponce, M. A. (2022). Endomarketing para mejorar el rendimiento de los colaboradores de Congelados Ecuatorianos Ecuacongela S.A. *Revista de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5639>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Nabiel Fadilla, Z., & Yuniawan, A. (2024). Gen Y Employee Retention: The Interplay of Work-Life Balance, Supervisor Support, and Engagement in Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 203-213. <https://doi.org/10.38043/jimb.v9i2.5991>

Santivañez De Osambela, J. E. (2023). Gestión del endomarketing y el engagement del personal de una municipalidad en Lima 2022. *Revista de la Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106897>

Singh, R. (2025). High-performance work practices and Generation Y employee engagement: A pathway to innovation and retention. *Employee Relations: The International Journal*, 47(6), 841–861. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2024-0748>

Singh, R., & Sihag, P. (2024). Role of empowering leadership as a mediator between HPWPs and Gen Y employee engagement: Evidence from Indian hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 2287–2309. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2023-0022>

Tamboto, G. R. P., & Sugiarto, A. (2025). The influence of non-physical work environment on Gen Y employee engagement: Mediating roles of perceived organizational support and workplace well-being. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 94–111. <https://doi.org/10.56457/jimk.v13i1.762>

Tineo Neyra, H. (2020). Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa constructora RAYCONING EIRL, 2019. *Revista de la Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51325>