

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estrategias del endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio Konecta Group

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

Melani Andrea Marmolejo Martínez

Sasha Elizabeth Morán Grandez

Asesor:

Irene María Julia Vera Arica

Lima, 2025

La tesis:

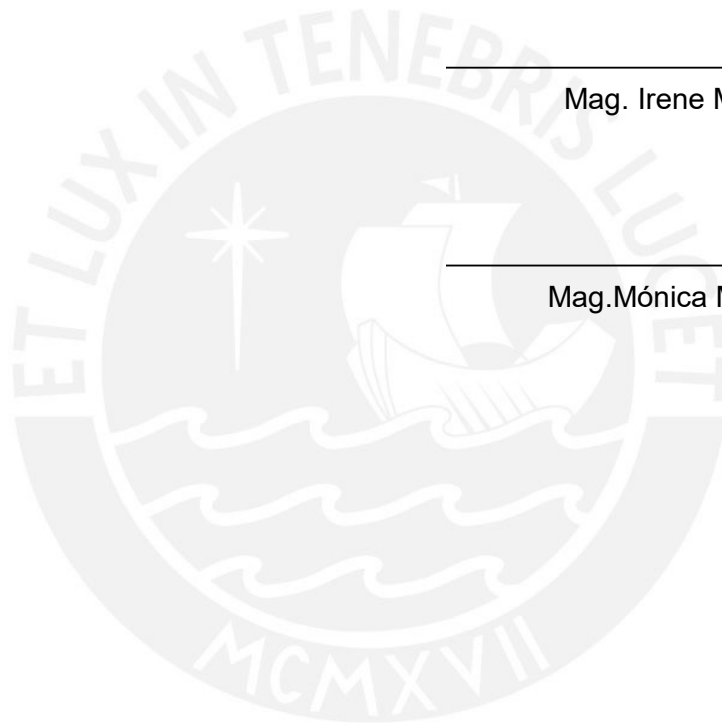
Estrategias del endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio Konecta Group

ha sido aprobada por:

Dr. Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mag. Irene Maria Julia Vera Arica
[Asesor Jurado]

Mag. Mónica María Llontop Gómez
[Tercer Jurado]

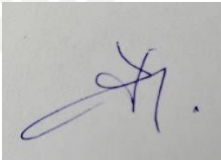


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Irene María Julia Vera Arica, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Estrategias del endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio Konecta Group, de las autores: Melani Andrea Marmolejo Martínez y Sasha Elizabeth Morán Grandez, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/07/2025
- 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: San Miguel, 15 de julio de 2025

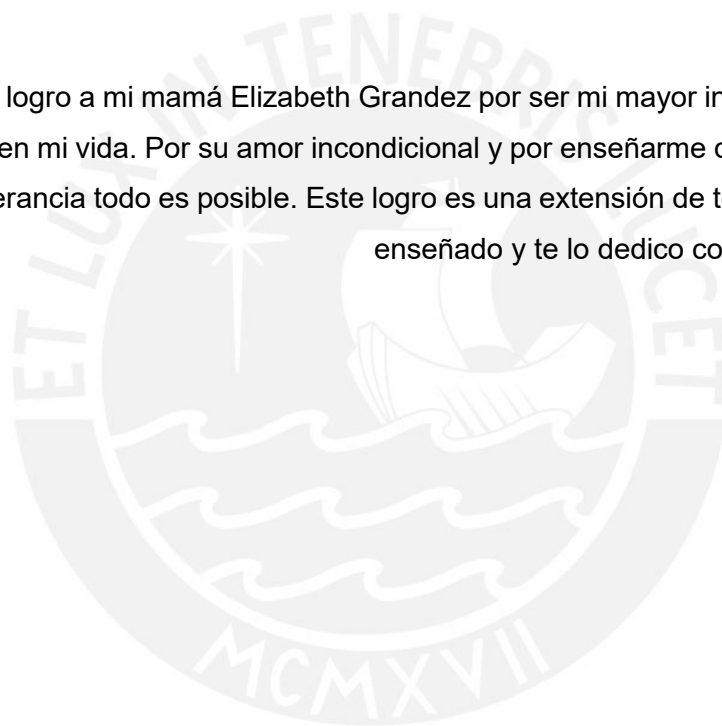
Apellidos y nombres: Vera Arica, Irene María Julia	
DNI:25829374	Firma: 
ORCID: 0000-0002-0975-0284	

En primer lugar dedico este logro a mi tío Edgar Martínez, cuya guía y sabiduría fueron fundamentales para alcanzar el éxito. A mi mamá Margarita, por su amor incondicional y cuidado constante. A mis padres, por su apoyo incansable y por esforzarse cada día en ofrecerme lo mejor. A mi hermano, por estar siempre a mi lado. A Fabricio Aponte, cuya dedicación y excelencia me inspiraron a superar mis propios límites. Y finalmente, a mí misma, por mantener la constancia y la determinación frente a cada desafío.

Melani Marmolejo

Dedico este logro a mi mamá Elizabeth Grandez por ser mi mayor inspiración y el pilar fundamental en mi vida. Por su amor incondicional y por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia todo es posible. Este logro es una extensión de todo lo que me has enseñado y te lo dedico con todo mi corazón.

Sasha Morán



Agradecemos profundamente a nuestra asesora de tesis, Irene Vera, por su invaluable apoyo y orientación durante el desarrollo de nuestra investigación. A José Iyo, por brindarnos la información requerida de la empresa que hizo posible este estudio.

Finalmente, a nuestras amigas de la universidad con las que vivimos una linda experiencia universitaria y nos acompañaron en todo el proceso.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar la influencia de las estrategias de endomarketing en la retención de talento joven en la empresa de servicios Konecta Group. Para ello, se establece un diseño metodológico con un enfoque mixto. Por un lado, se empleó la herramienta de entrevistas a profundidad para llevar a cabo el análisis cualitativo. Por otro lado, para el análisis cuantitativo, se utilizaron encuestas estructuradas. El estudio comenzó aplicando estas encuestas, de las cuales se obtuvieron 161 respuestas de los trabajadores del área de Negocio Digital de Konecta. A partir de los resultados, se realizó un análisis inicial mediante el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), lo que permitió concluir que la comunicación interna es una de las estrategias con mayor impacto en la retención de empleados en Konecta. En segundo lugar, se utilizó la metodología de análisis de clústeres en el programa SPSS, lo que ayudó a identificar grupos de personas con ideas y pensamientos similares, confirmando así el resultado anterior. Para complementar estos hallazgos, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad con ocho trabajadores de la empresa, lo que permitió profundizar en los aspectos destacados en los resultados de las encuestas. Además, es importante señalar que los resultados fueron enriquecidos con una revisión teórica sobre los conceptos de endomarketing y retención de talento.

Palabras claves: Endomarketing, retención, talento joven

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. Problema de investigación	3
2. Objetivos de la Investigación	5
2.1. Objetivo principal:	5
2.2. Objetivos específicos:	5
3. Preguntas de Investigación	6
3.1. Pregunta principal:	6
3.2. Preguntas secundarias:	6
4. Justificación	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Estado del Arte	9
2. Gestión de Personas	12
3. Retención del Talento humano	13
3.1. Concepto de retención de talento humano	13
3.2. Retención de talento humano joven	13
4. Endomarketing	14
4.1. Conceptos	14
4.2. Modelos de Endomarketing	15
4.3. Elementos y factores del Endomarketing	17
5. El endomarketing como parte integral de la retención de talento	17
6. Relación del Endomarketing con el enfoque del EVP	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	21
1. Aplicación del Endomarketing en empresas a nivel Internacional	21
2. Aplicación del Endomarketing en empresas a nivel Nacional	22
3. Tendencias en retención y gestión de talento a nivel Global	23
4. Tendencias en retención y gestión de talento a nivel Local	24
5. Sector de Servicios	25
6. Análisis PESTEL del Sector de Servicios	25
6.1. Factores Políticos	25
6.2. Factores Económicos	26
6.3. Factores Sociales	26
6.4. Factores Tecnológicos	27
6.5. Factores ecológicos	27
6.6. Factores legales	28
7. Descripción de la empresa	28
8. Estrategia de Konecta Group	30
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	33

1. Enfoque de la Investigación	33
2. Alcance de Investigación	34
3. Diseño de Investigación	34
4. Horizonte.....	35
5. Marco Muestral	36
6. Técnicas de Recolección de la información	38
6.1. Entrevista Semi Estructurada	38
6.2 Encuestas.....	38
7. Técnica de análisis de información	39
7.1. Técnica de análisis cuantitativo	39
7.2 Técnica de análisis cualitativo	47
8. Validez y confiabilidad	47
9. Ética en la investigación.....	48
CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
1. Análisis de investigación cuantitativa.....	50
2. Análisis de investigación cualitativa	58
2.1 Hallazgos de entrevistas.....	58
3. Discusión de Hallazgos.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
1. Conclusiones	67
2. Recomendaciones	69
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS	83
Anexo A: Informe bibliométrico.....	83
Anexo B : Matriz de Consistencia.....	86
Anexo C: Guía de Entrevista	87
Anexo D: Guía de Encuesta	89
Anexo E: Resumen de procesamiento de casos.....	91
Anexo F: Matriz de Proximidades.....	92
Anexo G: Historial de conglomeración	93
Anexo H: Clúster de Pertenencia	96
Anexo I: Dendograma que utiliza un enlace promedio (entre grupos).....	97
Anexo J: Ficha técnica de entrevistas	99
Anexo K: Matriz de Codificación.....	104
Anexo L: Ficha Técnica de Cuestionario de Endomarketing:.....	106
Anexo M: Clúster Jerárquico Conglomerado.....	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica de encuestas	38
Tabla 2: Simbolización de preguntas de acuerdo con cada variable de endomarketing.....	42
Tabla 3: Criterios de aceptación del modelo propuesto inicial	53
Tabla 4 : Criterios de aceptación del modelo propuesto final.	55
Tabla 5: Análisis Clúster 2	56
Tabla 6: Análisis Clúster 3	57
Tabla 7: Análisis Clúster 4	58



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Endomarketing de Berry	16
Figura 2: Modelo de Endomarketing de Gronroos.....	17
Figura 3: Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed	17
Figura 4: Análisis Factorial Confirmatorio inicial.....	52
Figura 5: Análisis Factorial Confirmatorio final	54



INTRODUCCIÓN

El talento humano se ha convertido en uno de los activos más valorados por las empresas, ya que representa una fuente significativa de ventaja competitiva. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha identificado un fenómeno de abandono masivo de los puestos de trabajo, específicamente del talento joven. Esto se debe a que las nuevas generaciones tienen diferentes preferencias y expectativas con respecto al mercado laboral. En ese sentido, la retención de talento representa un gran reto para las organizaciones, siendo necesaria la aplicación de estrategias orientadas a satisfacer las nuevas demandas de este grupo de trabajadores.

La presente investigación tiene como objetivo explicar cómo una empresa de servicios afronta esta problemática. Para ello, se desarrollará un estudio de caso en la empresa Konecta Group, que es una empresa de outsourcing reconocida a nivel nacional y global, caracterizada por ofrecer una amplia gama de servicios, incluyendo atención al cliente, ventas, marketing y soporte técnico. Así, el análisis se centrará específicamente en el área de Negocio Digital, a partir de la técnica de gestión del endomarketing; siendo finalmente el objetivo validar si las estrategias de endomarketing de Konecta contribuyen en la retención de talento joven de sus trabajadores.

En el primer capítulo, se aborda con mayor detalle la problemática identificada, así como las preguntas, hipótesis y objetivos que orientan la investigación. De igual manera, se expone la justificación organizacional, social y académica, así como la viabilidad de este estudio, respaldados por una revisión teórica.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, que incluye los conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación, a partir de los aportes de diversos autores expertos en el tema. Asimismo, se expone el Estado del Arte, destacando los pilares esenciales a explorar: endomarketing y retención del talento. Para ello, es importante señalar que, para llevar a cabo este capítulo, se realizó una revisión exhaustiva de diversos artículos, revistas y fuentes académicas.

En el tercer capítulo, se presenta información respecto al entorno externo e interno de la organización. En ese sentido, se brinda una revisión acerca del sector de servicios y las tendencias en temas de retención y gestión de talento; asimismo, se emplea el análisis PESTEL como principal herramienta para conocer los factores externos. Adicionalmente, se busca obtener una comprensión más profunda de la realidad del objeto de estudio a través de un análisis detallado de la descripción de la empresa.

En el cuarto capítulo, se detalla la metodología empleada para recabar y analizar los datos e información necesarios para llevar a cabo la presente investigación. El alcance de la investigación se presenta como descriptivo y causal. Asimismo, para alcanzar una comprensión integral, se ha adoptado un enfoque mixto que incluye métodos cualitativos y cuantitativos. La muestra no probabilística se centra en el personal del área de Negocio Digital de Konecra Group, siendo la unidad principal de análisis. Alineado a ello, se detallan las técnicas de recolección de datos utilizadas: encuestas y entrevistas; y los análisis de investigación cuantitativa y cualitativa: métodos de ecuaciones estructurales, clústeres jerárquicos aglomerados y codificación. Finalmente, se detalla la ética de la presente investigación para el uso adecuado de los datos recolectados y de las personas involucradas.

En el quinto capítulo, se detallan los hallazgos y el análisis obtenido en las encuestas y entrevistas. Además, se presenta una discusión de hallazgos para realizar el contraste entre los resultados cualitativos y cuantitativos del presente estudio.

Finalmente, en el sexto capítulo, se plantean las conclusiones sobre los resultados encontrados. De la misma forma, se elaboran recomendaciones tanto para el caso de estudio como para futuras investigaciones similares o relacionadas con los temas de gestión abordados.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se describen las pautas y fundamentos que orientan la investigación. Se exponen el problema de investigación, los objetivos, la justificación organizacional, social y académica, así como la viabilidad de este estudio, respaldados por una revisión teórica.

1. Problema de investigación

Para las organizaciones, la generación de ventaja competitiva representa un aspecto clave para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad a lo largo del tiempo. Inicialmente, las empresas dirigían sus esfuerzos en mejorar procesos productivos, de comercialización o de segmentación de mercado (Portafolio, 2008); sin embargo, debido al dinámico mundo al que se enfrentan en la actualidad y como resultado de los mercados altamente competitivos, la globalización y los nuevos modelos organizacionales derivados de la pandemia de COVID-19, el talento humano se ha convertido en uno de los activos más importantes, específicamente el talento joven, ya que aporta una visión novedosa que impulsa la transformación y la competitividad por medio del aporte de nuevas perspectivas, además poseen la capacidad de adaptarse a los constantes cambios que experimenta el mundo.

El perfil de talento joven engloba, por un lado, a la generación de los millennials, que según Gutiérrez-Rubí (2016, citado en Ranzolin, 2018, p. 45), son las personas nacidas entre los años 1980-2000, [...] cabe resaltar, que son la primera generación que aprovecha las facilidades del internet para el desarrollo de sus actividades (Ranzolin, 2018, p. 46). En el ámbito profesional, esta generación tiene casi el doble de probabilidades de abandonar su puesto de trabajo después de un lapso de dos años si se compara con las dos generaciones anteriores (Pérez & Zurita, 2018, p. 5).

Por otro lado, también se toma en cuenta a la generación Z, que abarca aquellas personas nacidas entre los años 2000 y 2018, y que, a diferencia de los millennials, nacieron cuando el internet ya se encontraba en su máximo auge [...] aprovechando las ventajas que este ofrece, como, las ventas en línea (Ranzolin, 2018, p. 46). De la misma manera, conformando el 55.1% de la fuerza laboral a nivel Latinoamérica, este grupo

cuenta con mayor capacidad de aprendizaje, impulso e innovación, habilidades de gran relevancia para cualquier organización. (Deloitte Perú, 2022).

Sin embargo, en los últimos tiempos se ha identificado un fenómeno de abandono masivo de los puestos de trabajo denominado “La Gran Renuncia”, el cual se da debido a que las nuevas generaciones poseen diferentes preferencias y expectativas laborales las cuales no siempre encuentran en sus puestos de trabajo y por lo tanto deciden retirarse (Deloitte Perú, 2022). Este fenómeno inició en Estados Unidos; sin embargo, en un mundo globalizado, las crisis se viven a escala mundial; por lo que se ha podido evidenciar también en diversos países de Latinoamérica; no obstante, las condiciones en las cuales se desarrollan este fenómeno en esta región del mundo son diferentes a las que se dan en zonas más desarrolladas, ya que los niveles económicos son diferentes; a pesar de ello, entre un 50% y 60% de trabajadores están considerando renunciar a su trabajo y buscar uno nuevo. Cabe destacar que, la pandemia fue un acontecimiento que contribuyó a incrementar el desarrollo de este fenómeno ya que permitió a las personas enfrentarse a nuevos retos profesionales y no depender de posiciones tradicionales. (Next Idea, 2022).

Ante ello, la retención de talento joven representa un gran reto para las organizaciones. Las prioridades de los trabajadores están cambiando, si no son abordadas, pueden dar lugar a consecuencias graves con una mayor rotación de su personal y una pérdida importante de talento. Estas consecuencias, a su vez, pueden derivar en pérdidas de niveles de producción, pérdida de competitividad en el sector, mala atención al cliente, etc (Cuesta, 2023).

Ahora bien, desde la perspectiva de gestión de personas, el Endomarketing, surge como un enfoque estratégico, que identifica que los clientes de una empresa no solo son los agentes externos, sino también los internos, y a partir de ello, busca integrar en la estructura de las organizaciones, estrategias para desarrollar y mantener al cliente interno (trabajador), a través de factores como la cultura organizacional, comunicación interna, desarrollo del personal, entre otros (Regalado et al., 2011). De hecho, esta estrategia de endomarketing busca motivar y sensibilizar a los empleados, destacando los beneficios de pertenecer a la organización y su valioso rol dentro de la misma, fomentando un equipo integrado y cooperativo (López Damián & Yee Villanueva, 2024).

En base a lo expuesto, consideramos importante desarrollar esta investigación que permitirá detectar estrategias efectivas, que en el caso de la empresa Konecta Group, puede contribuir a lograr contar con trabajadores más comprometidos, y reducir la rotación con la que cuenta actualmente que es de 6% para el trabajo remoto y 10% para el trabajo presencial, lo que en promedio les genera un 8%, que es considerada una alta rotación a diferencia de sus competidores. Para ello, es importante considerar la relevancia que ha cobrado el endomarketing en la actualidad como estrategia orientada a mejorar la comunicación, motivación y satisfacción del cliente interno, con la finalidad de que la empresa logre trabajar en torno al clima organizacional ideal (Cruz Paucar, 2020). Esto tomando en cuenta que, en diversos sectores, existe una escasez de talento humano calificado, además de considerar también que las empresas se enfrentan a una fuerza laboral que experimenta cambios generacionales. Es por ello que, actualmente, retener el talento humano representa un gran reto para las organizaciones.

2. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo principal:

- *Analizar la contribución de las estrategias de endomarketing de Konecta en la retención de talento joven en su empresa de servicios en Lima.*

2.2. Objetivos específicos:

- *Identificar las estrategias específicas de Endomarketing empleadas por Konecta Group para retener a sus empleados jóvenes.*
- *Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores.*
- *Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de contratación y retención de los trabajadores.*
- *Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de adecuación al trabajo.*
- *Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de comunicación interna.*

3. Preguntas de Investigación

3.1. Pregunta principal:

- *¿Cuál es la contribución de las estrategias de endomarketing desarrolladas por Konecta en la retención de su talento joven?*

3.2. Preguntas secundarias:

- *¿Cuáles son las estrategias específicas de endomarketing empleadas por Konecta Group para retener a sus empleados jóvenes?*
- *¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores?*
- *¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de contratación y retención de los trabajadores?*
- *¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de adecuación al trabajo?*
- *¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de comunicación interna?*

4. Justificación

Por el lado de la **Organización**, la investigación pretende analizar los principales factores del Endomarketing para la retención del talento joven humano que impactan positivamente en Konecta, caso de estudio. Debido a que, la empresa opera en un sector altamente competitivo, sobre todo en América Latina (Howell Quesada, 2017). El Endomarketing se utiliza como una estrategia para fortalecer las relaciones internas, motivar y fidelizar a los empleados, lo que genera un sentido de pertenencia y reduce la rotación de personal, al mismo tiempo que disminuye los costos asociados a la capacitación y liquidación de empleados (Villa Gil & Gómez Ospina, 2018).

Ahora bien, como mencionan en la editorial Portafolio (2023), en la actualidad es fundamental para el crecimiento y permanencia de las compañías poder adaptarse a los constantes cambios tecnológicos. Por ello, es importante para Konecta poder enfatizar en

las mejoras estrategias para retener a sus empleados jóvenes, debido a que se adaptan rápidamente a los cambios tecnológicos y suelen presentar una mejor comprensión de las tendencias que ocurren en el sector.

Finalmente, retener a los empleados jóvenes puede servir de gran importancia para Konecta con el fin de poder reducir costos de reclutamiento, selección y capacitación de un nuevo personal. Como menciona Jorge Toyama (2014), quien es profesor de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo de ESAN en Perú, la retención de talento en la compañía y la tranquilidad del personal es un factor fundamental ya que un trabajador satisfecho es el que menos reclama y mayor productividad presenta dentro de la empresa. De manera que poder estudiar los principales factores del endomarketing en la retención del presente talento joven y aprovechar sus conocimientos y habilidades con las nuevas tecnologías y tendencias del mercado ayudará a la empresa a enfatizar en qué factores del endomarketing poder enfocarse y mejorar. Alineado a ello también, les permitirá como empresa poder cumplir con sus metas y/u objetivos establecidos durante los siguientes años, especialmente si dichos objetivos se centran en la expansión geográfica o en la mejora de sus actividades para la adaptación a las nuevas necesidades de sus clientes.

La justificación **social** para realizar esta investigación es que las nuevas generaciones representan una parte importante de la población activa y desempeñan un papel fundamental en la economía. En ese sentido, resulta de gran relevancia que las empresas puedan comprender y adaptarse a las nuevas necesidades que demandan estos nuevos grupos con el fin de ofrecerles espacios donde pueda aprovecharse al máximo su potencial (Cuesta, 2023). Asimismo, se ha podido identificar que uno de los aspectos más valorados por las nuevas generaciones es poder encontrar un equilibrio entre su vida personal y profesional, por lo que tomar en cuenta este aspecto y ofrecer oportunidades de desarrollo, generará impactos positivos en el bienestar de los jóvenes profesionales y, consecuentemente, en su capacidad para contribuir efectivamente en la sociedad en general a través de su talento. (RRHH Digital, 2021).

Con respecto a la justificación **académica**, el presente estudio resulta relevante para el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos que principalmente se enfoca en la adquisición, desarrollo y gestión del talento humano de las organizaciones. Ante ello, como mencionan Ramos y Zamudio (2019), el endomarketing puede influir en la

motivación laboral de los empleados jóvenes al crear un ambiente de trabajo positivo, fomentar el sentido de pertenencia y promover el reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho.

Asimismo, resulta importante destacar el concepto del marketing interno y poder brindar información relevante sobre cómo poder utilizarlo dentro de las organizaciones y sobre todo su importancia para retener el talento joven. De ahí que el marketing interno sea una poderosa herramienta para los departamentos de RRHH, ya que les permite reforzar tanto la captación como la fidelización del talento (Romero, 2024). Alineado a ello, los gestores deben ser capaces de conocer las estrategias para poder retener a su grupo objetivo; por ello el presente caso de estudio aporta información relevante sobre cómo la empresa Konecta aborda la presente problemática.

Finalmente, es relevante para la **ciencias de la gestión** debido a que la retención de talento en las empresas se ha ido intensificando con el tiempo y las empresas buscan la mejor manera de poder dar el valor necesario a sus trabajadores para retener. Asimismo, en un informe publicado en el 2021 se dio a conocer que el 79% de empleadores de una gran empresa, con más de 250 trabajadores, presenta dificultades para hallar talento joven y que pueda permanecer en la empresa más de 1 año (ManpowerGroup, 2023). Ahora bien, esto se relaciona con los problemas mencionados en el apartado anterior, por lo que la presente investigación se enfoca en determinar si las estrategias de endomarketing contribuyen en la decisión de los trabajadores de quedarse en una empresa, tomando en cuenta sus relaciones interpersonales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluyen los conceptos teóricos que fueron fundamentales para la identificación del problema y la formulación de objetivos del estudio. En consecuencia, se expone el Estado del Arte, destacando los pilares esenciales a explorar: endomarketing y retención del talento. Es importante señalar que, antes de abordar este capítulo, se llevó a cabo un informe bibliométrico con el propósito de obtener información detallada sobre los temas de la investigación.

1. Estado del Arte

A partir de la literatura revisada, se identificaron diversas fuentes que abordan el tema elegido desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se consideró relevante la revisión del artículo "La importancia del endomarketing en una organización para generar una ventaja competitiva" de Cruz Paucar (2020), donde se analizan distintos modelos de endomarketing, como los de Leonard Berry, Christian Grönroos y, finalmente, el de Ahmed, Rafiq y Saad. Por ejemplo, el modelo de Berry, como se citó en Fuentes Jiménez (2009), comienza reconociendo al colaborador como un cliente, quien debe desarrollarse hasta constituir una ventaja competitiva. Por su parte, el modelo de Grönroos también busca generar una ventaja competitiva para la empresa (Cruz Paucar, 2020). Finalmente, la tesis analiza el modelo de Rafiq y Ahmed (citado en Fuentes et al., 2012), el cual combina los dos modelos anteriores con el objetivo de optimizar la relación entre los elementos del marketing interno y la satisfacción del público objetivo.

Asimismo, se destaca la importancia del área de recursos humanos en la implementación de estas estrategias y la relevancia de la comunicación interna dentro de una organización (Cruz Paucar, 2020). Esto resulta fundamental para la presente investigación, ya que la revisión de los distintos modelos de endomarketing ofrece información clave sobre cómo se entendían estas estrategias en el pasado y cómo se implementan actualmente, lo que facilita alinear dichos conceptos al modelo que se pretende presentar en esta investigación.

En segundo lugar, el artículo de Andrea Pico, titulado "Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano", aporta información sobre la importancia y los beneficios de aplicar estrategias de endomarketing

en las empresas (Pico Sandoval, 2023). Además, resalta que el endomarketing debe ser considerado un factor fundamental en las organizaciones, al igual que el marketing externo, con el propósito de conocer a los trabajadores y emplear un modelo estratégico adecuado para atraer y retener el mejor talento (Pico Sandoval, 2023). Esta perspectiva amplía el entendimiento de la relevancia del endomarketing en la gestión del talento humano, permitiendo identificar las estrategias más pertinentes para la empresa estudiada.

En tercer lugar, se revisó la tesis de Lucía Alejandra Aragón y Tania Julissa Dávila, titulada "Acciones de endomarketing más valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas". Esta obra es relevante para la investigación, pues analiza la relación entre el endomarketing y su impacto en la retención del personal Millennial en Lima Metropolitana, así como la integración de estas estrategias dentro de la gestión de personas en una organización (Aragón Loza y Dávila Canchari, 2018, p. 2). Es importante resaltar que el estudio concluye que existe una relación directa entre las actividades que componen el endomarketing y la retención de personal, destacando que la "Coordinación" es la acción más aplicada, aunque los Millennials valoran más la "Comunicación" para permanecer en sus empleos (Aragón Loza y Dávila Canchari, 2018, p. 136). Esto es relevante para nuestra investigación, ya que proporciona un contexto sobre cómo los jóvenes valoran las estrategias de endomarketing para permanecer en sus trabajos.

Por otro lado, el libro de Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Baca y Mijael Gerónimo, titulado "Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno", plantea que el propósito del endomarketing es hacer que los trabajadores se sientan parte de la empresa y reconozcan la importancia de su aporte para fortalecer la organización (Regalado et al., 2011). Asimismo, propone un modelo basado en la optimización de la relación con los clientes internos, lo que repercute de manera positiva en los clientes externos y genera valor para la empresa (Regalado et al., 2011). Este enfoque es relevante para nuestra investigación, ya que presenta el concepto del endomarketing como una pieza clave en la retención del talento, lo cual nos ayuda a definirlo adecuadamente dentro del presente estudio.

Por su parte, en la Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, Hugo Salas Canales, en su artículo “Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano”, resalta los conceptos más actuales sobre el endomarketing y las estrategias que se emplean para la retención y atracción de los clientes internos. Entre estas estrategias, menciona la comunicación efectiva, los programas de capacitación, y los beneficios y compensaciones (Salas Canales, 2021). Además, aborda el uso de instrumentos como las encuestas de satisfacción para identificar las expectativas y necesidades de los trabajadores (Salas Canales, 2021). Esta información es crucial para comprender los factores de endomarketing más valorados por los empleados en la actualidad, así como para entender los motivos por los cuales estas estrategias se implementan en las empresas con el fin de retener el talento.

En resumen, la revisión de la literatura reveló diversas fuentes que exploran el tema del endomarketing desde diferentes ángulos. Primero, se analizaron los modelos de Berry, Grönroos y Rafiq y Ahmed, que coinciden en la importancia de utilizar el endomarketing como una estrategia para generar ventaja competitiva a través de la satisfacción y desarrollo de los colaboradores. Asimismo, se destacó el papel central del área de recursos humanos y la comunicación interna en la implementación de estas estrategias. Adicionalmente, se revisaron estudios que subrayan los beneficios de aplicar el endomarketing para atraer y retener talento, y su integración en la gestión de personas.

Finalmente, las investigaciones más recientes profundizan en factores clave del endomarketing, como la comunicación efectiva, los programas de capacitación y los sistemas de compensación y beneficios, los cuales son altamente valorados por los empleados. Esta revisión proporciona un marco teórico actualizado y exhaustivo, que resulta esencial para el desarrollo de la investigación.

Por último, cabe mencionar que, con respecto al acceso a información primaria, se cuenta con 33 documentos del año 2023 relacionados con el sector de servicios y cerca de 400 autores que han abordado el tema del endomarketing y la retención de talento (ver Anexo A).

2. Gestión de Personas

La gestión de personas, en el contexto organizacional, se basa en establecer estrategias integradas y alineadas con la estrategia del negocio; es decir, es un enfoque integrado y coherente que vincula el comportamiento y desarrollo de las personas, con el logro de los objetivos corporativos; y muestra cómo, a través de las personas, se puede mejorar la eficacia organizacional (Armstrong, 2014). Todo ello implica establecer una serie de políticas y prácticas direccionadas a mejorar el bienestar de los empleados en términos de aprendizaje, desarrollo, desempeño y recompensa (Armstrong, 2014). Esto debido a que, las personas representan un factor relevante en la cadena de valor y en la generación de resultados; por ello, es importante conocer cuales son sus intereses y motivaciones, y considerarlos como uno de los principales stakeholders de la empresa, para poder ofrecerles espacios adecuados donde puedan desarrollarse y sentirse animados en seguir contribuyendo a la empresa. (Sánchez, 2016).

En esta misma línea, Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) señalan que una gestión adecuada del recurso humano puede constituir un elemento fundamental de ventaja competitiva para las organizaciones, Actualmente, la globalización ha puesto al alcance de todas las empresas los mismos recursos, convirtiéndose un reto para las organizaciones encontrar un aspecto diferencial. Por ello, una correcta gestión de personas se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, un enfoque bajo el cual las personas son consideradas recursos claves, valiosos, que no pueden ser imitados con facilidad, ni tienen buenos sustitutos (Ribes et al, 2018).

Sintetizando el proceso de gestión de personas, éste abarca 5 fases; en primer lugar, la planificación de los recursos humanos, seguido por el reclutamiento y selección. Luego están la formación y desarrollo, a los que le sigue la evaluación de desempeño; y, por último, se encuentra la retribución (Ribes et al, 2018). Etapas todas que deben ser bien gestionadas, y alineadas a la estrategia de la organización, ya que esto permitirá contar con trabajadores y clientes más satisfechos, así como empresas más productivas e, incluso, más innovadoras. (Ribes et al, 2018).

3. Retención del Talento humano

3.1. Concepto de retención de talento humano

La retención de talento (RT) se define como aquel fenómeno por el cual un trabajador desea permanecer en la empresa en la que se encuentra trabajando actualmente (Viota Ochandio, 2020).

En esa misma línea, la RT tiene como objetivo mantener una baja rotación de personal, ya que los costos de reclutamiento y capacitación de empleados nuevos son elevados, razón por la cual las empresas buscan desarrollar políticas para que los trabajadores se sientan a gusto y decidan quedarse en la organización el mayor tiempo posible. Según Chiavenato (como se cita en Chambilla Palomino, 2022), la retención de talento se basa en crear las condiciones ambientales y psicológicas claves para el desarrollo de las actividades laborales con el objetivo de incentivar y comprometer a los empleados para que se mantengan en los puestos o cargos que ocupen la organización.

Finalmente, Rodríguez (2022) agrega que la RT se centra en las políticas dirigidas a disminuir la tasa de rotación e incrementar el compromiso organizacional; en ese sentido, los objetivos de las técnicas de retención son aumentar la satisfacción laboral, y la fidelidad de los empleados. De no contar con una buena estrategia de retención, la empresa podría enfrentar problemas de escasez de personal, o empleados ineficientes; lo que impactaría directamente en su competitividad y en su sostenibilidad a largo plazo.

3.2. Retención de talento humano joven

En la actualidad, el talento joven posee un perfil que resulta de gran valor para las organizaciones ya que tienen una formación más actualizada, lo cual permite a las empresas ampliar sus horizontes, crear nuevas propuestas y mantenerse actualizados en las nuevas tendencias; asimismo, contribuye a mejorar el ambiente laboral gracias a su energía y entusiasmo, derivado de la motivación con que empiezan su vida laboral, factores que ayudan al crecimiento de las empresas, así como al incremento de productividad y, consecuentemente, al logro de objetivos (Cañas, 2023).

Por todo lo expuesto, las empresas se ven obligadas a desarrollar estrategias de retención acordes a la generación de trabajadores a la que se dirigen, debido a que los

valores que defienden y los factores motivantes para cada uno de ellos son diferentes. (Sanz Sánchez, 2020).

Es por ello que, como parte de estas estrategias se puede considerar al endomarketing, ya que posee factores que, al ser correctamente desarrollados, pueden influir en mejorar los niveles de RT de una empresa.

4.Endomarketing

4.1. Conceptos

Según Ribeiro (2004) el término hace referencia a una estrategia cuyo objetivo es desarrollar en los trabajadores una mentalidad que esté en sincronía con el marketing externo practicado por la empresa. En otras palabras, busca que todos los trabajadores desarrollen la filosofía de brindar un buen servicio al cliente externo, replicando estas prácticas con el cliente interno, que son los propios empleados.

La interpretación del marketing interno de Regalado et al. (2011) considera el endomarketing como un conjunto de estrategias propias del marketing, planificadas y ejecutadas al interior de las empresas, con el objetivo de desarrollar actitudes en los trabajadores (también denominados clientes internos) que contribuyan a mejorar el servicio que brindan. A su vez, eleva la satisfacción de los clientes externos y crea valor para la empresa.

Asimismo, para Regalado et al. (2011) el endomarketing trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador.

Finalmente, el endomarketing o marketing interno es un enfoque estratégico que aplica principios de mercadotecnia a la gestión del talento humano. El objetivo es vender la marca a los colaboradores, considerándolos clientes internos, para de esta manera poder comprometerlos, así como incrementar su lealtad y su rendimiento (Ávila Chávez y Colana Zapata, 2019).

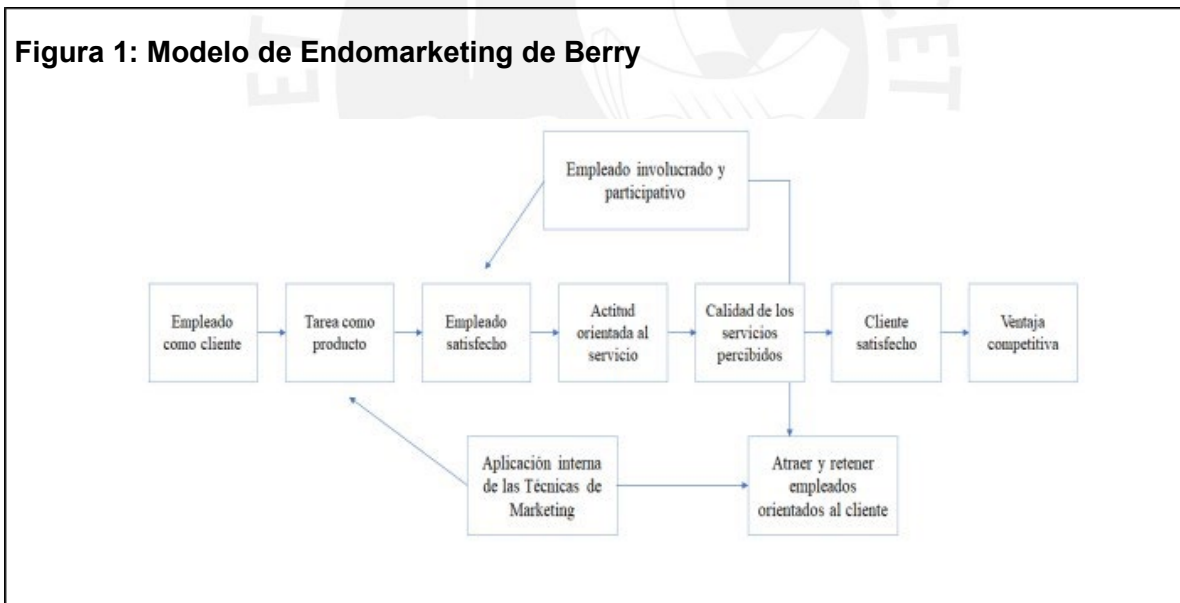
A partir de estos conceptos y para fines de la presente investigación, se define el endomarketing como una estrategia empresarial que considera principios estratégicos del marketing para promover un ambiente de trabajo positivo, logrando la satisfacción y

motivación de los empleados (también conocidos como clientes internos) para crear un mejor clima organizacional que permita a los trabajadores sentirse más comprometidos con la empresa y mostrar un mayor grado de lealtad hacia la misma.

4.2. Modelos de Endomarketing

De entre los diversos autores que han aportado en la construcción de la definición de endomarketing y que han presentado modelos sobre éste, se destaca, por un lado, a Berry, L (1981), quien parte del reconocimiento del trabajador como un cliente interno, al que la empresa debe destinar recursos para contribuir en su desarrollo y generales satisfacción, esto con el objetivo de que puedan lograr un mejor desempeño en el desarrollo de sus funciones, y así, lograr brindar un mejor servicio al cliente externo. De igual manera, Berry y Parasuraman señalan que el endomarketing consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados mediante productos que satisfagan sus expectativas y necesidades (como se cita en Contreras et al., 2019).

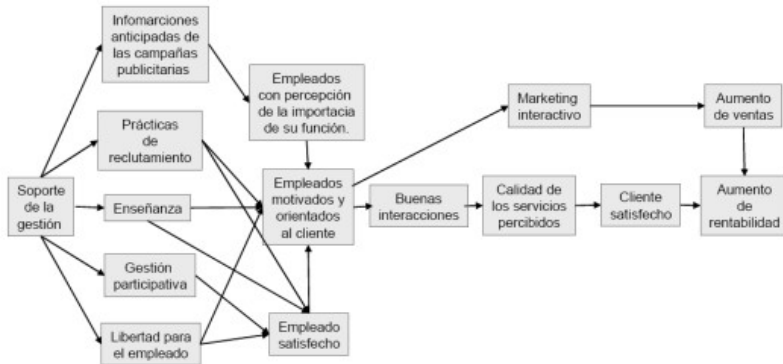
Figura 1: Modelo de Endomarketing de Berry



Asimismo, según el modelo de Gronroos, C (1984) la motivación de los colaboradores es de gran relevancia dentro de la organización y puede ser generada a través de diversos mecanismos del endomarketing, entre los cuales se puede identificar a la explicación anticipada de campañas de publicidad, tener prácticas de reclutamiento, enseñar a los empleados, tener una gestión participativa y otorgar libertad, mecanismos todos que, permitirá contar con empleados más motivados que, consecuentemente,

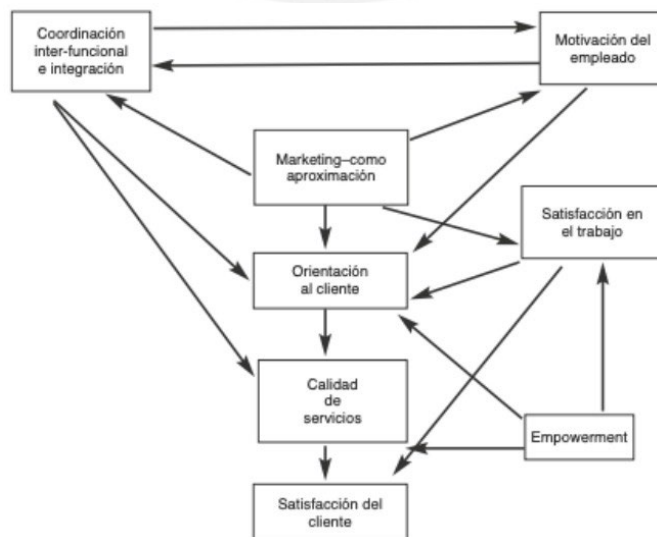
brindarán mejores servicios al cliente externo; contando con clientes externos satisfechos se logrará incrementar las ventas y ello derivará en mayor rentabilidad para la empresa (como se citó en Ávila Chávez y Colana Zapata, 2019).

Figura 2: Modelo de Endomarketing de Gronroos



Por otro lado, Rafiq y Ahmed (2000) destacan la importancia de integrar las áreas de recursos humanos y marketing, para impulsar la satisfacción de los colaboradores que influye directamente en la satisfacción del cliente externo. Para ello, recalcan la importancia del empoderamiento del trabajador; es decir, que se sientan capacitados, motivados, comprometidos y respaldados (como se citó en Contreras et al., 2019).

Figura 3: Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed



Finalmente, Bohnenberger, destaca, en su modelo, que el marketing interno en las organizaciones implica la toma de acciones en 4 dimensiones en específico, las cuales son las siguientes: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna (Jaimes et al., 2017).

Después de un análisis exhaustivo de los cuatro modelos fundamentales de endomarketing, se determinó que el modelo de Bohnenberger resulta el más apropiado para esta investigación. Esta elección se fundamenta en que dicho modelo integra y sintetiza los conceptos de los modelos precedentes, estableciendo una conexión efectiva entre los componentes del marketing interno y la satisfacción del cliente interno. Además, su enfoque destaca el endomarketing como una herramienta estratégica orientada a fortalecer el compromiso organizacional de los trabajadores.

4.3. Elementos y factores del Endomarketing

El endomarketing se compone de cinco elementos clave: el cliente interno, que son los empleados cuyas necesidades deben ser comprendidas; el producto, que representa la empresa o el puesto de trabajo y sus características; la técnica de venta, que se refiere a la comunicación interna esencial para alcanzar los objetivos; la fuerza de ventas, que incluye a todos los empleados, especialmente al equipo directivo, que debe promover los ideales de la organización; y, finalmente, el objetivo final, que busca motivar y comprometer a los trabajadores, mejorando así la productividad y el clima laboral (Achanccaray Loaiza, 2018).

Por su parte, Berry y Parasuraman consideran que son siete los factores clave que contribuyen en el endomarketing, a saber: “Competir por talento, ofrecer una visión, preparar a los trabajadores para un buen desempeño, enfatizar el trabajo en equipo, aprovechar el factor libertad, medir y recompensar a los trabajadores, y conocer a su cliente interno” (como se citó en Contreras et al., 2019, p. 19).

5. El endomarketing como parte integral de la retención de talento

Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de la presente investigación es identificar y analizar los factores del Endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en Konecta Group, por lo que en el presente apartado se exponen

dos investigaciones donde se analiza la importancia del endomarketing para la retención de talento dentro de una organización.

Pues bien, es válido afirmar que la satisfacción laboral representa una ventaja competitiva para las empresas, por lo que alinear la estrategia general de la empresa hacia la orientación de los clientes internos resulta de gran relevancia (Cruz Paucar, 2020, p. 41). La investigación de Cruz Paucar (2020) concluye que el endomarketing ayuda a las empresas a identificar las estrategias clave para fidelizar a sus clientes más valiosos: los trabajadores. De esta manera, las organizaciones pueden contar con empleados motivados y comprometidos con sus actividades laborales, lo cual les permite cumplir con sus objetivos de manera más efectiva.

Ahora bien, para establecer la relación entre los conceptos de retención de talento y las dimensiones del endomarketing, es fundamental analizar cada una de estas dimensiones.

En primer lugar, el desarrollo de trabajadores se centra en identificar y potenciar las habilidades y competencias necesarias para que los empleados desempeñen sus funciones de manera efectiva (IBM, 2023). Esto incluye la implementación de programas de formación y desarrollo profesional que no sólo impulsan el crecimiento individual, sino también el organizacional (Kenjo, s.f.). Según Chiavenato, la formación de personal es clave para mejorar tanto la productividad como la motivación de los empleados (como se cita en Kenjo, s.f.).

En segundo lugar, la contratación y retención de trabajadores implica la adopción de estrategias efectivas que aseguren tanto la atracción de nuevos talentos como la fidelización de los actuales (Marbaniang, 2024). Estas estrategias incluyen la creación de ofertas de empleo atractivas, la implementación de programas de bienestar y la promoción del desarrollo profesional continuo (Marbaniang, 2024). Como destaca Napán (2024), la retención del talento es crucial para mantener una fuerza laboral comprometida y motivada, lo cual es esencial para el éxito de la organización.

En tercer lugar, la adecuación al trabajo se refiere a la compatibilidad entre las habilidades y competencias de los empleados y las exigencias del puesto de trabajo (Kenjo, s.f.). Garantizar que los trabajadores ocupen roles alineados con sus habilidades y

aspiraciones no solo incrementa su satisfacción laboral, sino también su productividad (Kenjo, s.f.).

Finalmente, una comunicación interna efectiva desempeña un papel esencial en la gestión del talento. Mantener a los empleados informados y alineados con los objetivos y valores organizacionales fomenta un ambiente laboral positivo y colaborativo (Napán, 2024). Además, como indica Napán (2024), una comunicación abierta y transparente permite identificar y resolver problemas de manera oportuna, fortaleciendo así el compromiso y la cohesión del equipo.

En suma, las dimensiones del endomarketing trabajadas en la presente investigación se alinean con los objetivos de retención de talento humano joven, ya que abarcan elementos clave como el desarrollo profesional, la adecuada comunicación organizacional, la correcta asignación de roles, y políticas efectivas de contratación y retención. Estas dimensiones permiten que las organizaciones diseñen estrategias específicas que incrementen la satisfacción y compromiso de los empleados, contribuyendo directamente a disminuir la rotación y fortalecer la fidelidad hacia la empresa.

Finalmente, a lo largo de esta sección, se han abordado conceptos esenciales que son fundamentales para la elaboración del próximo capítulo de la presentación. Asimismo, cumple la función de orientar la selección de métodos y técnicas de investigación más adecuados, al proporcionar una base teórica que respalda la elección metodológica.

6. Relación del Endomarketing con el enfoque del Employee Value Proposition (EVP)

El enfoque del Employee Value Proposition (EVP) hace referencia al conjunto de beneficios, reconocimientos y recompensas que una empresa ofrece a sus empleados con el objetivo de incentivar el talento y el compromiso. Este puede estar compuesto tanto por elementos tangibles como el sueldo, compensaciones económicas o programas de bienestar laboral; como, elementos intangibles que pueden ser el buen ambiente laboral o la cultura organizacional (Great Place To Work, 2022). Ahora bien, en relación al endomarketing esta es una estrategia que abarca un conglomerado de acciones dirigidas a mejorar la relación interna de la organización para conseguir colaboradores satisfechos

y comprometidos en generar valor para la empresa (Regalado et al., 2011 citado por Alania & Castellares, 2022).

En ese sentido, tanto el Endomarketing como el EVP están estrechamente relacionados ya que ambos tienen como objetivo retener y comprometer al talento humano. Sin embargo, el EVP es un concepto estratégico orientado, principalmente, en impulsar el Employer Branding, ya que va más relacionado con la imagen de empresa que se busca proyectar hacia el exterior (Great Place To Work, 2022). Por otro lado, el endomarketing es una estrategia de comunicación interna y motivación hacia los trabajadores (clientes internos), promoviendo los valores, la cultura y beneficios de la misma (Alania & Castellares, 2022).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo presenta una revisión de los aspectos fundamentales del entorno organizacional. Para llevar a cabo un análisis exhaustivo, se inicia con el análisis de la aplicación del endomarketing en empresas a nivel nacional e internacional, así como las tendencias en la retención y gestión del talento a nivel global y local; y el sector donde pertenece la empresa estudiada. Con el mismo propósito, se realiza un análisis PESTEL. Posteriormente, se busca obtener una comprensión más profunda de la realidad del objeto de estudio a través de un análisis detallado de la descripción de la empresa.

1. Aplicación del Endomarketing en empresas a nivel Internacional

Actualmente existen empresas en el marco internacional que han implementado el endomarketing como estrategia para incrementar el compromiso y productividad de los trabajadores y retener el talento. Entre ellas, podemos identificar a la empresa Google, la cual es reconocida por su ambiente de trabajo innovador y sus esfuerzos por mantener a sus empleados motivados y comprometidos. Entre las prácticas de endomarketing que aplica Google se puede destacar los programas de bienestar que incluyen acceso a servicios de salud mental, sesiones de mindfulness y actividades físicas dentro del campus (RH en las empresas, 2024). Finalmente, también es importante mencionar su exitoso programa 20% de tiempo libre, el cual consiste en que los empleados dediquen 20% de su jornada a trabajar en lo que consideren más beneficioso para Google, práctica que les ha permitido desarrollar ideas innovadoras como, por ejemplo, Google News o Gmail (Millán, 2022). Todo ello permite a la empresa contar con colaboradores mucho más creativos e innovadores, a la vez que contribuye a generar una mayor productividad y a incrementar los niveles de lealtad y satisfacción de los trabajadores con la organización (RH en las empresas, 2024).

Por otro lado, otra empresa que aplica la estrategia de endomarketing es Zappos, la cual es una compañía estadounidense de venta online especializada en calzado que destaca por su excepcional servicio al cliente y su cultura empresarial enfocada en contar con trabajadores felices (Calvo & Cánovas, 2023). Entre las diversas acciones que realiza la empresa para motivar y comprometer a sus trabajadores está la inversión en capacitaciones orientadas al servicio al cliente; de igual manera, otorga un alto grado de

autonomía a los trabajadores, permitiéndoles tomar sus propias decisiones en ciertos aspectos sin la necesidad de contar con la aprobación de supervisores. Asimismo, buscan lograr la integración entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores (García, 2020). Todo ello le permite a la empresa contar con trabajadores felices y motivados que, como consecuencia, son más productivos y brindan una excelente atención al cliente final, lo cual se ve reflejado en las ventas de la compañía ya que el 75% de ellas provienen de clientes recurrentes (García, 2020).

2. Aplicación del Endomarketing en empresas a nivel Nacional

Desde hace un tiempo y con más intensidad en la pandemia por COVID-19, las empresas peruanas han aplicado estrategias de endomarketing para mejorar la satisfacción de su personal interno. Una investigación realizada por Milagros Alburqueque Eyzaguirre, menciona a la empresa Multiservicios JAPY SAC como un ejemplo de empresa que ha aplicado estrategias de endomarketing. Esta empresa implementó estrategias tales como bonos económicos, pagos de beneficios sociales, prácticas de procesos de seguridad y pago de pólizas de seguros, lo que resultó en una satisfacción favorable de sus colaboradores y, consecuentemente, en una mejor satisfacción de sus clientes externos (2021).

Asimismo, en otra investigación realizada por Leyla Huamán Álvarez, bachiller en administración y marketing en la universidad Privada del Norte, concluyó que la Institución Educativa Particular Ramón Castilla es una empresa peruana que ha utilizado con éxito las estrategias de endomarketing. Según la investigación, la implementación de estrategias de endomarketing en la Institución Educativa Particular Ramón Castilla ha mostrado resultados no uniformes, siendo que el 40.48% de los colaboradores se encuentran de acuerdo con la situación de marketing interno de la empresa (Huamán Álvarez, 2019). De esta manera, se puede evidenciar que las empresas peruanas durante los últimos años han implementado las estrategias de endomarketing como parte de su estrategia para retener y fidelizar a sus trabajadores. Sin embargo, aún no se logra cumplir con las expectativas de los trabajadores en especial de los talentos jóvenes.

3. Tendencias en retención y gestión de talento a nivel Global

Carlos Cruz Manjarres (2023) señala que el trabajo híbrido se ha convertido en una tendencia fundamental para la retención y gestión del talento después de la pandemia. Como afirma el autor, "el trabajo híbrido se ha transformado de una necesidad temporal a una parte habitual de la cultura organizacional" (Cruz Manjarres, 2023, p.43). En la actualidad, numerosas organizaciones han incorporado modalidades de trabajo remoto como un beneficio competitivo, ofreciendo flexibilidad que se adapta a las necesidades de diversos sectores y profesionales.

A pesar de que inicialmente surgió como una respuesta a la crisis sanitaria, las empresas han decidido mantener este modelo a largo plazo, adaptándolo estratégicamente a sus objetivos particulares. Rincón Olga (citado en KPMG, 2022) destaca que la implementación efectiva del trabajo híbrido requiere más que ajustes tecnológicos: "Las organizaciones deben transformar integralmente su cultura y repensar la gestión de recursos humanos".

Respecto a las políticas de diversidad e inclusión, Cruz Manjarres (2023) argumenta que estas estrategias tienen un impacto significativo tanto en el ambiente interno como en la percepción externa de las organizaciones. Un estudio de PageGroup revela la importancia de estas políticas: "El 89% de las 108 empresas consultadas reconoce que la diversidad influye positivamente en el éxito empresarial, especialmente en contextos internacionales" (Michael Page, 2022, citado en Marcos, 2023, p. 3).

Además, según Michael Page (2022), las políticas de diversidad e inclusión ofrecen beneficios múltiples: "Mejoran la satisfacción de los empleados, generan un entorno laboral positivo, incrementan la retención de talento y fortalecen la cooperación y el sentido de pertenencia" (como se citó en Marcos, 2023, p.5). De hecho, el 93% de las empresas encuestadas se comprometió a fomentar ambientes de trabajo verdaderamente inclusivos.

Bautista et al. (2019) describen una tendencia importante en América Latina caracterizada por la estimulación continua de los empleados. Este proceso de retención, sistemático y estratégico, busca fortalecer el compromiso individual, promover la gestión del trabajo colaborativo, generar oportunidades de movilidad y optimizar la compensación salarial.

Cruz Manjarres (2023) identifica como una tendencia global, intensificada tras la pandemia de COVID-19, la creciente preocupación por la salud mental y el bienestar de los trabajadores. Como señala el autor, "las empresas han reconocido que los trabajadores presentan significativos indicadores de estrés laboral, agotamiento y ansiedad que impactan directamente en sus niveles de satisfacción y rendimiento" (Cruz Manjarres, 2023, p.46). En consecuencia, las organizaciones están priorizando proporcionar información y recursos que promuevan la salud mental, implementando políticas más flexibles en horarios de trabajo y gestión de vacaciones, con el objetivo de garantizar el bienestar integral de sus empleados.

Estas tendencias globales forman parte fundamental para entender y comprender las distintas estrategias de endomarketing implementadas dentro del sector de servicios adaptándolas a las necesidades y expectativas del talento joven en el sector de servicios.

4.Tendencias en retención y gestión de talento a nivel Local

En el caso peruano, una tendencia destacada para retener y gestionar el talento es la construcción de la Marca Empleadora. Esta iniciativa, implica implementar un conjunto de acciones para mejorar la imagen de la empresa desde la perspectiva de los trabajadores. Esto incluye el desarrollar una cultura empresarial positiva, implementar programas de bienestar, entre otros. (Autónoma, s.f.). Para ello, es importante diseñar y cumplir con una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) atractiva, ya que si los trabajadores no encuentran en la realidad lo establecido en la PVE, es muy probable que esto influya en su decisión de retirarse de la empresa. (Gestión, 2023).

En esta misma línea, otra tendencia significativa es la adopción de estructuras organizacionales horizontales. Los procesos burocráticos y el exceso de directivos pueden obstaculizar el ritmo de trabajo eficiente. Por ello, se busca la creación de pequeños equipos de trabajo con una misión y dirección clara, y que estén altamente motivados, autogestionados y en la capacidad de tomar decisiones a nivel de equipo (Gestión, 2023).

Finalmente; es importante considerar el diseño de nuevos enfoques con mayor flexibilidad laboral, esta es una tendencia que se ha visto potenciada a raíz de la pandemia, ya que se experimentó una forma de trabajo diferente, apoyados en la

tecnología, donde el lugar de trabajo con un horario preestablecido, fue reemplazado por el trabajo remoto. (Toro, 2022).

5.Sector de Servicios

El sector de servicios es una categoría económica que involucra una amplia gama de actividades no relacionadas a la producción de bienes tangibles. Entre dichas actividades podemos encontrar la distribución, el transporte y comunicaciones, las de instituciones financieras, servicios a las empresas, entre otros (González et al, 1989).

En el caso peruano, el sector de servicios es uno de los más importantes en la economía ya que aporta 40% del PBI y concentra el 48% del empleo formal, debido a la diversidad de actividades que involucra. (Carrasco, 2021).

En 2020, a raíz de la pandemia, el sector presentó una caída del 10.3%; aun así, fue uno de los sectores menos afectados debido a que algunos subsectores como el de telecomunicaciones, financiero y de administración pública fueron considerados esenciales. Según datos del INEI, como se cita en la Cámara de Comercio de Lima, el subsector que presentó la mayor caída en 2020 fue el de alojamiento y restaurantes, mientras que el subsector menos afectado fue el de servicios a empresas (Carrasco, 2021).

En síntesis, las tendencias tanto a nivel Global como Local se encuentran tomando mayor presencia en las empresas y sobre todo en el sector de servicios por lo que poder contemplar las más principales toma un valor fundamental para el desarrollo del estudio. En ese sentido, en la siguiente sección se explica el análisis del PESTEL del Sector de Servicios para contemplar mejor dicha investigación.

6.Análisis PESTEL del Sector de Servicios

Para comprender el entorno en el cual se desenvuelve el sector de servicios, se emplea la herramienta de análisis externo PESTEL, explorando sus seis perspectivas.

6.1. Factores Políticos

Mediante el Decreto Supremo N° 001-2022 publicado el 23 de febrero del 2022, se modificaron las normas que regulan los servicios de tercerización u outsourcing en el Perú

(Garrigues, 2023), estableciendo un régimen más estricto con respecto a las actividades que podrían ser tercerizadas, limitándolos únicamente a aquellas actividades complementarias y no relacionadas al giro principal del negocio (Lora, 2011). Con esto el gobierno busca eliminar la existencia de sueldos diferenciados entre los trabajadores de empresas de tercerización y empresas principales, así como reforzar la protección laboral en los esquemas de tercerización (Garrigues, 2023). En ese sentido, esta nueva norma podría afectar a empresas ubicadas en el sector de servicios como Konecta pues habría empresas a las cuales no podrían brindarle servicios que estén relacionados con su giro de negocio; por lo que sus ventas de prestación de servicios se verían afectadas.

6.2. Factores Económicos

La economía peruana viene enfrentando una recesión y se pronostica que cerrará el año 2023 en negativo por primera vez después de 25 años (Alarcón, 2023). Hasta agosto del 2023 el Producto Bruto Interno (PBI) ha registrado una caída de 0.58% según cifras del INEI; un factor que influyó en esta afectación económica fue una baja recaudación a causa de la reducción del % de IGV para restaurantes y hoteles. También se debe considerar que hubo una reducción en las inversiones privadas y existen expectativas empresariales pesimistas al respecto. (Alarcón, 2023). Esto puede ocasionar generar un impacto positivo en la demanda de servicios de outsourcing ya que las empresas, por lograr una reducción de costos, pueden optar por la tercerización de ciertos procesos.

6.3. Factores Sociales

En una era digital y de constante evolución, las preferencias laborales están presentando cambios significativos. A medida que las nuevas generaciones van ingresando al ambiente laboral las empresas se enfrentan a trabajadores con expectativas diferentes y, por lo tanto, deben contar con la capacidad de adaptarse para poder atraer y retener este talento, cabe resaltar, que algunos de los aspectos más valorados en la actualidad son la flexibilidad laboral y el teletrabajo (Taña, 2023). Ante esto, las empresas del sector de servicios se enfrentan a un gran reto, ya que no siempre encontrarán personal con disponibilidad para trabajar en empresas de tercerización. En ese sentido, estas se verán obligadas a modificar y adaptar sus prácticas para atraer, pero, sobre todo, retener el talento que requieren.

6.4. Factores Tecnológicos

La importancia del factor tecnológico en el sector de servicios radica en que la mayoría de las empresas prestan sus servicios mediante diversas tecnologías, lo que implica una constante adaptación a los cambios tecnológicos. Entre los factores tecnológicos más relevantes se destaca la optimización de procesos mediante el uso de software administrativos y aplicaciones basadas en inteligencia artificial. Estas estrategias buscan obtener ventajas competitivas que permitan a una empresa posicionarse de manera más efectiva en el mercado, según la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile (2019).

Otro factor importante para este sector es la mejora de la comunicación ya que el impacto de la tecnología en las empresas no se limita únicamente a procesos productivos. También pone a disposición de las empresas herramientas como email o aplicaciones de mensajería que pueden contribuir a alcanzar mejoras y agilizar las comunicaciones tanto internas como externas (Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile, 2019); tendencias que, a su vez, van alineadas con el uso de las redes sociales que constituye un factor importante para cualquier empresa que desee poder tener mayor presencia en el mercado en que se encuentra, así como una mayor llegada a sus clientes.

6.5. Factores ecológicos

La importancia del factor ecológico en el sector de servicios se sustenta a través del estudio realizado por Anthony Mitchell donde desarrolla dos ideas principales; la primera, comenta que enviar trabajos de externalización de tecnologías de la información (TI) a antiguas empresas industriales con operaciones contaminantes permite que estas evadan impuestos y sean más rentables (2004). Esto puede generar un impacto negativo crucial para las empresas y como consecuencia poder limitar sus recursos operacionales y digitales, los cuales son los más relevantes para este tipo de organizaciones.

Asimismo, desarrolla la idea de que la magnitud de la contaminación en India por parte de empresas que se benefician del auge de la externalización de TI es imposible de ocultar. Este es un país donde menos de la mitad de las aguas residuales son tratadas y donde las agencias reguladoras generalmente carecen de la autoridad, independencia o sofisticación para implementar protecciones ambientales básicas (Mitchell, 2004). Como

se comentó, el impacto que presentan a corto plazo estas prácticas deben ser tomadas en consideración para evitar posibles problemas de externalización de datos.2020

6.6. Factores legales

Dentro del sector de servicios, el outsourcing es un modelo de negocio que implica la subcontratación de servicios a una empresa externa. Como tal, existen varios factores legales que pueden afectar a un sector de servicios. Dentro del artículo de RRHH Digital, se señala que las empresas que quieren evitar riesgos derivados de la contratación de outsourcing deberán entender todas y cada una de las implicaciones que esta práctica de contratación puede conllevar (2020). Por lo tanto, es importante que las empresas que deseen externalizar servicios comprendan los aspectos legales del acuerdo que suscriben con la empresa que presta el servicio.

Asimismo, en el marketing digital, las empresas deben cumplir con diversas normativas legales, como las relacionadas con la privacidad de los datos, las cookies y la publicidad. El cumplimiento adecuado de estas normativas no solo protege a los consumidores, sino que también fortalece la reputación de la empresa y minimiza riesgos legales. Además, asegura prácticas éticas y responsables en la gestión de la información personal de los usuarios (González, 2023).

Al igual que la identificación de tendencias y preferencias de los trabajadores, conocer los aspectos legales que rigen el comercio electrónico es fundamental para adaptar las estrategias organizacionales, asegurando así un entorno laboral que cumpla con las normativas y atraiga a los mejores talentos (Giner, 2021).

7.Descripción de la empresa

Konecta Group es una organización que se dedica a brindar servicios y experiencia de usuario únicas a empresas de tercerización de procesos. Fue fundada en 1999 por un grupo emprendedor español que aporta soluciones innovadoras y profesionales en el sector Business Process Outsourcing (BPO) y Contact Center; lo cual les permite construir relaciones de confianza alineados con las estrategias de sus clientes y estableciendo objetivos para su beneficio (Great Place To Work, 2020). Para que su negocio funcione adecuadamente cuenta con una potente infraestructura tecnológica

centralizada y basada en tecnología IP que permite proporcionar soluciones multicanal a medida que aportan una mayor eficiencia, optimización de costes y nuevas herramientas de contacto (Avaya, 2023).

Konecta se diferencia de sus principales competidores: Atento, Teleperformance, Sitel y Concentrix; a partir de cuatro principales factores. Cuenta con un alcance internacional con presencia local, cuentan con más de 200 centros repartidos en 24 países con un equipo de más de 130 mil personas; es por ello que como principal característica es que puede adaptarse a cada país, cultura y zona horaria en cualquier lugar del mundo gracias a su talento multicultural y bilingüe (Konecta, 2023). Asimismo, se encargan de ofrecer soluciones flexibles, eficientes y personalizadas a cada uno de sus clientes dependiendo de lo que necesiten y brindando un servicio que supere las expectativas del mismo. Como se menciona en su página principal Konecta, ofrece soluciones de Customer Management a estrategias de marketing digital, consultoría y tecnología (2023).

De igual manera, se preocupan por brindarles valor a cada uno de sus trabajadores ya que consideran que son su mayor marca embajadora con sus clientes. Con el objetivo de asegurar un éxito conjunto, la empresa se ha dedicado a proporcionar diversos beneficios, capacitaciones y cursos, con el objetivo de que los empleados se sientan valorados como talento esencial y parte integral de la organización. Además, a lo largo de los años, han trabajado activamente en la fidelización de cada cliente, buscando objetivos comunes para consolidar una relación basada en la transparencia y la solidez del entorno empresarial. Este compromiso continuo ha llevado a que la empresa se destaque y sea reconocida por poseer un negocio sostenible y destacado, como se menciona en Konecta (2023).

Konecta inició operaciones en Perú, en el complejo de Lima Cargo City el 10 de enero del 2011. Desde ese año, Perú se ha convertido en uno de los países latinoamericanos en los que la compañía tiene mayor presencia, prestando servicios de outsourcing de procesos de negocio y contact center (Great Place to Work, 2020). Sin embargo; durante la pandemia atravesó una crisis, debido a que al primer mes desde que se declaró el confinamiento sus clientes fueron desestimando sus servicios para reducir costos; lo que los llevó a evaluar la sostenibilidad de su negocio, tomando la decisión de

no renovar el contrato a más de 2000 trabajadores (Prado, 2020). Actualmente, la empresa ha podido contactar y recuperar los clientes con que contaba antes de la pandemia produciéndose con ello un aumento progresivo de su cifra de trabajadores; al punto que en este momento han implementado tanto el trabajo presencial, como remota para facilitar el trabajo de cada uno de sus empleados.

El área de Negocio Digital es una de las partes más importantes para la empresa debido a que se enfocan en la tecnología. Además, uno de sus principales propósitos es ayudar a sus clientes a generar ventas incrementales en el ecosistema digital con modelos de negocio E2E. Con respecto a su rotación laboral, cuentan con 6% para el trabajo remoto y 10% para el trabajo presencial, lo que en promedio les genera una alta rotación a diferencia de sus competidores de 8% mensuales. Debido a ello, la empresa ha implementado encuestas de clima laboral de manera anual para reforzar el clima laboral y la comunicación, ya que el trabajo remoto que es donde se tiene mayor personal dificulta en gran magnitud la motivación y la comunicación de los trabajadores (entrevista José Iyo, 2023).

8. Estrategia de Konecta Group

La estrategia que mantiene Konecta Group es de formación y liderazgo con el objetivo de reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral; esto, bajo un enfoque de selección y formación de líderes. En ese sentido, la empresa pone especial atención en trabajar las competencias y el perfil de los supervisores directos, asignando un supervisor por cada grupo de 15 empleados. Para garantizar su impacto positivo, se prioriza que estos supervisores posean habilidades clave como comunicación asertiva, escucha activa, trabajo en equipo, así como la capacidad de ofrecer feedback constructivo y brindar reconocimiento a sus colaboradores (entrevista José Iyo, 2023).

La estrategia se mide a través de 2 métricas principalmente: el indicador de rotación y los resultados de las encuestas de clima laboral que se llevan a cabo en colaboración con la organización Great Place To Work. Adicionalmente, la empresa también busca retener al personal ofreciendo oportunidades de formación, capacitación y línea de carrera. En el caso de los supervisores, fomentan su desarrollo profesional a partir de la rotación en sus asignaciones, lo cual significa que, pueden gestionar una

campaña durante un periodo y luego ser trasladados a otra campaña en un sector diferente, esto les permite ampliar su experiencia en diversas industrias y proyectos. Finalmente, en el proceso de reclutamiento y selección, Konecta Group prioriza la incorporación de personas que compartan los valores de la empresa y que posean una marcada vocación de servicio, esto alineado con la naturaleza de la organización como una empresa orientada al servicio (entrevista José Iyo, 2023).

Con respecto a las actividades que realiza Konecta Group, se ha podido identificar la siguiente estrategia de endomarketing de acuerdo a sus cuatro dimensiones.

En relación a la dimensión de **desarrollo de trabajadores**, la empresa ofrece capacitaciones diseñadas para facilitar ascensos dentro de la empresa, asegurando que los empleados adquieran las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras profesionales. Además, proporciona formación continua en el manejo de nuevas herramientas tecnológicas, garantizando que los trabajadores estén actualizados y preparados para los desafíos del entorno laboral. Asimismo, a través de programas como "Entrénate e Infórmate", se fomenta un ambiente de aprendizaje constante donde los empleados pueden resolver dudas de manera inmediata y acceder a información relevante para mejorar su desempeño. De igual manera, Konecta Group ofrece actualizaciones periódicas sobre promociones y capacitaciones, asegurando que sus colaboradores estén siempre al tanto de las oportunidades de desarrollo disponibles dentro de la organización (entrevista José Iyo, 2023).

En cuanto a la dimensión de **contratación y retención de trabajadores** la empresa se centra en incentivar y retener a los trabajadores a través de varios mecanismos, los cuales incluyen bonificaciones semanales, quincenales o mensuales basadas en el rendimiento individual y grupal, gestionado por los supervisores. Asimismo, cuenta con un esquema comisional mensual que establece metas claras de ventas y ofrece incentivos monetarios y reconocimientos no monetarios. Además de las comisiones, se ofrecen beneficios laborales como descuentos en compras y servicios básicos (entrevista José Iyo, 2023).

Con respecto a la dimensión de **adecuación al trabajo**, Konecta proporciona un grado de autonomía y alineación de tareas con las habilidades y destrezas de los

colaboradores. Aunque la toma de decisiones se consulta con supervisores, los trabajadores cuentan con la libertad de poder comunicar sus deseos o necesidades (entrevista José Iyo, 2023).

Finalmente, con respecto a la dimensión de **comunicación interna**, la empresa se asegura de que la información se comunique claramente hacia los trabajadores a través de los líderes, lo cual garantiza una transmisión eficiente de los mensajes, los valores y la cultura de la empresa, y, adicionalmente, ofrece canales tecnológicos para que los empleados puedan expresar sus inquietudes y consultas, lo cual facilita una comunicación bidireccional en la organización (entrevista José Iyo, 2023).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este cuarto capítulo se aborda la metodología empleada para recabar y analizar los datos y la información necesaria, para llevar a cabo la presente investigación. El alcance de la investigación se determina como descriptivo y causal. Para alcanzar una comprensión integral, se ha adoptado un enfoque mixto que incluye métodos cualitativos y cuantitativos. Asimismo, la muestra no probabilística se centra en el personal del área de Negocio Digital de Konecta Group, siendo la unidad principal de análisis. Finalmente, se detallan las técnicas de recolección de datos utilizadas: encuestas y entrevistas.

1. Enfoque de la Investigación

Para el presente trabajo se utiliza un enfoque mixto; es decir, se aplica tanto metodología cualitativa como cuantitativa. Se ha optado por emplear la metodología mixta ya que ofrece múltiples beneficios al permitir acceder a una diversidad de datos e información provenientes de diversas fuentes y contextos. Esta diversidad permite una interpretación más enriquecedora y profunda, logrando obtener un mejor análisis del tema estudiado. (Poblete, 2013).

Por un lado, se escogió el método cualitativo ya que éste permite comprender de manera profunda y contextualizada las percepciones, emociones y comportamientos de los trabajadores, así como explorar exhaustivamente el sujeto de estudio (Millán, 2018). Para recolectar información cualitativa se realizaron entrevistas a profundidad a los trabajadores del área de Negocio Digital de la empresa estudiada. Asimismo, cabe mencionar que este método se realizará de manera complementaria para profundizar alguna información relevante para el análisis y la conclusión del tema investigado.

Por otro lado, con respecto a la metodología cuantitativa, será útil para obtener información precisa y objetiva sobre las variables a estudiar, esto a partir de la recolección de datos numéricos los cuales pueden ser medidos y analizados de manera cuantitativa (Millán, 2018). Para ello, se emplea como herramienta de recolección las encuestas. Asimismo, mencionar que la metodología cuantitativa será principalmente utilizada para poder obtener información concisa y estadísticamente significativa para la investigación sobre los ejes endomarketing y retención de talento. Cabe destacar, que las guías de las

encuestas empleadas para la presente investigación se encuentran alineadas al modelo de Endomárketing de Bohnenberger, María (2005). Por último, la encuesta será aplicada a los trabajadores del área de Negocio Digital de la empresa Konecta y luego se analizarán los resultados de las mismas a través del análisis de modelos de ecuaciones estructurales y análisis de clústers jerárquicos conglomerados.

2. Alcance de Investigación

El alcance de la presente investigación es descriptiva y causal. Esto, principalmente, debido a que se necesita identificar las estrategias con las que cuenta Konecta Group para retener a sus jóvenes talentos. Por un lado, es de alcance descriptivo porque busca especificar las principales características de personas o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, medición y evaluación, además de medir los conceptos o variables a los que se refiere (Odar, 2015). La investigación identifica a los actores involucrados en la retención de talento y el endomarketing. Asimismo, se determinan las variables que afectan a cada uno de estos ejes con el propósito de lograr una comprensión más profunda dentro del contexto de Konecta Group.

Por otro lado, es causal porque como mencionan María de Fátima Ponce y Mario Pasco (2015), estos estudios tienen como ventaja principal predecir la ocurrencia de determinados eventos dentro de una organización. Es así que se busca identificar si la variable de estrategias de endomarketing causa algún efecto sobre la variable de retención de talento teniendo como grupo de referencia al área de Negocio Digital de Konecta Group.

3. Diseño de Investigación

La metodología seleccionada para esta investigación es el estudio de caso, que permite examinar empíricamente un fenómeno dentro de su contexto cotidiano real (González, 2013). Esta aproximación resulta particularmente valiosa cuando las fronteras entre el fenómeno estudiado y su contexto no son claramente distinguibles, lo que requiere el uso de diversas fuentes de evidencia (Yin, 1989, como se citó en Jiménez, 2012). No obstante, es importante reconocer que los hallazgos derivados de esta metodología presentan limitaciones en cuanto a su generalización, pues no representan

una muestra estadística de una población o universo (Yin, 1994, como se citó en Monge, 2010).

Siguiendo la misma línea, el procedimiento metodológico de la investigación utilizado para un estudio de casos abarca 3 fases las cuales se detallan a continuación. En primer lugar, la fase teórica, donde se realiza una revisión de la literatura y otras experiencias similares al fenómeno estudiado. En segundo lugar, la fase de trabajo de campo, donde se emplean las herramientas de recolección de datos como las entrevistas y las encuestas, y se realiza una revisión de fuentes secundarias. Finalmente, la fase analítica, en la cual se evidencia la relevancia del estudio y se realiza el análisis de resultados para poder realizar las conclusiones de la investigación (Monge, 2010).

Por último, existen cuatro aspectos que se utilizan para evaluar la calidad de la investigación en estudio de casos: validez del modelo, que abarca distintos aspectos fundamentales donde destaca la necesidad de incluir los conceptos pertinentes en el análisis de estudio; la validez interna se centra en la objetividad de la investigación y en la capacidad de establecer relaciones causales; validez externa implica la capacidad de extender las conclusiones a contextos más amplios; y la fiabilidad se refiere a la capacidad de demostrar que las operaciones y procedimientos de recopilación de datos en un estudio pueden repetirse con resultados consistentes (Yin, 1994, como se cita en Monge, 2010).

4. Horizonte

El horizonte de estudio hace referencia al periodo de tiempo durante el cual se lleva a cabo una investigación o se observa un fenómeno. Este puede ser un estudio transversal o longitudinal. Por un lado, el estudio transversal es un tipo de investigación observacional que analiza la relación entre una serie de variables, sobre una determinada población de muestra y durante un periodo de tiempo determinado (Morales, 2020). Por otro lado, el estudio longitudinal, estudia la relación establecida entre variables pero en diferentes intervalos de tiempo (Morales, 2021). Pues bien, en el caso de la presente investigación, se ha optado por tomar un horizonte de investigación transversal.

5. Marco Muestral

El marco muestral es un componente fundamental en toda investigación y es crucial que esté alineado con los objetivos establecidos. La legitimidad de una investigación científica radica en su transparencia metodológica, lo que implica una definición precisa de la población estudiada y una descripción detallada del procedimiento de muestreo, permitiendo así que la investigación pueda ser evaluada, criticada y replicada por otros investigadores (Hernández et al., 2006). En este sentido, la unidad principal de análisis en la presente investigación será el personal del área de Negocio Digital del Grupo Konecta.

En el enfoque cuantitativo, el muestreo no probabilístico se distingue por seleccionar participantes según criterios específicos del estudio, priorizando las particularidades de la investigación sobre la aleatoriedad (Hernández et al., 2006). La elección se debe a que esta no limita a los encuestados. Asimismo, con la finalidad de recopilar la información requerida para el presente estudio, se llevaron a cabo encuestas dirigidas a los trabajadores de Konecta Group, específicamente, a aquellas personas que se encuentren dentro del área de Negocio digital, siendo esta una de las áreas donde se presenta mayor rotación por parte de los empleados de Konecta.

Asimismo, a modo de contraste, se identificaron outliers, entendidos como observaciones que se encuentran a una distancia anormal respecto de otros valores dentro de una muestra aleatoria de una población, tal como lo indica el National Institute of Standards and Technology (2024). De acuerdo con Osborne (2013), estos valores atípicos pueden inflar las tasas de error y distorsionar las estimaciones de los parámetros, afectando la validez del análisis. En total, se identificaron 22 outliers. No obstante, para garantizar la calidad de los datos utilizados en esta investigación, se aplicaron criterios de exclusión de respuestas erróneas conforme a las exigencias metodológicas de cada técnica estadística empleada, tanto en el análisis de clúster como en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Ahora bien, para la aplicación de las encuestas, el tamaño de la población fue de 500 trabajadores. Asimismo, es importante precisar que se trabajaron con 22 ítems y 4

dimensiones lo que haría como mínimo un total de 200 encuestas. Sin embargo, se obtuvo una muestra final de 160 respuestas, esto debido a las limitaciones referentes al tiempo disponible que se tuvo para llevarlas a cabo, así como la falta de acceso directo a la mayoría de trabajadores de Konecta. Es importante destacar que, dado que el estudio se centra en un perfil de talento joven, la muestra se redujo a un total de 151 respuestas, seleccionadas en función del rango de edad establecido entre 18 y 44 años.

Tabla 1: Ficha técnica de encuestas

TESIS	Estrategias del Endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio Konecta Group
MÉTODO DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Cuestionario estructurado
MUESTRA	Trabajadores del área de Negocio Digital
TIPO DE MUESTRA	Muestra no probabilística
TAMAÑO DEL UNIVERSO	500
TAMAÑO DE LA MUESTRA	151
TASA DE RESPUESTA	30.2%
RANGO DE EDAD	18 a 44 años
GÉNERO	78 mujeres y 73 varones
FECHAS DE RECOLECCIÓN	mayo y junio del 2024

Por otro lado, en relación al enfoque cualitativo, se buscan respuestas detalladas para lograr una comprensión adecuada de los resultados de las mismas en base a las experiencias y contextos de cada entrevistado. Ahora bien, para la presente investigación se han realizado 8 entrevistas a los trabajadores del área de Negocio Digital de la empresa.

6. Técnicas de Recolección de la información

La investigación presenta un enfoque mixto, donde se utilizará la metodología cualitativa y cuantitativa. Por lo que, se necesita utilizar diferentes técnicas y herramientas para la recolección de datos del sujeto de estudio. De esta manera, se analiza adecuadamente las estrategias de endomarketing de Konecta y su relación con la retención del talento joven. Asimismo, se realizaron primero las encuestas para comprender el objetivo principal de la investigación y, seguido a ello, se realizaron las entrevistas a profundidad para enfocarnos en algunos detalles importantes del estudio. En el Anexo B se presenta la matriz de recolección de información del presente estudio.

6.1. Entrevista Semi Estructurada

La herramienta de entrevista semiestructurada es en la que el entrevistador utiliza una lista de preguntas y temas previamente elaborados, que se van abordando de manera ordenada durante la reunión (Caballero-Martínez, 2017). Para la presente investigación, la guía de preguntas fue elaborada a partir de los resultados derivados de las encuestas con el objetivo de recolectar detalles más precisos en relación a dicha información (ver Anexo C).

6.2 Encuestas

La herramienta de encuestas se emplea para recopilar datos a partir de la consulta o interrogatorio referentes a diversos aspectos de la actividad humana. En el caso de las encuestas estructuradas, estas constan de una serie de preguntas que son formuladas a todos los participantes (Quispe y Sánchez, 2011, como se cita en Caballero-Martínez, 2017). El uso de esta herramienta posibilita describir las estrategias y prácticas de retención de talento implementadas por Konecta, así como detallar las estrategias de endomarketing empleadas. Además, facilita la evaluación de la efectividad de las estrategias de endomarketing; esto debido a que las encuestas estructuradas posibilitan su aplicación a gran escala, lo cual permite que mediante el uso de técnicas de muestreo apropiadas, los resultados obtenidos puedan generalizarse a nivel organizacional (Anguita et al., 2003, p. 527).

En relación con la investigación sobre endomarketing y retención de talento, se empleó el cuestionario de Bohnenberger (2005), que comprende cuatro dimensiones y 22

ítems (ver Anexo D), aplicado a los trabajadores del área de Negocio Digital de Konecta Group. Según García Tejada (2023), el instrumento abarca dos dimensiones principales: "desarrollo de colaboradores", que evalúa capacitación y oportunidades organizacionales mediante cuatro preguntas, y "contratación y retención", que explora aspectos como remuneración competitiva y reconocimientos laborales, también con cuatro preguntas. Adicionalmente, incluye las dimensiones "adecuación al trabajo", enfocada en la libertad para tomar decisiones y la ejecución de actividades según las habilidades del colaborador, evaluada con cuatro preguntas, y "comunicación interna", que analiza la información relativa a la cultura organizacional y la claridad en la transmisión de mensajes, mediante nueve preguntas.

Cabe mencionar que las encuestas serán efectuadas de manera online mediante la aplicación Google Forms a un total de 500 trabajadores cuyo nivel de acuerdo o desacuerdo con cada pregunta se medirá empleando la escala de Likert, ya que permite mayor rapidez y facilidad para la recaudación y organización de la información.

7. Técnica de análisis de información

En este apartado se describen las técnicas utilizadas para analizar la información obtenida mediante los métodos de recolección de datos. Para la parte cuantitativa, primero se llevó a cabo un análisis de ecuaciones estructurales, con el objetivo de identificar de manera general qué estrategias contribuyen en su totalidad a la retención de empleados en Konecta. Posteriormente, se aplicó un análisis de conglomerados jerárquicos (clúster) para identificar puntos de coincidencia entre la mayoría de los trabajadores en relación con las dimensiones de la encuesta, y confirmar los hallazgos del primer análisis. Para la parte cualitativa, se utilizó una matriz de codificación con el fin de obtener información más detallada y precisa sobre los aspectos clave identificados en el análisis cuantitativo.

7.1. Técnica de análisis cuantitativo

7.1.1. Modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

El modelo de ecuaciones estructurales es una técnica de análisis estadística multivariada, que facilita el estudio de patrones complejos de relaciones entre variables,

realizar comparaciones entre e intra grupos, y validar modelos teóricos y empíricos (Ortiz & Fernandez-Pera, 2018). La importancia de este modelo radica en que permite especificar relaciones entre variables observadas y no observadas (Iglesias, 2021). De igual manera, cabe mencionar que, a diferencia de los modelos de regresión, este modelo es menos restrictivo ya que permite incluir errores de medida tanto en las variables dependientes como independientes (Ruiz et. al., 2010, p. 34).

Pues bien, el modelo de ecuaciones estructurales se divide en dos componentes principales. Por un lado, el modelo de medida especifica cómo cada variable latente o, también denominado, constructo no observable, se mide mediante sus indicadores observables, los errores que afectan a las mediciones y las relaciones que se espera encontrar entre los constructos (Ruiz et. al., 2010, p. 36). Por otro lado, el modelo de relaciones estructurales contiene los efectos y relaciones entre los constructos, los cuales son, por lo general, variables latentes; es decir, como las variables latentes influyen sobre otras (Ruiz et. al., 2010, p. 36).

Por último, es importante mencionar que en el modelo de ecuaciones estructurales las variables se dividen en exógenas y endógenas. En el caso de las variables exógenas, estas hacen referencia a las variables independientes, es decir, aquellas que afectan a otra variable más no reciben efecto de ninguna. Por otro lado, las variables endógenas, aluden a la variable dependiente del modelo; es decir, aquella que recibe efecto de otra variable. Asimismo, cabe mencionar que toda variable endógena debe ir acompañada de un error (Ruiz et al., 2010).

Los índices de ajuste son medidas que evalúan la calidad del ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a los datos observados (Arrogante et al., 2016). Para esta investigación, se consideran tres índices principales. El primero es el estadístico chi-cuadrado (CMIN), que mide el ajuste absoluto del modelo, aunque presenta sensibilidad al tamaño muestral. Por esta razón, se analiza también el cociente entre chi-cuadrado y los grados de libertad, donde valores menores a 3 indican un ajuste adecuado (Pilatti et al., 2011, p. 73). Segundo, el Comparative of Fit Index (CFI) es una medida que compara el modelo propuesto con un modelo nulo (sin relaciones entre las variables). El CFI toma valores entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 indican un mejor ajuste del modelo (Doral Fábregas, Rodríguez Ardura y Meseguer Artola, 2018). De

esta manera, un CFI mayor a 0.90 generalmente se considera un buen ajuste, aunque algunos investigadores prefieren un valor mayor a 0.951 (Doral Fábregas, Rodríguez Ardura y Meseguer Artola, 2018).

Por último, el Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) evalúa la discrepancia por grado de libertad en un modelo, ajustado por la complejidad del modelo. Valores más bajos indican un mejor ajuste (Rojas Torres, 2020). Asimismo, un RMSEA menor a 0.05 indica un buen ajuste, valores entre 0.05 y 0.08 indican un ajuste razonable, y valores mayores a 0.10 indican un mal ajuste (Rojas Torres, 2020).

Esta investigación utiliza el análisis factorial confirmatorio (AFC), una técnica estadística destinada al estudio de modelos de medida, que evalúa las relaciones entre variables observadas y variables latentes (Arias, 2008, p. 75). A diferencia del análisis factorial exploratorio (AFE), que busca identificar estructuras de factores latentes a partir de correlaciones entre variables observadas, el AFC se enfoca en validar una teoría o hipótesis preestablecida mediante la evaluación de un modelo de medida específico (Verdugo et al., 2012, p. 30).

Para el presente estudio, se ha asignado una nomenclatura específica a cada una de las variables: desarrollo de trabajadores, contratación y retención de trabajadores, adecuación al trabajo, y comunicación interna. Esta nomenclatura ha sido utilizada para vincular cada variable con sus respectivas preguntas en el análisis. En primer lugar, para la variable de desarrollo de trabajadores, se utilizó la nomenclatura D1, D2, D3 y D4. En segundo lugar, para la variable de contratación y retención de trabajadores, se utilizó la nomenclatura C5, C6, C7, C8 y C9. En tercer lugar, para la variable de adecuación al trabajo, se utilizó la nomenclatura A10, A11, A12 y A13. En cuarto lugar, para la variable de comunicación interna, se utilizó la nomenclatura M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21 y M22.

Tabla 2: Simbolización de preguntas de acuerdo con cada variable de endomarketing

Nomenclatura	Pregunta realizada al encuestado
--------------	----------------------------------

D1	¿Konecta Group me capacita para desarrollar mejor mi actividad laboral en la empresa?
D2	¿La empresa me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño laboral con relación a oportunidades de ascenso?
D3	¿La empresa Konecta Group tiene programas para aumentar constantemente mi conocimiento de forma general?
D4	¿Conozco cuales son mis oportunidades de ascenso en la empresa Konecta Group?
C5	¿El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos en Konecta Group?
C6	¿Las actividades y las responsabilidades de los nuevos trabajadores de marketing digital de Konecta Group están claramente definidas y son oportunamente informadas?
C7	¿Soy remunerado de acuerdo con la media del sector servicios al que pertenece Konecta Group?
C8	¿Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago en Konecta Group?
C9	¿Konecta Group ofrece oportunidades de pagos extra y sabemos cómo podemos acceder a éstos?
A10	¿Si lo requiero o considero que la situación lo amerita, puedo solicitar el cambio de función en la empresa Konecta Group?
A11	¿Konecta Group se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los trabajadores del área Marketing Digital?
A12	¿Tengo la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad como administrativo de Konecta Group?
A13	¿Existen diferentes programas para atender las necesidades laborales de los diferentes tipos de trabajadores de Konecta Group?
M14	¿Las metas y los objetivos de Konecta Group son divulgados de manera adecuada?
M15	¿Conozco los resultados de mi área de trabajo en Konecta Group?
M16	¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades en Konecta Group?
M17	¿Conozco los resultados de Konecta Group?
M18	¿Conozco los valores de Konecta Group?
M19	¿Los cambios planificados y que van a ocurrir en Konecta Group son comunicados con anticipación?
M20	¿Konecta Group divulga internamente las actividades que

	desarrolla en la comunidad empresarial?
M21	¿El lanzamiento de nuevos servicios es informado primero a los trabajadores de Konecta Group y después para los clientes?
M22	¿Konecta Group divulga la cultura de la organización, y toma en consideración la opinión de los trabajadores?

Ahora bien, durante el análisis de los datos obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales, se identificó un error muestral relacionado con la presencia de nueve encuestados cuyas edades no corresponden al rango establecido en la muestra objetivo. Por ello, se realizó una limpieza de datos, excluyendo estas respuestas, para garantizar la validez de los resultados. Por lo que, de las 160 respuestas obtenidas en la encuesta, se consideraron 151 para el análisis final del modelo.

7.1.2 Cluster Jerárquico conglomerado

El análisis cluster, también conocido como análisis de conglomerados, es un conjunto de técnicas multivariantes que permite clasificar elementos en grupos que son homogéneos internamente y heterogéneos entre sí (Lejarza, 2018). Este análisis agrupa elementos o variables buscando maximizar la similitud dentro de cada grupo mediante una matriz de proximidades, mientras mantiene la mayor diferencia posible entre grupos distintos para lograr una clasificación efectiva (Vilá Baños et al., 2014). A diferencia de otras técnicas multivariantes, el análisis de conglomerados es una técnica descriptiva en lugar de explicativa; es decir, no emplea la estadística para explicar la situación objeto de estudio, si no que se enfoca en describir la realidad que está analizando a partir de las peculiaridades de los grupos alcanzados (Cabarcos Fernández, 2015). De igual manera, otra particularidad de este análisis es que, a diferencia de otras técnicas con el mismo objetivo de clasificación de individuos, la composición de los conglomerados no son conocidos a priori y son precisamente los que se buscan determinar (Lejarza, 2018). Cabe destacar que existen dos categorías para el análisis cluster; por un lado, el método jerárquico y, por otro lado, el método no jerárquico (Ibáñez Perea, 2018).

Para la presente investigación se ha utilizado el análisis de clusters jerárquicos debido a que nuestra investigación presenta una cantidad de muestras necesarias

agrupadas por la cantidad de preguntas a los trabajadores de Konecra. Así como se menciona en la revista de innovación REIRE, el procedimiento jerárquico resulta más apropiado para muestras pequeñas donde los grupos se forman progresivamente ya sea de individuo a individuo, o de individuo a grupo, lo cual da lugar a una estructura arborescente con niveles, que desemboca en una jerarquización de clusters (Vilà Baños et. al., 2014).

Asimismo, los clústeres jerárquicos se dividen en dos métodos: uno aglomerativo y otro asociativo. Para el presente estudio, se optará por el clúster jerárquico aglomerativo, ya que se busca realizar un análisis que agrupe a los individuos según sus similitudes, permitiendo que los más similares se agrupen y, a su vez, estos se reagrupen en función de sus características comunes (Johnson y Wichern, 1982, citado en Broncano Guillermo, 2018). Este enfoque presenta dos ventajas significativas para nuestra investigación. En primer lugar, Johnson y Wichern (1982, citado en Broncano Guillermo, 2018) señalan que no es necesario definir de antemano el número de grupos, lo que facilita la identificación del número óptimo de clústeres. En segundo lugar, se pueden obtener clústeres de diversas formas, dependiendo de la distancia o medida de similitud seleccionada (Broncano Guillermo, 2018).

Para implementar eficientemente el análisis de clúster jerárquico aglomerativo, es fundamental considerar dos principios básicos señalados por Pérez (2009, como se citó en Vilà Baños et al., 2014). El primer principio consiste en identificar las concentraciones naturales en los datos para lograr un agrupamiento eficiente según su homogeneidad. El segundo principio enfatiza la importancia de aplicar correctamente el concepto de distancia, ya que la formación de grupos se basa en la proximidad entre los elementos analizados.

A partir de lo anteriormente mencionado, se presenta que la herramienta utilizada para segmentar de la mejor manera el estudio es un análisis de clúster jerárquico conglomerado. De forma que se logre agrupar a los trabajadores que posean respuestas similares de acuerdo a las preguntas realizadas en la encuesta y que sean agrupadas en sus clúster correspondientes.

Para aplicar la presente herramienta se ha utilizado el método de agrupación “Enlace entre grupos” el cual es una técnica de cluster jerárquico que se emplea para comparar las distancias entre los elementos más cercanos de dos grupos diferentes (Gallardo, 2011). Una ventaja de este método es que genera un dendrograma que brinda una representación visual clara de la estructura de los clusters y las relaciones jerárquicas entre ellas. De igual manera, puede ser empleado con diferentes tipos de medidas de distancia, como por ejemplo la Euclidiana, Manhattan, entre otros (Gallardo, 2011).

Es fundamental establecer la medida adecuada para la creación de clústeres jerárquicos. Según Vilà Baños et al. (2014), en la revista REIRE, el conocimiento de las distancias permite interpretar las agrupaciones resultantes y determinar el punto de corte más apropiado. La distancia entre variables establece su grado de diferenciación, por lo que la selección precisa de las medidas es crucial para garantizar la validez del análisis. Para esta investigación se emplea la medida cuantitativa denominada 'distancia euclídea al cuadrado', ya que esta permite formar grupos con individuos que presentan características similares, asegurando que la distancia entre elementos del mismo grupo sea mínima (De La Fuente, 2011, como se citó en Dongo Andie, 2017).

Con respecto a nuestra investigación, para empezar con el análisis de clústeres jerárquicos conglomerados, se exportaron los datos del formulario de la encuesta realizada hacia los 160 trabajadores del área de Negocio Digital de Konecta Group en un excel para realizar el análisis en la plataforma de SPSS Statistics Visor. Además, se utilizó el método de agrupación de enlace entre grupos y la medida de distancia euclidiana al cuadrado. De esta manera, se logró obtener cinco cuadros donde se detalla la información de los cluster y la cantidad de personas cuyas respuestas presentan mayor grado de similitud.

En el primer cuadro se evidencia el total de casos que se han empleado en la encuesta que fueron de 160 respuestas (Ver Anexo E). En el segundo cuadro que aparece en el análisis, el cual tiene el nombre de matriz de proximidades (Ver Anexo F); donde se muestra la distancia que existe entre cada una de los casos y cómo estas preguntas se relacionan entre sí. Lo que en suma quiere decir, cómo los encuestados han respondido las preguntas y de cierta manera cómo estas respuestas se pueden relacionar

entre ellas mismas. Además, comentar que mientras menor sea el valor, mayor será el grado de proximidad que se tendrá. Luego, se evidencia el tercer cuadro llamado historial de conglomeración, donde se muestran los potenciales clusters que pueden haber y dentro de ellos los trabajadores que hayan contestado de forma similar algunas de las preguntas que se hicieron en la encuesta (Ver Anexo G). Asimismo, se presenta un cuarto cuadro llamado cluster de pertenencia, donde se muestra la cantidad de clusters que se identificaron, el cual en este caso es de 4 clústers. De tal manera que los 160 trabajadores van a estar agrupados dentro de uno de los cuatro clusters que se tuvieron (Ver Anexo H).

Finalmente, se obtuvo un dendrograma con la agrupación de conglomerados, donde en el eje x se representa el total de encuestados y en el eje y se muestran los cortes de 0 a 25, indicando la distancia entre las respuestas (Ver Anexo I). Cabe resaltar que, mientras más se acerque al valor 25, mayor será la distancia entre los grupos. En este caso, se decidió enfocar el análisis en el último cuadro del dendrograma, ya que permite observar de manera más detallada la agrupación de cada uno de los clústeres y el corte correspondiente para realizar el análisis.

Asimismo, se decidió realizar el análisis considerando los tres últimos clústeres, basándose en dos conceptos clave: clúster débil y clúster fuerte. En este contexto, el clúster 1 fue identificado como débil debido a que presentaba grados de proximidad muy amplios; además, este clúster incluía a las 9 personas que no corresponden al rango de edades establecido para la muestra objetivo. Por tal motivo, no fue considerado para el análisis.

Ahora bien, para definir la cantidad de clusters, en primer lugar, se estableció un corte de 10 preguntas en el dendrograma pudiendo visualizar un total de 4 clusters. Se decidió establecer el corte en dicho punto debido a que el punto de corte y la cantidad de clusters mantienen una relación inversamente proporcional; en ese sentido, de haber realizado el corte en un punto de mayor, se habrían obtenido menor cantidad de clusters, lo cual habría resultado en información muy dispersa y de poca precisión, el haber establecido el corte en 10 preguntas contribuye a identificar, con mayor exactitud, el pensamiento de los individuos que conforman el conglomerado. A partir de ello, se optó por centrar el análisis en los clusters número 2, 3 y 4 debido a que el cluster número 1

presentó un amplio grado de proximidad, estando en un rango de 1 a 2 preguntas de similitud.

Para el análisis de los clusters se empleó el archivo excel que contenía las respuestas de las encuestas realizadas, así como el dendrograma exportado del programa SPSS Statistics Visor, con el cual se realizó el análisis de los datos cuantitativos. En primer lugar, para identificar las preguntas asociadas a cada cluster, se realizó un filtro con las respuestas de los individuos que conformaron cada conglomerado, de esta manera realizando un ponderado de las respuestas similares se lograron validar las preguntas y las dimensiones que corresponden a cada cluster.

7.2 Técnica de análisis cualitativo

7.2.1 Codificación

En el marco de la investigación cualitativa, la codificación emerge como una técnica fundamental para la sistematización y análisis de información. Este proceso implica un examen crítico que permite identificar y extraer los elementos más relevantes de un conjunto amplio de datos, estableciendo vínculos significativos entre ellos. Tal como lo describe Gil (2010), la codificación no solo facilita la reducción de información, sino que también contribuye a la generación de constructos teóricos al propiciar la abstracción conceptual y la identificación de relaciones emergentes entre los datos.

Para la presente investigación, se ha utilizado la herramienta en mención, debido a que facilita el análisis de los hallazgos que se lograron obtener a partir de las entrevistas a profundidad realizadas. Así pues, luego de contar con las ocho entrevistas, se procedió a transcribirlas y analizar la información para que pueda ser codificada en la matriz de codificación. Asimismo, se completó dicha matriz de codificación colocando extractos seleccionados de las 8 entrevistas realizadas, de las cuales se pudo obtener los hallazgos pertinentes para cada una de las variables y/o dimensiones alineadas a los cuatro objetivos correspondientes al análisis del estudio. Ver Anexo K .

8. Validez y confiabilidad

Con respecto al modelo utilizado, para la recolección de información relacionada con el eje de endomarketing se empleó el modelo de endomarketing de Bohnenberger, María (2005) el cual cuenta con un total de cuatro dimensiones y 22 ítems. Para la primera dimensión de desarrollo de trabajadores, se mide los ítems V1, V2, V3, V4. Con respecto a la segunda dimensión de contratación y retención de los trabajadores, se miden los ítems V5, V6, V7, V8, V9. Respecto a la tercera dimensión de adecuación al trabajo se miden los ítems V10, V11, V12, V13. Por último, en la cuarta dimensión de comunicación Interna se mide los ítems V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22. El presente modelo permite medir las estrategias aplicadas por Konecta Group y su contribución en la retención del talento joven de la misma.

Asimismo, los ítems que contiene la encuesta empleada para la recolección de datos cuantitativos fueron validados por tres docentes expertos en el tema, María Isabel Cigueñas Espinel, Deivit Wilfredo Reynoso y Carmen Heiman Grimaldo. De acuerdo a ello, los ítems fueron adaptados y modificados según los comentarios de los expertos y los objetivos de la presente investigación. Asimismo, la muestra final fue conformada por 151 trabajadores del área de Negocio Digital de Konecta.

Finalmente, de acuerdo a la investigación de (García Tejada, 2023) el instrumento en mención es un instrumento validado, que fue sometido a validez de contenido a través del juicio de expertos conformado por María Cristina Bohnenberger en el año 2005, para lo cual se acompaña la Ficha Técnica respectiva. Ver anexo L.

En cuanto a la guía de entrevistas utilizada para el análisis cualitativo, esta fue elaborada a partir de los resultados del análisis clúster realizado con las respuestas de las encuestas aplicadas y cuenta con una total de 24 preguntas, las cuales fueron validadas por la asesora Irene Vera y aplicadas a 8 entrevistados. A partir de ello, se identificó aquellos aspectos más destacados por los trabajadores, con lo cual se elaboraron las preguntas para las entrevistas con el fin de ahondar a mayor detalle en estos temas.

9. Ética en la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se han considerado los principios establecidos por el Comité de Ética de la Investigación para las Ciencias Sociales,

Humanas y Artes de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En ese sentido, para la recolección de datos cualitativos los participantes firmaron un consentimiento informado donde dejan constancia de su participación voluntaria en las entrevistas. Por otro lado, para la recolección de datos cuantitativos, se informó a los participantes de las encuestas que su identidad será tratada de manera confidencial y, de igual manera, se solicitó el consentimiento y apoyo de la gerente de Recursos Humanos de la empresa, María Pereda. Cabe resaltar que la información y datos generales recolectados de la empresa Konecta Group fueron proporcionados por José Iyo, jefe del área de Negocio Digital, a quién se le informó los objetivos de la investigación y que la información será empleada únicamente para fines académicos.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el quinto capítulo, se examinan y discuten los hallazgos derivados de la investigación cuantitativa y cualitativa sobre las estrategias de endomarketing aplicadas por Konecta Group. Se presentan primero los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores del área de Negocio Digital de la empresa, las cuales permitieron identificar tendencias y áreas críticas en las estrategias de desarrollo de colaboradores, contratación y retención, adecuación al trabajo y comunicación interna. A partir de este análisis cuantitativo, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad para profundizar en las percepciones de los trabajadores, complementando así el diagnóstico y permitiendo una evaluación más detallada de la efectividad de las iniciativas de la empresa para atraer, motivar y retener al talento joven.

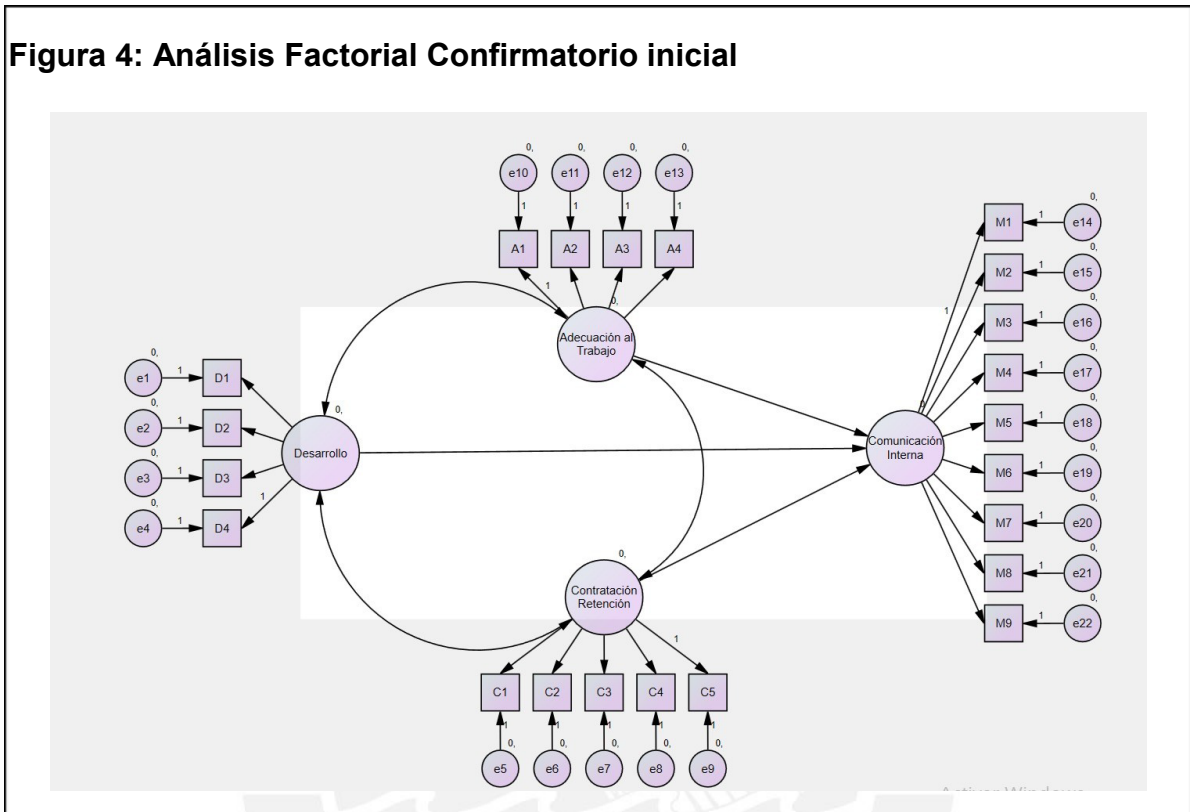
1. Análisis de investigación cuantitativa

En el presente apartado, se exponen los resultados de la encuesta aplicada al equipo de Negocio Digital de Konecta Group. La encuesta se estructuró en dos partes fundamentales: una primera sección que recoge información sociodemográfica de los participantes como edad, género y nivel educativo; y una segunda parte que analiza la percepción de los trabajadores sobre las estrategias implementadas por la empresa.

1.1 Hallazgos del Modelo de Ecuación Estructural

Para realizar el análisis del modelo de ecuaciones estructurales se procedió a cargar la base de datos en el software estadístico SPSS Amos. A partir de ello, se estableció un modelo a priori fundamentado en la teoría empleada para la presente investigación, donde se plantea un modelo que incluye cuatro variables principales: adecuación al trabajo, comunicación interna, desarrollo de trabajadores, y contratación y retención; las cuales, se sugiere, están interrelacionadas. A partir de ello, dicho modelo fue ajustado con el fin de desarrollar un modelo válido que permita realizar un análisis correcto de las variables en la empresa bajo la cual se guía la investigación.

Figura 4: Análisis Factorial Confirmatorio inicial



Como se puede observar en la siguiente imagen, el análisis factorial confirmatorio de las respuestas de los 151 encuestados reveló que la adecuación al trabajo no se percibe como una variable significativa de forma independiente. Los trabajadores de Konecta no distinguen claramente entre adecuación al trabajo, desarrollo y comunicación interna, lo cual se refleja en una alta correlación entre ellas (cercana a 1). Según (Castro, 2023), el coeficiente de correlación de Pearson puede tomar un rango de valores de -1 a +1. Estos valores extremos implicaría la existencia de una correlación perfecta. De acuerdo a ello, se puede decir que esta fuerte correlación entre desarrollo y comunicación interna influye directamente en la contratación y retención de empleados (tomada como variable dependiente).

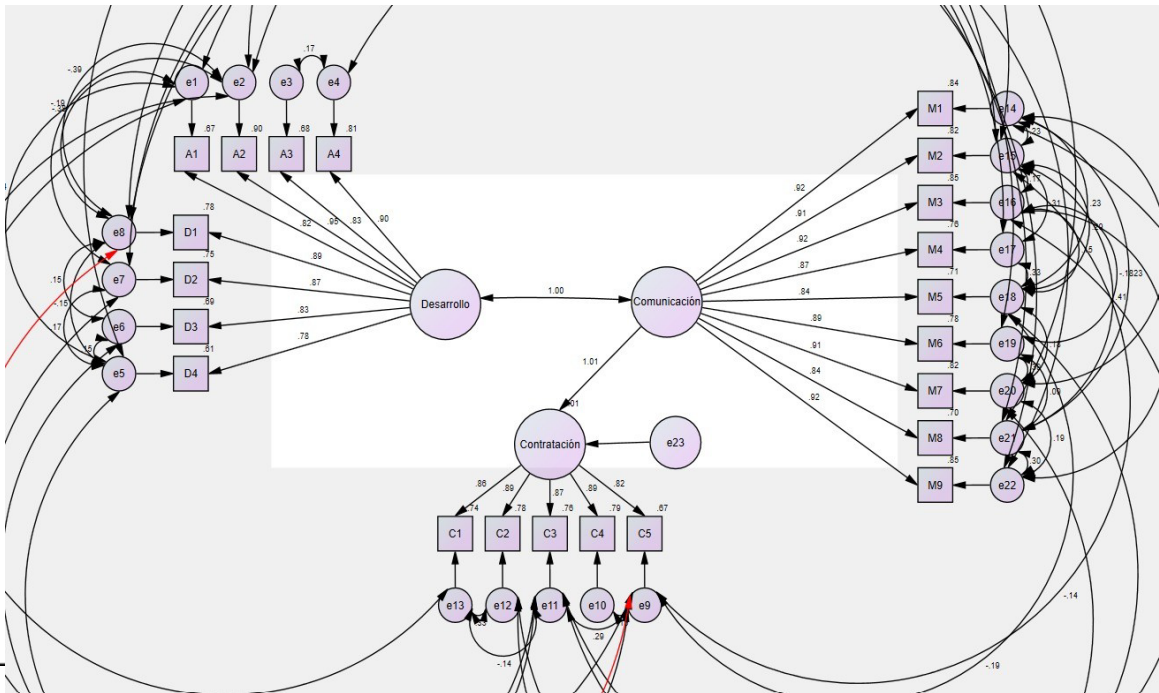
Ahora bien, con el modelo planteado, se procedió a corroborar los resultados de los tres indicadores principales que permiten determinar la validez del modelo. Estos indicadores son: Chi cuadrado / Grados de Libertad, Rmsea y CFI.

Tabla 3: Criterios de aceptación del modelo propuesto inicial

Estadísticos	Abreviaturas	Criterios	Datos del modelo elaborado
<i>Chi-cuadrado</i>	X ²	Significación > 0.05	5205.805
<i>Razón Chi Cuadrado/ grados de Libertad</i>	X ² /gl	< 3	22.536
<i>Raíz cuadrada media del error de Aproximación</i>	RMSEA	≤0.05	0.368
<i>Índice de ajuste comparativo</i>	CFI	> 0.90	1

A partir de los resultados estadísticos obtenidos, se puede observar que los indicadores más relevantes del modelo no cumplen con los criterios requeridos para ser un modelo válido. En primer lugar, el indicador Chi cuadrado / grados de libertad no cumple con la medida indicada por los expertos, la cual debería ser menor a 3 (Escobedo et al., 2016). En este caso, el valor obtenido fue de 22.536, lo cual indica que el modelo no cuenta con un ajuste aceptable. En segundo lugar, con relación al índice RMSEA, se puede determinar que el ajuste es bueno si se observan valores iguales o inferiores a 0.05 (Manzano Patiño, 2017, p. 69). Pues bien, en el presente modelo, el valor fue de 0.368, superior a la medida indicada, lo que demuestra que existe un error en el modelo. Finalmente, los expertos mencionan que para el índice CFI, el criterio es obtener valores, al menos, superiores a 0.90. En este caso, el modelo presenta un CFI con medida 1, lo cual indica que el indicador es aceptable. No obstante, tomando en consideración los resultados del SSPS Amos y de los indicadores anteriores, el modelo en cuestión no resulta un modelo válido para el análisis de la investigación.

Figura 5: Análisis Factorial Confirmatorio final



Ahora bien, en la siguiente imagen se puede apreciar el análisis confirmatorio final del modelo de ecuaciones estructurales que se obtuvo para el presente estudio. Primero, se eliminó la variable adecuación al trabajo y su relación causal con desarrollo y contratación, ya que su coeficiente superaba el valor de 1, lo que indicaba un error en el modelo, dado que una acción causal no puede ser perfecta. Según (Manzano Patiño, 2017, p. 68), un modelo no puede ser identificable si se establece como parámetro libre a uno que por definición no es estimable. Este valor inusualmente alto reflejaba que los encuestados no diferenciaban claramente entre adecuación al trabajo y desarrollo.

Por esta razón, las preguntas originalmente asociadas a variables de adecuación al trabajo fueron integradas dentro de la variable desarrollo de trabajadores, ya que

ambas compartían similitudes en las respuestas de los encuestados. Específicamente, las preguntas D1 a D4 y A1 a A4 fueron reagrupadas bajo la misma categoría, lo que mejoró la coherencia del modelo. Como resultado de este ajuste, se observó una fuerte correlación entre las estrategias de desarrollo y comunicación interna, que impactan directamente en la contratación y retención laboral.

Tabla 4 : Criterios de aceptación del modelo propuesto final

Estadísticos	Abreviaturas	Criterios	Datos del modelo elaborado
<i>Chi-cuadrado</i>	X ²	Significación > 0.05	219.228
<i>Razón Chi Cuadrado/ grados de Libertad</i>	X ² /gl	< 3	1.396
<i>Raíz cuadrada media del error de Aproximación</i>	RMSEA	≤0.05	0.05
<i>Índice de ajuste comparativo</i>	CFI	> 0.90	0.987

Analizando los resultados estadísticos derivados de los principales indicadores del presente modelo, se obtuvo que, en primer lugar, el indicador Chi cuadrado / grados de libertad es de 1.396, valor menor a 3; por lo que resulta un ajuste óptimo para el modelo. En segundo lugar, con relación al índice RMSEA, el valor fue de 0.05, cumpliendo con el criterio establecido por los expertos para validar el modelo. Finalmente, para el índice CFI, el valor fue de 0.987, superior a 0.90. A partir de ello, podemos concluir que el modelo es válido para el análisis de la presente investigación.

La investigación revela que la comunicación interna se posiciona como el factor decisivo en la retención de talento en Konecta, con un impacto del 97.8%. Asimismo, los resultados indican que cuando los empleados experimentan una comunicación transparente y clara, junto con oportunidades de crecimiento profesional, su compromiso con la empresa se fortalece significativamente. Por ello, el análisis mediante ecuaciones estructurales confirma además que las estrategias de comunicación, desarrollo

profesional y procesos de contratación están estrechamente relacionadas, configurando un ecosistema organizacional clave para mantener a los mejores profesionales.

1.2 Hallazgos de Clusters

En la presente sección se presentan los resultados obtenidos de las valoraciones de las 151 personas encuestadas en Konecta Group. Se utilizó una escala de Likert del 1 al 5 para evaluar cada una de las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente, donde 1 indica la puntuación más baja y 5 la más alta.

Ahora bien, para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el análisis de clústers jerárquicos aglomerados. Cabe destacar que se utilizó la plataforma del SPSS como se comentó en el capítulo anterior. Asimismo, el presente análisis está enfocado en los tres últimos clústers porque es donde más se visualiza la similitud de los grupos de los encuestados. (ver Anexo M).

Con respecto al segundo clúster, se identificó el número de cada pregunta mostradas en el siguiente recuadro de acuerdo al valor en escala de likert que mayor porcentaje tuvo, que en este caso fue de 4; lo que significa que este grupo de 40 personas piensa de manera similar al estar de acuerdo que las estrategias implementadas por Konecta en relación a las dimensiones de contratación y retención de trabajadores, adecuación al trabajo y comunicación interna son implementadas de manera efectiva. Asimismo, se puede identificar que la dimensión de comunicación interna es la que mayor número de preguntas posee con esta calificación con respecto al total de personas que conforman el presente clúster.

Tabla 5: Análisis Clúster 2

Cluster 2		
Pregunta	Dimensión	Puntuación
Pregunta 6	Contratación y retención	4
Pregunta 7		
Pregunta 11	Adecuación al trabajo	44

Pregunta 13		
Pregunta 15	Comunicación Interna	4
Pregunta 16		
Pregunta 17		
Pregunta 21		
Pregunta 22		

Con respecto al tercer clúster, luego de haber filtrado las preguntas que corresponden al cluster en mención se logró identificar las dimensiones a las que corresponden dichas preguntas y el ponderado de la valoración que le han dado los encuestados. Es así que, en este caso, se reconocen las dimensiones de desarrollo de trabajadores, adecuación al trabajo y comunicación interna. Las mismas fueron puntuadas con un valor de 3, lo que significa que el grupo de encuestados pertenecientes a este clúster no presenta una opinión clara o definida sobre las estrategias de endomarketing implementadas por Konecta Group. Asimismo, se puede identificar en el siguiente cuadro que la mayoría de las preguntas se encuentran dentro de la dimensión de comunicación interna, es decir, que dentro del grupo de 23 personas conformadas dentro del clúster presentan un pensamiento similar y fuerte; a diferencia de los otros dos donde es más débil porque tiene proximidad en una sola pregunta.

Tabla 6: Análisis Clúster 3

Cluster 3		
Pregunta	Dimensión	Puntuación
Pregunta 3	Desarrollo de trabajadores	3
Pregunta 11	Adecuación al trabajo	3
Pregunta 16	Comunicación Interna	3
Pregunta 18		

Pregunta 19		
Pregunta 20		
Pregunta 22		

Finalmente, en relación al último cluster, se puede evidenciar, en primera instancia, que la proximidad de las respuestas entre este grupo, conformado por 17 personas, es significativamente alta, lo que indica que presentan respuestas similares en múltiples preguntas. Pues bien, tras haber filtrado a los individuos pertenecientes al cluster se pudo identificar las preguntas asociadas al mismo; posteriormente, se determinó las dimensiones a las que pertenecen dichas preguntas y el puntaje ponderado que obtuvieron. Habiendo obtenido, la dimensión de Contratación y retención, un puntaje de 1, y la dimensión de Comunicación interna, un puntaje ponderado de 1.5. En ese sentido, se puede afirmar que este conglomerado de individuos presentan una percepción negativa con respecto a dichas dimensiones.

Tabla 7: Análisis Clúster 4

Cluster 4		
Pregunta	Dimensión	Puntuación
Pregunta 7	Contratación y retención	1
Pregunta 8		
Pregunta 9	Comunicación Interna	1 y 2
Pregunta 13		
Pregunta 15		
Pregunta 16		
Pregunta 17		

En conclusión, el análisis de clústers jerárquicos conglomerados realizado con la plataforma SPSS ha permitido identificar percepciones diferenciadas entre los grupos de encuestados respecto a las estrategias de Endomarketing de Konecta Group. Para el segundo clúster, se observa un alto grado de valoración en que las estrategias de contratación y retención, adecuación al trabajo y comunicación interna son implementadas de manera efectiva, especialmente en la dimensión de comunicación interna. En el tercer clúster, los encuestados muestran una percepción neutral respecto a las estrategias de desarrollo de trabajadores, adecuación al trabajo y comunicación interna, con una valoración promedio de 3 en la escala de Likert. Aunque no tienen una opinión clara, la dimensión de comunicación interna sigue siendo la más mencionada. Por último, el cuarto clúster, revela una percepción negativa hacia las estrategias de contratación y retención, y comunicación interna, con puntuaciones ponderadas de 1 y 1.5, respectivamente. Este grupo presenta respuestas altamente homogéneas, indicando una fuerte coincidencia en su percepción desfavorable.

2. Análisis de investigación cualitativa

En el presente apartado se exponen los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad realizadas a los ocho trabajadores del área de Negocio Digital de Konecta Group.

2.1 Hallazgos de entrevistas

Para fines de la investigación, es importante resaltar el objetivo de las entrevistas, el cual fue conocer las perspectivas de los trabajadores de Konecta con respecto a las estrategias de endomarketing que son implementadas por la empresa. Asimismo, comentar que las variables que se analizan en este apartado son: desarrollo de trabajadores, contratación y retención de los trabajadores, adecuación al trabajo y comunicación interna. Esto con la finalidad de lograr responder los cinco objetivos planteados en el presente estudio.

2.1.1 Desarrollo de Trabajadores

En cuanto a la variable de desarrollo de trabajadores dentro Konecta Group, los entrevistados valoran los programas de capacitación continua tanto en temas técnicos

como en temas de habilidades blandas y liderazgo. Asimismo, se aseguran de que todos los trabajadores puedan acceder a ellas. Estas se llevan a cabo de manera quincenal o mensual y ofrece oportunidades de ascenso dentro de la empresa. De igual manera, pone a disponibilidad de los trabajadores programas como "Entrénate" o "Infórmate" donde pueden absolver cualquier duda o consulta; esto con el objetivo de que los trabajadores estén siempre actualizados y preparados logrando desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Lo mencionado se contrasta con lo expuesto en el marco teórico donde, la perspectiva del endomarketing redefine al trabajador como un cliente interno estratégico, para quien la organización debe destinar recursos que impulsen su crecimiento profesional y bienestar. Berry (1981) argumenta que este enfoque no solo busca mejorar el desempeño individual, sino que representa una inversión directa en la calidad del servicio al cliente externo. En el caso de Konecta, esta filosofía se materializa a través de programas que evidencian un compromiso real con el desarrollo integral de sus profesionales, conectando la satisfacción laboral con la excelencia operativa.

De la misma manera, los entrevistados consideran que las capacitaciones que brinda Konecta tienen un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores al fomentar su desarrollo personal y profesional, y brindar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, es decir, una línea de carrera. Además, las capacitaciones se llevan a cabo de manera dinámica, lo cual les incentiva a participar con entusiasmo. Asimismo, la empresa proporciona herramientas y apoyo técnico adecuados para que los trabajadores puedan recibir las capacitaciones de manera efectiva. Este enfoque crea un ambiente laboral positivo y motivador, demostrando el compromiso de Konecta con el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Lo expuesto contrasta con lo descrito en el marco teórico en el cual Chiavenato menciona que, la retención de talento se basa en crear las condiciones ambientales y psicológicas claves para el desarrollo de las actividades laborales con el objetivo de incentivar y comprometer a los empleados para que se mantengan en los puestos o cargos que ocupen la organización (como se cita en Chambilla Palomino, 2022). Esto coincide con lo detallado por Armstrong (2014), quien menciona que es necesario establecer una serie de políticas y prácticas direccionadas a mejorar el bienestar de los

empleados en términos de aprendizaje, desarrollo, desempeño y recompensa (Armstrong, 2014). Los programas de capacitación con los que cuenta Konecta ejemplifican estas condiciones y prácticas, resaltando su compromiso con el bienestar y la retención de sus trabajadores a través del desarrollo integral de los mismos.

2.1.2 Contratación y Retención de los trabajadores

En torno a esta variable, los entrevistados coinciden al mencionar que Konecta cuenta con programas de reconocimiento e incentivos monetarios y no monetarios tanto a nivel individual como grupal. Estas prácticas, que incluyen un esquema comisional claro y atractivo, recompensas monetarias, bonos, vales corporativos, diplomas y ceremonias de reconocimiento, refuerzan el sentido de logro entre los trabajadores y fomentan un ambiente de competitividad saludable y reconocimiento dentro de la empresa. Estas recompensas motivan a los trabajadores, haciéndolos sentir valorados por sus logros y contribuyen positivamente a su percepción y satisfacción gracias a una política de incentivos y reconocimientos claramente comunicada.

Lo expuesto contrasta con lo encontrado en el marco teórico, el enfoque del endomarketing, según Berry y Parasuraman, trasciende la visión tradicional de gestión de personal al proponer siete dimensiones fundamentales para cultivar un ambiente laboral estratégico. Contreras et al. (2019) sistematizan estas dimensiones, que incluyen desde la atracción del talento hasta la comprensión profunda de las necesidades del empleado como cliente interno. En el caso específico de Konecta, estos principios se traducen en prácticas concretas que priorizan la medición del desempeño, los reconocimientos personalizados y una comprensión integral de las motivaciones de su equipo, ejemplificando así un modelo de gestión que valora al profesional más allá de su función operativa.

De la misma manera, otro grupo de entrevistados comenta que los incentivos ofrecidos, los bonos por horas adicionales y el reconocimiento verbal son lo que más valoran. Asimismo, comentan que la comunicación clara de estos beneficios a través de canales accesibles como WhatsApp es correcta. Además, la flexibilidad laboral y los programas de incentivos y recompensas contribuyen significativamente a la satisfacción y motivación de los trabajadores para lograr el cumplimiento de objetivos. Esta combinación

de factores hace que los trabajadores se sientan valorados y recompensados, fortaleciendo su compromiso y permanencia en la empresa.

Lo expuesto contrasta con lo hallado en el marco teórico en el cual se menciona que la gestión de personas (...) es un enfoque integrado y coherente que vincula el comportamiento y desarrollo de las personas, con el logro de los objetivos corporativos; y muestra cómo, a través de las personas, se puede mejorar la eficacia organizacional (Armstrong, 2014). Todo ello implica establecer una serie de políticas y prácticas direccionadas a mejorar el bienestar de los empleados en términos de aprendizaje, desarrollo, desempeño y recompensa (Armstrong, 2014). Los incentivos y la comunicación clara de los beneficios en Konecta ejemplifican esta gestión integrada, resaltando su compromiso con la motivación y satisfacción de los trabajadores para mejorar la eficacia organizacional de la empresa.

2.1.3 Adecuación al trabajo

En la dimensión de adecuación al trabajo, los entrevistados consideran que Konecta permite a los trabajadores moverse dentro de diferentes roles según sus habilidades y destrezas, lo cual promueve el desarrollo profesional dentro de la empresa, esto acompañado de capacitaciones y herramientas necesarias para que lleven a cabo su labor de manera adecuada. De igual manera, en relación al factor libertad, la empresa brinda facilidades para que los trabajadores puedan balancear su vida laboral y personal a través de la autonomía en la organización del trabajo, esto a partir de un trabajo flexible y pudiendo desarrollar sus actividades tanto de manera presencial como remota, lo cual resulta un aspecto de gran valor, específicamente para el talento humano joven.

Tal como se menciona en el capítulo Marco Teórico, las personas representan un factor clave para la generación de resultados; por ello es de gran relevancia conocer sus intereses y motivaciones para poder brindarles espacios adecuados donde puedan desarrollarse profesionalmente y sentirse animados en permanecer en la organización (Sánchez, 2016). De igual manera, hablando específicamente del talento humano joven, estos poseen valores y factores motivantes diferentes a otras generaciones (Sanz, 2020). Por ello, según Chiavenato, para lograr retener el talento, es necesario crear las condiciones ambientales y psicológicas clave; es decir, según las necesidades del

trabajador, para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, según (Berry L, 1981) la empresa debe partir del reconocimiento del trabajador como un cliente interno, al cual se le debe destinar recursos para contribuir en su desarrollo (como se citó en Contreras et al., 2019).

Asimismo, se puede afirmar que la presente dimensión es percibida de manera positiva por los empleados jóvenes, quienes valoran diversos aspectos que contribuyen a su satisfacción laboral. Entre estos, la flexibilidad horaria que permite un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Asimismo, la autonomía en la toma de decisiones y la ejecución de tareas fomentan un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades. Si bien el trabajo remoto es apreciado, se reconoce la necesidad de fortalecer la conexión entre los miembros del equipo. En conjunto, estos hallazgos reflejan una alta satisfacción con las estrategias de endomarketing implementadas por Konecta, lo que contribuye significativamente a la retención del talento joven en la empresa.

Esto se puede contrastar con lo identificado en el Marco teórico, donde Rafiq y Ahmed (2000) recalcan la importancia del empoderamiento del trabajador; es decir, hacer que se sientan capacitados, motivados, comprometidos y respaldados; ya que esto impulsará su satisfacción (como se citó en Contreras et al., 2019). De igual manera, según menciona Gronroos, C (1984) la motivación de los empleados es de gran relevancia dentro de la organización y puede ser generada a través de diversos mecanismos, entre ellos, tener una gestión participativa y otorgando libertad (como se citó en Ávila Chávez y Colana Zapata, 2019).

2.1.4 Comunicación Interna

En relación a la variable de comunicación interna los entrevistados coinciden en que la empresa cuenta con canales de comunicación accesibles para todos los trabajadores como correos electrónicos, grupos de WhatsApp, reuniones periódicas de líderes, reuniones por Meet y el contacto directo con supervisores, a través de los cuales se informa sobre los logros, objetivos y proyecciones de la empresa de manera diaria, lo cual garantiza que los trabajadores estén informados y actualizados. Asimismo, a través

de estos canales brindan información relevante para que los empleadores puedan desempeñar sus actividades diarias y, de igual manera, pueden hacer llegar cualquier duda o consulta que tengan las cuales tienen respuesta inmediata.

Esta información se puede contrastar con algunos de los elementos del endomarketing abordados en el capítulo de Marco Teórico, donde se presenta a la técnica de ventas como la representación de la comunicación interna, la cual presenta una gran relevancia ya que es a través de ella que se vende la idea de empresa que se quiere conseguir; de igual manera, es importante mencionar al elemento fuerza de ventas, que representa al equipo directivo, quienes son los encargados de comunicar los ideales y objetivos de la empresa para promover la participación y fidelidad de los trabajadores (Achanccaray Loaiza, 2018).

Siguiendo la misma línea, los resultados del análisis de entrevistas muestran que la comunicación interna en Konecta es percibida positivamente por los trabajadores jóvenes, quienes valoran la claridad, frecuencia y accesibilidad de la información. Asimismo, los canales de comunicación con superiores son efectivos, facilitando la resolución de dudas. Aunque el trabajo remoto en ocasiones limita la interacción entre compañeros, la comunicación virtual sigue siendo eficaz. Además, los comunicados internos regulares y transparentes sobre logros y resultados fomentan un ambiente colaborativo y motivado, que se alinea a la cultura organizacional que poseen, la cual se basa en la ética y el respeto entre los trabajadores. Asimismo, a pesar de que se reconoce la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación en el sentido de fomentar un ambiente más inclusivo, la disposición de la gerencia para atender las necesidades de los trabajadores contribuye a un ambiente laboral positivo.

En conclusión, las estrategias de Endomarketing de Konecta Group han demostrado ser sumamente efectivas en la retención de talento joven. La empresa ha implementado programas de desarrollo continuo que incluyen capacitaciones técnicas y en habilidades blandas, asegurando que los empleados estén bien preparados y motivados. Además, los programas de incentivos y recompensas, tanto monetarias como no monetarias, han sido altamente valorados, fomentando un sentido de logro y satisfacción entre los trabajadores. De igual manera, la flexibilidad laboral, la autonomía

en la toma de decisiones y la comunicación interna efectiva han contribuido significativamente a un ambiente laboral positivo y productivo. En conjunto, estas estrategias han mejorado la satisfacción y el compromiso de los empleados jóvenes, consolidándose como pilares fundamentales para su retención en la empresa.

3. Discusión de Hallazgos

Con respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores, el análisis cualitativo muestra en primera que los programas de capacitación son dinámicos e incentivan la participación entusiasta de los trabajadores, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo. Asimismo, se destaca un impacto positivo en el desempeño y desarrollo profesional de los empleados. Por lo que se puede concluir que las estrategias de endomarketing de Konecta son valoradas positivamente y tienen un impacto positivo en la retención de talento joven. Por otro lado, en el análisis cuantitativo, el análisis SEM reveló que el desarrollo de los trabajadores tiene una relación altamente significativa con otras dimensiones, como la comunicación interna y la contratación y retención. Asimismo, el análisis de clúster muestra que un total de 23 personas calificaron la dimensión de desarrollo de trabajadores con un puntaje de 3 en la escala de Likert, lo cual sugiere que no presentan una opinión definida respecto a la presente dimensión. Ante estos resultados, se concluye que el desarrollo de los trabajadores contribuye en la retención, ya que está altamente correlacionado con la percepción de una comunicación interna efectiva.

Con respecto a la dimensión de contratación y retención de los trabajadores, el análisis cualitativo muestra que los programas de reconocimiento e incentivos son muy valorados y tienen un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los empleados. Asimismo, demuestra que los programas de incentivos tanto monetarios como no monetarios y la flexibilidad laboral son factores importantes para la motivación y satisfacción de los trabajadores de Konecta, contribuyendo a su compromiso y permanencia en la empresa.

En cuanto al análisis cuantitativo, el modelo SEM confirma que las estrategias de desarrollo y comunicación interna influyen de manera significativa en la contratación y

retención de empleados. Las correlaciones cercanas a 1 entre estas variables indican que los trabajadores valoran un entorno donde se percibe un desarrollo laboral adecuado y una comunicación clara y accesible, lo que refuerza su compromiso con la empresa. En el análisis de clúster, 40 personas calificaron positivamente la dimensión de contratación y retención con un promedio de 4 en la escala de Likert, mientras que un grupo más pequeño de 17 personas mostró una percepción negativa, con un puntaje de 1. El puntaje ponderado resultante es de 3.11, lo que sugiere que los trabajadores están parcialmente satisfechos con las estrategias implementadas o consideran que no son completamente efectivas. En general, esta dimensión es valorada de forma mayoritariamente positiva por el talento joven en Konecta Group.

En cuanto a la dimensión de adecuación al trabajo, el análisis cualitativo revela que es altamente valorada por los empleados jóvenes, principalmente porque la empresa facilita el movimiento entre roles según habilidades, ofrece capacitaciones, y promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal con flexibilidad horaria, autonomía y trabajo remoto. No obstante, aunque se aprecia el trabajo remoto, se reconoce la necesidad de mejorar la conexión entre los equipos. Por otro lado, el análisis SEM muestra que la adecuación al trabajo no fue percibida como una variable independiente significativa, ya que presenta una alta correlación con las dimensiones de desarrollo y comunicación interna, lo que llevó a su integración dentro de estas categorías. Esto sugiere que los empleados la consideran parte de esas dimensiones. Además, el análisis de clúster revela que 40 encuestados calificaron esta dimensión con un 4, mientras que 23 le dieron un 3, resultando en un promedio de 3.63. En general, se concluye que la adecuación al trabajo es valorada por los empleados jóvenes de Konecta, aunque no se percibe como una estrategia independiente, sino integrada en la dimensión de desarrollo de trabajadores.

En cuanto a la dimensión de comunicación interna, el análisis cualitativo revela que los empleados jóvenes la valoran positivamente debido a sus canales accesibles y efectivos, que les mantienen informados sobre los logros y objetivos de la empresa, además de resolver dudas de manera rápida. La gerencia también muestra disposición para atender sus necesidades, lo que crea un ambiente laboral colaborativo. El análisis SEM confirma que la comunicación interna es la estrategia más influyente en la retención de empleados, con una predictibilidad del 97.8%, lo que demuestra su importancia para

mantener el compromiso de los empleados. En el análisis de clúster jerárquico, la dimensión obtuvo un puntaje promedio de 3.18, lo que indica una percepción parcial de satisfacción. En conjunto, estos resultados subrayan que la comunicación interna es fundamental para retener el talento joven en Konecta.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal, analizar la contribución de las estrategias de endomarketing de Konecta en la retención de talento joven en su empresa de servicios en Lima. Para ello, se plantearon cinco objetivos específicos que serán detallados líneas abajo. Asimismo, para lograr cumplir con dichos objetivos se aplicó una metodología mixta, es decir, tanto cuantitativa como cualitativa. La investigación se fundamentó en el modelo de endomárketing propuesto por Bohnenberger (2005), el cual comprende cuatro dimensiones específicas: Desarrollo de trabajadores, contratación y retención de los trabajadores, adecuación al trabajo y comunicación interna. En este capítulo final se presentan las conclusiones derivadas del análisis y las recomendaciones correspondientes.

1. Conclusiones

A partir de la presente investigación, se puede concluir que se logró cumplir con el objetivo principal del estudio, que es analizar la contribución de las estrategias de endomarketing de Konecta en la retención de talento joven en su empresa de servicios en Lima. Los resultados muestran que las estrategias de comunicación interna y desarrollo de colaboradores son las que más influyen en la retención. En particular, la comunicación interna se destaca con un 97.8% de predictibilidad, lo que confirma su impacto positivo en la satisfacción de los empleados y su permanencia en la empresa. Esto evidencia la eficacia de las estrategias implementadas por Konecta.

En primer lugar, se ha cumplido con el primer objetivo específico de identificar las estrategias específicas de endomarketing empleadas por Konecta Group para retener a sus empleados jóvenes. Esto debido a que la empresa implementa diversas estrategias, tales como programas de desarrollo y capacitación, incentivos monetarios y no monetarios, flexibilidad laboral, y una comunicación interna efectiva. Estas estrategias han sido clave para fomentar un ambiente laboral positivo, aumentar la motivación, y mejorar la satisfacción de los empleados, contribuyendo significativamente a su retención.

En segundo lugar, la investigación permite cumplir con el objetivo específico 2, que es analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores. El análisis SEM revela una correlación del 98%

entre el desarrollo de trabajadores y la comunicación interna, lo que indica que ambas variables están fuertemente relacionadas. Esto sugiere que las mejoras en el desarrollo se asocian con una mejor comunicación, influyendo positivamente en la satisfacción de los empleados, quienes perciben una buena gestión en ambos aspectos. Por otro lado, el análisis clúster muestra que el 23% de los encuestados calificó el desarrollo con un puntaje de 3 en la escala de Likert, lo que refleja una percepción neutra o indefinida sobre esta dimensión. Aun así, se identificó que los programas de capacitación son dinámicos y fomentan la participación entusiasta de los empleados, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y a un mejor desempeño profesional.

En tercer lugar, se ha cumplido con el objetivo específico 3, que es analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta respecto a la contratación y retención de trabajadores. El análisis SEM mostró que la contratación tiene una relación del 97.8% con la comunicación interna, lo que sugiere que una mejor comunicación interna contribuye directamente a mejorar la contratación en la empresa. Además, el análisis de clúster reveló un promedio de 3.11 en la escala de Likert, indicando una satisfacción parcial. Aunque la mayoría de los encuestados calificaron esta dimensión con un 4, una minoría considerable otorgó una calificación negativa de 1, afectando el promedio general. A nivel cualitativo, los programas de incentivos y la flexibilidad laboral fueron valorados positivamente, incrementando la motivación y permanencia de los empleados.

En cuarto lugar, se cumplió con el objetivo específico 4, que consiste en analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de adecuación al trabajo. Obteniendo como resultado que la adecuación al trabajo no es una variable subyacente; ya que el término adecuación al trabajo no es percibido por los encuestados; es decir no pueden diferenciar la variable adecuación de las otras variables y; por el contrario, la perciben como la variable desarrollo de trabajadores; por lo tanto, al no ser una variable subyacente no contribuye en la retención para el caso de Konecta Group. Asimismo, ello se refuerza con el análisis cluster donde se observa que únicamente un 39% de los encuestados considera la variable y la puntúan con 3.63 en la escala de Likert. En contraste con ello, los resultados del análisis cualitativo muestran que los trabajadores valoran las capacitaciones que ofrece la empresa así como las flexibilidad horaria y el trabajo remoto que les permite mantener un equilibrio entre la vida laboral y

personal. No obstante, es importante destacar que este representa al grupo minoritario de la población muestral; por lo tanto, se puede afirmar que la dimensión adecuación al trabajo no presenta una contribución en la retención del talento joven en Konecta.

Finalmente, se cumplió con el objetivo específico 5, el cual es analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de Comunicación interna. Donde se puede concluir que es percibida de manera positiva por los trabajadores y contribuye de forma significativa en la retención del talento joven. Esto ya que, según el modelo de ecuaciones estructurales, presenta una relación de 97.8% con la retención de talento. Asimismo, de acuerdo con el análisis cluster, obtuvo una puntuación de 3.18 en escala de Likert; sin embargo, cabe destacar que el cluster con mayor grupo muestral (40 personas) la puntúa con 4. Esto se refuerza con la información derivada de las entrevistas, que indica que los trabajadores valoran la accesibilidad y efectividad de los canales de comunicación, que les permite mantenerse informados y resolver sus consultas de manera rápida; lo cual incrementa su sentido de compromiso con la empresa y les incentiva a desempeñar sus actividades de manera más productiva y con entusiasmo.

2. Recomendaciones

La recomendación general de esta investigación es promover la formalización y aplicación de estrategias de endomarketing en las empresas. Aunque algunas organizaciones ya implementan prácticas alineadas con esta disciplina, no siempre las reconocen formalmente como estrategias de endomarketing, lo que limita su potencial. Al estructurar estas prácticas bajo un enfoque claro, se puede mejorar significativamente la comunicación interna, que ha demostrado ser clave para la retención del talento joven, así como el desarrollo de los empleados. Esto no solo aumenta la motivación y el compromiso de los trabajadores, sino que también reduce las tasas de rotación y, en consecuencia, eleva la productividad y el éxito empresarial a largo plazo.

Como se ha podido identificar en el desarrollo de la presente investigación, las dimensiones con mayor contribución en la retención del talento joven son la comunicación interna y el desarrollo de trabajadores, ya que las actividades que se desarrollan en ellas son significativamente valoradas e influyen en la satisfacción de los trabajadores. Por ello, a continuación se brindarán recomendaciones sobre cómo lograr una aplicación eficiente

de las mismas que podrían ser útiles para el sector de servicios, los sujetos de investigación y otros investigadores.

Por un lado, para la aplicación de la dimensión de desarrollo de trabajadores, es fundamental implementar programas de capacitación y desarrollo continuo que vayan en sintonía con los objetivos y valores de la organización. Pero también, es importante enfocar estos programas en brindar información que facilite el crecimiento profesional y personal de los trabajadores y, sobre todo, ofrecer espacios de crecimiento dentro de la empresa, ya que fomentar un ambiente de aprendizaje constante y brindar retroalimentación constructiva contribuye a mantener a los empleados motivados y comprometidos. Asimismo, según García (2020) las capacitaciones también otorgan un alto grado de autonomía a los trabajadores, ya que les permite desarrollar habilidades y competencias que les facilita la toma de decisiones en ciertos aspectos sin la necesidad de contar con la aprobación de supervisores.

Por otro lado, con respecto a la dimensión comunicación interna, esta es de gran relevancia ya que se considera la técnica de venta en el endomarketing, es decir, a través de ella es que se vende la idea de empresa que se quiere conseguir (Achanccaray Loaiza, 2018). Por ello, es clave establecer canales de comunicación claros y de fácil acceso que permitan el flujo bidireccional de información entre la gerencia y trabajadores. Para ello se puede emplear plataformas digitales, boletines internos o realizar reuniones regulares. A través de estos canales se puede proporcionar información regular y detallada sobre la cultura organizacional, los valores y los objetivos de la empresa (RH en las empresas, 2024). Además, es importante fomentar una cultura de transparencia y apertura que permita a los trabajadores sentirse cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones, esto contribuirá a fortalecer la cohesión del equipo.

REFERENCIAS

- Achancaray Loaiza, J. T. (2018). El endomarketing aplicado al diagnóstico del talento humano: Caso Municipalidad Distrital de Pomacanchi 2018 [Tesis]. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34040/achancaray_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alania Castro, P. D., & Castellares Leyth, M. (2022). Endomarketing y su relación con el compromiso organizacional entre los colaboradores de una pequeña microfinanciera en Huancayo [Tesis, no publicada].
- Alarcón, L. (22 de octubre de 2023). El fin de un ciclo económico en Perú: Recesión, baja recaudación y proyecciones negativas. OjoPublico. <https://ojo-publico.com/sala-del-poder/fin-un-ciclo-recesion-baja-recaudacion-y-proyecciones-negativas>
- Alburqueque Eyzaguirre, M. (2021). Estrategias de endomarketing en empresas peruanas durante la pandemia por COVID-19 [Tesis]. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28853>
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención Primaria, 31(8), 527-538.
- Aragón Loza, L. A., & Dávila Canchari, T. J. (2018). Acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas [Tesis, no publicada].
- Arias Martínez, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS [Documento no publicado]. Publicaciones del INICO.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13a ed.). Kogan Page.
- Arrogante, O., Pérez-García, A. M., & Aparicio-Zaldívar, E. G. (2016). A propósito de los modelos de ecuaciones estructurales y la evaluación de los índices de ajuste. Enfermería Intensiva, 27(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2016.03.003>
- Avaya. (2023). Grupo Konecta | Casos de éxito. <https://www.avaya.com/es/success-stories/grupo-konecta/>

- Avila Chavez, L. A., & Colana Zapata, R. J. (2019). El endomarketing como fuente de motivación y compromiso para el cliente interno [Tesis]. Universidad Católica San Pablo.
<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/04c0e552-6a30-4db3-8728-2b1df576953a/content>
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional [Tesis doctoral]. Universitat de les Illes Balears. <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/2699>
- Broncano de Pablo, G. (2018). Aplicación de análisis clúster jerárquicos al proceso de estimación de tráfico por el método de exposición cuasi inducida [Documento no publicado].
- Caballero-Martínez, L. (2017). El camino del éxito de las encuestas y entrevistas [Documento no publicado].
- Calvo, J., & Cánovas, I. (24 de abril de 2023). La historia de Zappos, la empresa con la mejor atención al cliente del mundo. *elEconomista.es*.
<https://www.eleconomista.es/podcasts/noticias/12239679/04/23/la-historia-de-zappos-la-empresa-con-la-mejor-atencion-al-cliente-del-mundo.html>
- Cañas, A. (2023). El talento joven: Una fuerza vital para el éxito de las compañías. Agencia Comma.
<https://agenciacomma.com/la-agencia/el-talento-joven-una-fuerza-vital-para-el-exito-de-las-companias/>
- Cabarcos Fernández, M. (2015). Análisis cluster: Una aplicación al estudio de índices de bienestar a través de los países [Tesis]. Universidade da Coruña.
https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16378/CabarcosFernandez_Miriam_TFG_2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Carrasco, A. (4 de abril de 2021). Sector servicios aún está lejos de la recuperación. La Cámara de Comercio de Lima.
<https://lacamara.pe/sector-servicios-aun-esta-lejos-de-la-recuperacion/>
- Contreras Cordova, R. I., Castillo Cardenas, S. L., & Sotelo Huerta, C. M. S. (2019). Influencia del endomarketing en el employer brand equity de una empresa de servicios: El caso de La Lucha Sanguchería Criolla [Tesis]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15632/CONTR>

ERAS_CORDOVA_CASTILLO_CARDENAS_SOTELO_HUERTA1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cuesta, L. (29 de marzo de 2023). La generación Z desvinculada de su trabajo: ¿Por qué los jóvenes quieren dejar sus empleos? La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20230329/8855916/generacion-z-de-svinculada-trabajo-jovenes-quieren-dejar-empleos-mkt-emg.html>
- Chambilla Palomino, L. H. (2022). La relación de la gestión empresarial y la retención del talento humano de la Empresa Prestadora de Servicios–EPS SA Tacna, año 2021 [Tesis]. Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2264>
- Cruz Manjarres, C. D. (2023). Tendencias de la gestión del talento humano [Trabajo académico]. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/31606>
- Cruz Paucar, T. G. (2020). La importancia del endomarketing en una organización para generar una ventaja competitiva [Trabajo de investigación]. Universidad Católica San Pablo. <https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/46c85706-9a4a-491a-a2e9-40317f4b32ea/content>
- Deloitte Perú. (2022, junio 28). Retención de talento millennial. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html>
- Dongo Román, A. B. (2017). Descripción metodológica del análisis clúster utilizando el algoritmo de Ward [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio UNALM. <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/3384/dongo-roman-andie-bryan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Doral Fábregas, F., Rodríguez Ardura, I., & Meseguer Artola, A. (2018). Modelos de ecuaciones estructurales en investigaciones de ciencias sociales: User experience en Facebook. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 24(1), 22-40. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059578003/html/>
- Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V., & Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases,

- construcción, aplicación y resultados. *Ciencia y Trabajo*, 18(55), 16-22.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-2449201600010000
- Gallardo, J. (2011). *Análisis de conglomerados*. Universidad de Granada. www.ugr.es/~gallardo/pdf/cluster-3.pdf.
- García, E. A. (2020, septiembre 24). Zappos: el arte de una gran cultura organizacional. Erick García.
<https://erickalejandrogarcia.com/2020/09/24/zappos-el-arte-de-una-gran-cultura-organizacional/>
- García Tejada, Y. E. R. (2023). Endomarketing y su nivel de relación con work engagement en los trabajadores de la institución educativa José Carlos Mariátegui de Mollendo – Arequipa 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio UNSA.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/64cd59e4-246e-4b2d-9b54-7cc00e3da88c/content>
- Garrigues. (2023, mayo 2). Perú limita la tercerización de servicios. Garrigues.
https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/peru-limita-tercerizacion-servicios
- Gestión. (2023, abril 26). Reclutamiento de personal: 10 tendencias para retener a los mejores talentos en tecnología. Gestión.
<https://gestion.pe/fotogalerias/las-10-tendencias-para-reclutar-y-retener-a-los-mejores-talentos-en-tecnologia-nnsp-talentos-tic-noticia/?ref=gesr>
- Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *NURE Investigación: Revista Científica de Enfermería*, (45), 9.
- Giner, M. (2021, junio 8). Aspectos legales que no debes pasar por alto en tu tienda online. Sales Layer. <https://blog.saleslayer.com/es/aspectos-legales-tienda-online>
- González, M., Del Río Gómez, C., & Domínguez, J. M. (1989). Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (13), 10-19.
- González, R. (2023, marzo 30). Cómo cumplir con las leyes que afectan al marketing digital. Sage.
<https://www.sage.com/es-es/blog/como-cumplir-las-leyes-que-afectan-al-marketing-digital/>

- González, W. O. L. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
- Great Place to Work. (2020). Los mejores lugares para trabajar: Diversidad e inclusión - Perú: Konecta. Great Place to Work Perú. <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-diversidad-e-inclusion-peru/2020/konecta>
- Great Place to Work. (2022, julio 27). Employee value proposition: ¿qué es y cómo crearlo? Great Place to Work Spain. <https://greatplacetowork.es/employee-value-proposition-que-es-y-como-crearlo/>
- Kenjo. (s.f.). Formación y desarrollo de los empleados: Guía para los responsables de RRHH. Kenjo. <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Selección de la muestra. En *Metodología de la investigación* (págs. 244-245). McGraw Hill.
- Howell Quesada, K. (2017, abril 18). El outsourcing en Latinoamérica. Gedeth. <https://gedeth.com/blog/2017/04/18/el-outsourcing-en-latinoamerica/>
- Huamán Álvarez, L. E. (2019). El marketing interno en la Institución Educativa Particular Ramón Castilla, en la ciudad de Cajamarca, 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca].
- Ibáñez Perea, J. A. (2018). Análisis clúster aplicado al ámbito agrónomo para estudiar el comportamiento de nuevos tipos de compost [Tesis de licenciatura, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio UMH. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/6360/1/EST_TFG_Iba%C3%B1ez_Perea_Julio_Alberto.pdf
- IBM. (2023). Desarrollo del talento. IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/talent-development>
- Iglesias Labraca, J. M. (2021). Modelos de ecuaciones estructurales.
- Jaimes, D. L. A., Estepa, J. M. S., & Uribe, R. A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico

- colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 95-101.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150.
- Jiménez, P. A. F. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23), 189-231.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Konecta. (2023). Quiénes somos. <https://www.konecta-group.com/es/quienes-somos>
- Lejarza, M. (2018). Análisis Cluster. UV. [<https://www.uv.es/mlejarza/actuariales>
- León, E., Neipp, M.-C., & Nuñez, R. M. (2020). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala de factores protectores de resiliencia. *Revista de Psicología*, 38(3), 1-10. <https://doi.org/10.6018/rp.438361>
- López Damián, J. A., & Yee Villanueva, E. (2024). Las 5E del endomarketing para reducir la rotación de personal en las Pymes. *Enfoques: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(30), 126–144.
<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/215/1064>
- Lora, G. (2021). Tercerización laboral: ¿Cómo afectaría a las empresas un régimen más estricto? *Conexión ESAN*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/tercerizacion-laboral-como-afectaria-a-las-empresas-un-regimen-mas-estricto>
- ManpowerGroup. (2023). El 70% de empleadores en el Perú no encuentra talento calificado, reporta ManpowerGroup. *Forbes*.
<https://forbes.pe/capital-humano/2023-04-25/el-70-de-empleadores-en-el-peru-no-encuentra-talento-calificado-reporta-manpowergroup>
- Manzano Patiño, A. P. (2017). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista IEM*, 7(25), 67-78.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v7n25/2007-5057-iem-7-25-67.pdf>
- Marbaniang, K. (2024). Las 10 principales estrategias de contratación y retención de empleados.
en 2024.
<https://blog.scalefusion.com/es/estrategias-de-reclutamiento-y-retenci%C3%B3n-de-empleados/>

- Marcos. (2023). Trabajo fin de grado en administración y dirección de empresas. UPNA.
<https://academica-e.unavarra.es/server/api/core/bitstreams/fc321e12-2bca-4c47-98a2-12bd5d8f948b/content>
- Michael Page. (2022). Estudio sobre diversidad e inclusión.
https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/2022-06/MP_ES_Estudio_Diversidad_Inclusi%C3%B3n_2022.pdf
- Mitchell, A. (2004, octubre 19). Environmental impacts of outsourcing. E-Commerce Times.
<https://www.ecommercetimes.com/story/environmental-impacts-of-outsourcing-37>
- Millán, M. J. R. (2018, septiembre 26). La finalidad de la metodología cualitativa. Fundación iS+D.
<https://isdfundacion.org/2018/09/26/la-finalidad-de-la-metodologia-cualitativa/>
- Millán, M. J. R. (2018, noviembre 1). La finalidad de la metodología cuantitativa. Fundación iS+D.
<https://isdfundacion.org/2018/11/01/finalidad-metodologia-cuantitativa/>
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración, 1(2), 31–54.
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Visión de Futuro, 20(2), 0–0. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Morales, F. C. (2020, noviembre 24). Estudio transversal. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/estudio-transversal.html>
- Morales, F. C. (2021, noviembre 24). Tipos de estudio. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-estudio.html>
- Napán, S. (2024). Retención del talento: Estrategias para mantener a los colaboradores clave. HR Latam. <https://hrlatam.com/blog/retencion-del-talento-estrategias/>

- National Institute of Standards and Technology. (n.d.). Definition of outliers. NIST/SEMATECH e-Handbook of Statistical Methods. <https://www.itl.nist.gov/div898/handbook/prc/section1/prc16.htm>
- Next Idea. (2022). El fenómeno de la Gran Renuncia y su modo de impacto en América Latina. <https://www.nextidea4u.com/news/178-el-fenomeno-de-la-gran-renuncia-y-su-mod-o-de-impacto-en-america-latina>
- Odar, R. M. T. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *Derecho y cambio social*, 12(41), 20.
- Ortiz, M. S., & Fernández-Pera, M. (2018). Modelo de ecuaciones estructurales: Una guía para ciencias médicas y ciencias de la salud. *Terapia Psicológica*, 36(1), 51–57.
- Osborne, J. W. (2013). The power of outliers (and why researchers should always check for them). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/242073851_The_Power_of_Outliers_and_Why_Researchers_Should_Always_Check_for_Them
- Pérez, I. A. Q., & Zurita, E. P. (2018). Generación millennial: Consumo gastronómico y turístico. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 24(68), 190–203.
- Pilatti, A., Godoy, J. C., & Brussino, S. (2011). Análisis factorial confirmatorio del Cuestionario de Expectativas hacia el Alcohol para Niños argentinos (CEA-N). *Trastornos Adictivos*, 13(2), 71–79. <https://www.elsevier.es/es-revista-trastornos-adictivos-182-articulo-analisis-factorial-confirmatorio-del-cuestionario-X1575097311381525>
- Ponce, M., & Pasco, M. M. (2015). Guía de investigación en ciencias de la gestión.
- Pico Sandoval, A. C. (2023). Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/30974/Endomarketing%20como%20mecanismo%20para%20promover%20la%20atracci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Poblete, C. M. (2013). *Métodos mixtos: Una aproximación a sus ventajas y limitaciones en la investigación de sistemas y servicios de salud*. *Revista Chilena de Salud Pública*, 17(3), 218-223.

- <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/RCSP/article/download/28632/30389>
- Portafolio. (2023). *Adaptación al cambio y adopción de tecnología, retos de las empresas*. Portafolio.co.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/gran-cumbre-portafolio-adaptacion-y-herramientas-tecnologicas-prioridades-de-las-empresas-589056>
- Portafolio. (2008). *Recurso humano: Principal activo de la organización*. [Portafolio.co](https://www.portafolio.co/economia/finanzas/recurso-humano-principal-activo-organizacioban-235362).
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/recurso-humano-principal-activo-organizacioban-235362>
- Prado, E. (2020). *Konecta Perú sobre crisis por Covid-19: "Nuestros servicios eran esenciales, nos basamos en lo que salió en la ley"*. Semana Económica.
<https://semanaeconomica.com/management/reputacion/konecta-peru-crisis-covid-19-servicios-esenciales>
- Ranzolin, A. (2018). *Millennials: Los padres de una generación*. Comunicación: Estudios Venezolanos de Comunicación, 183, 45-50
- Redacción. (2021, julio 15). *Las siete claves definitivas para atraer y retener el talento joven en tu empresa*. RRHH Digital.
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/empleo-joven/147911/Las-siete-claves-definitivas-para-atraer-y-retener-el-talento-joven-en-tu-empresa/>
- Redacción. (2020, agosto 17). *Los aspectos legales del outsourcing, a análisis*. RRHH Digital.
<https://www.rrhhdigital.com/secciones/legal/143078/Los-aspectos-legales-del-outourcing-a-analisis/>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: Estrategias de relación con el cliente interno*.
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_global_20.pdf
- Retener talento para reducir costos | Conexión ESAN. (2014). *Conexión ESAN*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/retener-talento-reducir-costos>
- RH en las Empresas. (2024, enero 16). *Cómo hace Google para tener la fuerza de trabajo más leal del mundo laboral*. RH en las Empresas.
<https://rhenlasempresas.com/2024/01/16/como-hace-google-para-tener-la-fuerza-d>

e-trabajo-mas-leal-del-mundo-laboral/#:~:text=Google%20ofrece%20programas%20de%20bienestar,menor%20ausentismo%20y%20mayor%20productividad.

Ribeiro, A. (2004). *Endomarketing*. Brasil: Editorial Odontex. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36789315/endomarketing_1-libre.pdf?1425012099=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DENDOMARKETING_El_marketing_mirando_para.pdf&Expires=1698616426&Signature=I7SiJ6EJZK9Dx~BMxyKuJHWFu6Mjv2hxAuBBOHBcXAFfn60NnKBBR6Vi-eSczgmOepCh3fQDiUt1RhbOL97v5zx5r2qh76ipUX47gqotWDP83egO2syMV60GXcxh6Myo3lpnTxdh-lBm2hORBbK8nwZDHpbz3DuqfA1T5xmYOdMdeVv0GfzPE7LWofkpENssPVbHDFO1WMnxRizONfFAqBJPvzpOliLy7cFMOyEf7-82p3QX4c63R86AqAyPRa3XDnflnsSpFrmP57ZvpWxajwW5~opXaeTckuLwLSOIS8h582LgmiEBOTLqTofH8aKGAPH2wpYxIOYYuWCgqiqEcA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Colección Académica. https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/12e463ea-e6c5-41d3-a457-7fced3832eba/TOC_0797_04_01.pdf?guest=true

Rodríguez Millán, I. (2022). *Atracción y retención del talento joven: Preferencias laborales de los millennials en Asturias*. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/142388>

Rojas-Torres, L. (2020). Robustez de los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio a los valores extremos. *Revista Mexicana de Tecnologías de la Información*, 27(2), 383-396. <https://doi.org/10.21703/rmta.v27n2.383>

Romero, P. (2024, mayo 24). ¿Por qué es importante el endomarketing y cómo podemos aplicarlo? *Grupo Castilla*. <https://www.grupocastilla.es/endomarketing/>

Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.

Salas Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002021000100126&script=sci_artext

- Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GgilDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gestion+de+personas+concepto&ots=SeBfQ542l0&sig=VH6EeKZvgP_NPVBKkJELZU_toEA#v=onepage&q=gestion%20de%20personas%20concepto&f=false
- Sanz Sánchez, R. (2020). *Gestión del talento: La fidelización del talento joven en las empresas: El caso Neozink*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/46455>
- Ramos & Zamudio. (2019). *Influencia del Endomarketing en la motivación laboral de los colaboradores de la empresa KLM Group S.A.C. – 2017*. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5699>
- Tañà, A., & Tañà, A. (2023, septiembre 26). *Adaptándose a las nuevas preferencias laborales: El futuro de las empresas en Recursos Humanos*. [etalentum.com](https://blog.etalentum.com/es/adaptandose-a-las-nuevas-preferencias-laborales-el-futuro-de-las-empresas-en-recursos-humanos/). <https://blog.etalentum.com/es/adaptandose-a-las-nuevas-preferencias-laborales-el-futuro-de-las-empresas-en-recursos-humanos/>
- Tendencias. (2022, abril 26). *Trabajo híbrido e impacto en la organización*. KPMG. <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/04/consolidacion-trabajo-hibrido-impacto-organizacion/>
- Toro, L. (2022). *Talento, retención y formación: Nuevos desafíos para las organizaciones*. PwC. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/desafios-organizaciones.html>
- Universidad Autónoma del Perú. (s.f.). *5 tendencias para atraer y reclutar a los mejores talentos*. Universidad Autónoma del Perú. <https://www.autonoma.pe/noticias/5-tendencias-para-atraer-y-reclutar-a-los-mejores-talentos/>
- Utem, A. (2019, diciembre 26). *¿Cómo influye la tecnología en las empresas?* Admisión UTEM; Universidad Tecnológica Metropolitana. <https://admisio.UTEM.cl/2019/12/26/como-influye-la-tecnologia-en-las-empresas/>
- Verdugo Alonso, M. Á., Crespo, M., Badia Corbella, M., & Arias, B. (2012). Metodología en la investigación sobre discapacidad: Introducción al uso de las ecuaciones estructurales. En *VI simposio científico SAID, 2008*. Salamanca, 5 y 6 de junio de 2008.

- Vilà Baños, R., Rubio Hurtado, M. J., Berlanga, V., & Torrado Fonseca, M. (2014). Cómo aplicar un cluster jerárquico en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7(1), 113-127. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65577/1/628893.pdf>
- 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://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628824>
- Viota Ochandio, N. (2020). *La gestión de talento joven en las organizaciones: Herramientas de atracción y retención* [Trabajo de fin de grado, Universidad del País Vasco]. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/48542/TFG_Viota_Gesti%C3%B3n-Talento.pdf



ANEXOS

Anexo A: Informe bibliométrico

Figura A1: Informe Bibliométrico del sector de servicios (Documentos por autor)

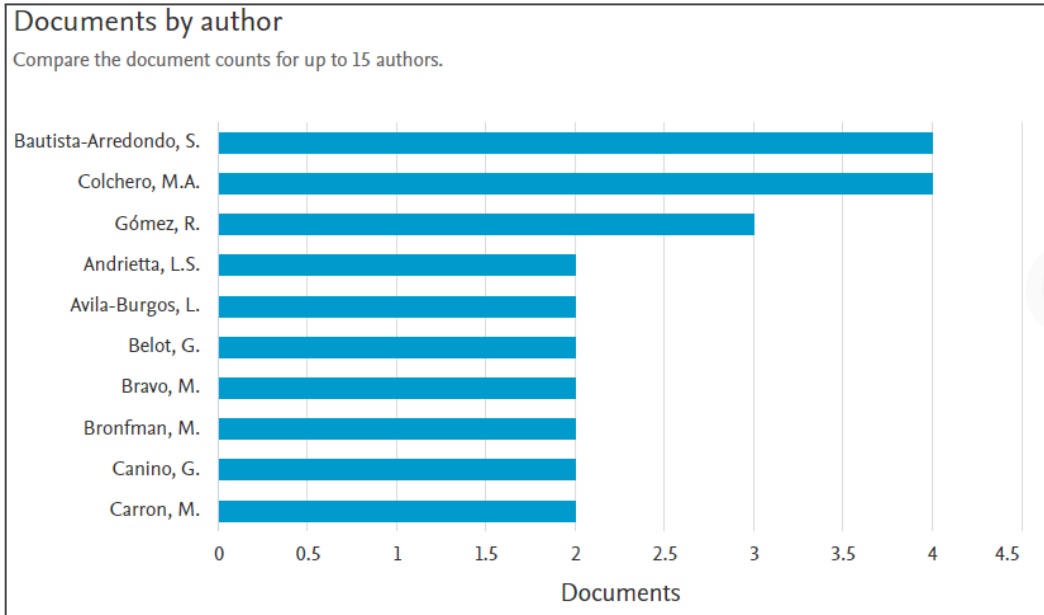


Figura A2: Informe Bibliométrico del sector de servicios (Documentos por año)

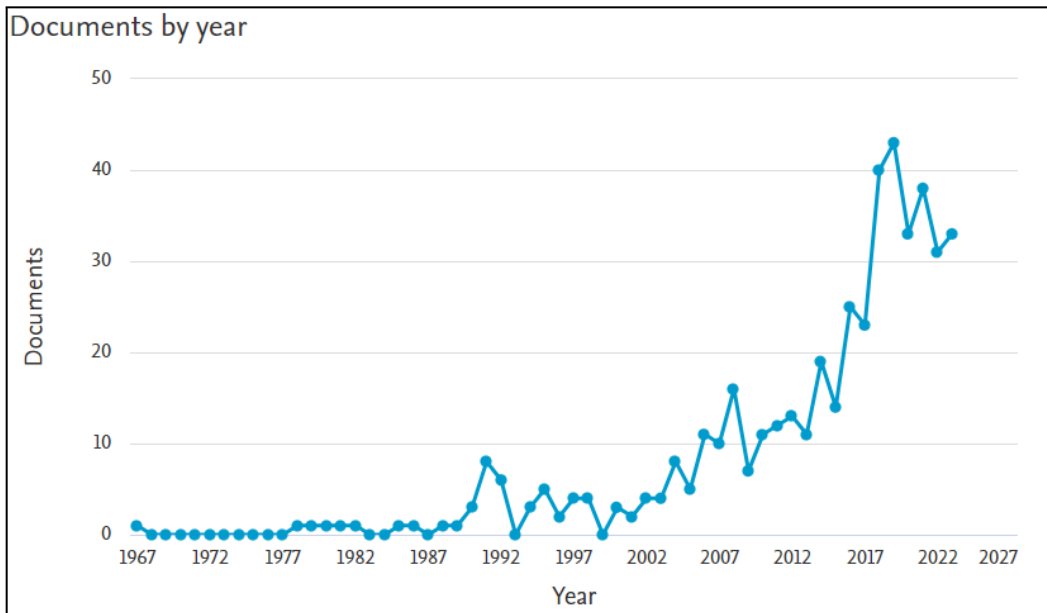


Figura A3: Informe Bibliométrico del sector de servicios (Tipos de documentos)

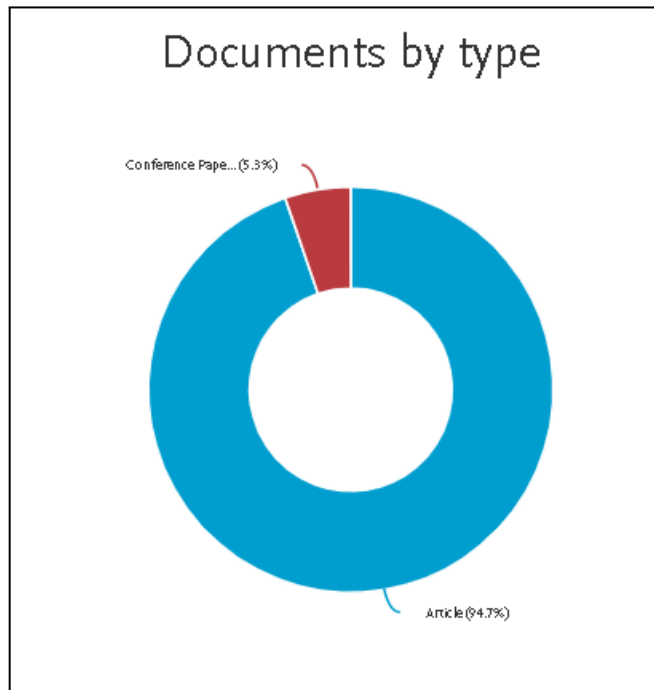


Figura A4: Informe Bibliométrico de Endomarketing (Documentos por año)

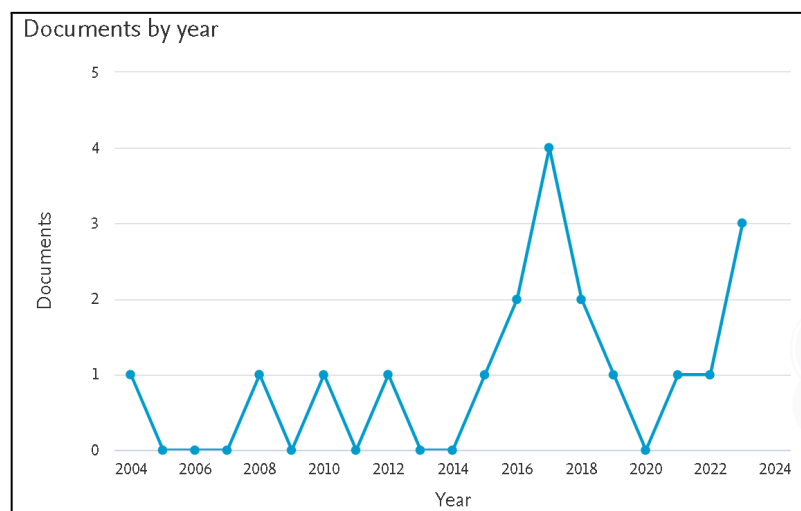


Figura A5: Informe Bibliométrico de Endomarketing (Documentos por autor)

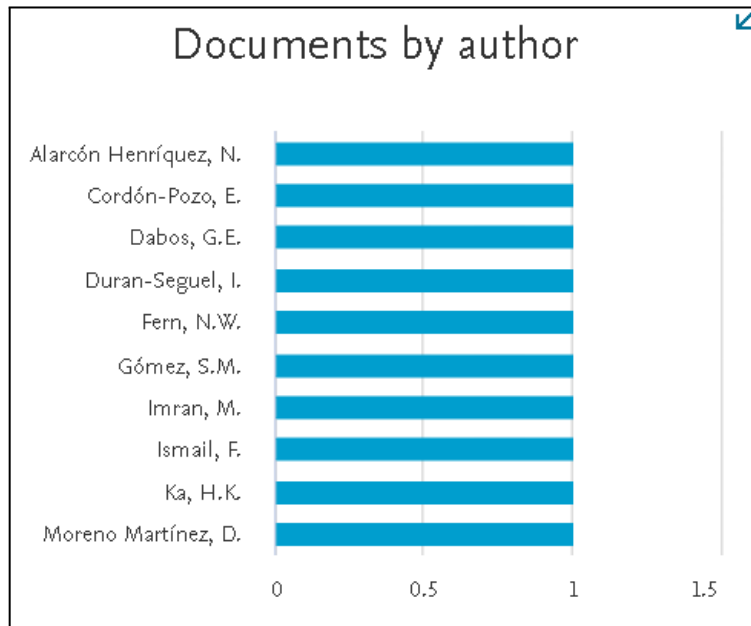
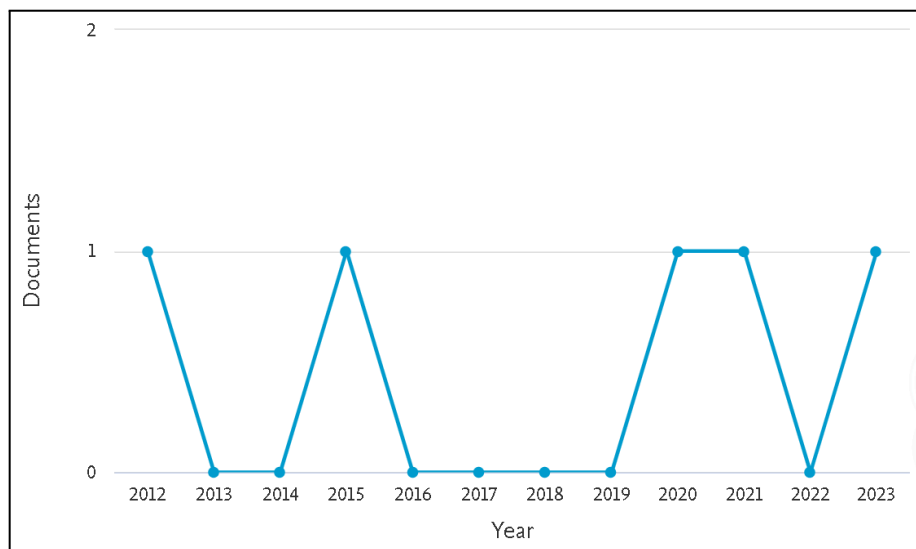


Figura A6: Informe Bibliométrico de Retención de Talento (Documentos por año)



Anexo B : Matriz de Consistencia

Tabla B1: Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia		
Pregunta Principal	Objetivo General	Variables
¿Cuál es la contribución de las estrategias de endomarketing desarrolladas por Konecta en la retención de su talento joven?	Analizar la contribución de las estrategias de endomarketing de Konecta en la retención de talento joven en su empresa de servicios en Lima.	1. Desarrollo de trabajadores 2. Contratación y retención 3. Adecuación al trabajo 4. Comunicación interna
Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Metodología
1. ¿Cuáles son las estrategias específicas de endomarketing empleadas por Konecta Group para retener a sus empleados jóvenes?	1. Identificar las estrategias específicas de Endomarketing empleadas por Konecta Group para retener a sus empleados jóvenes.	Tipo de investigación: Descriptiva y Causal
2. ¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores?	2. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores.	Método de Investigación: Mixto (Cuantitativo y Cualitativo)
3. ¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de contratación y retención de los trabajadores?	3. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de contratación y retención de los trabajadores.	Población y muestra: -Muestreo no Probabilístico Enfoque de investigación: -Encuestas -Entrevistas semi estructuradas
4. ¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de adecuación al trabajo?	4. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de adecuación al trabajo.	
5. ¿Cuál es la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de comunicación interna?	5. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de comunicación interna.	Técnicas y herramientas de análisis de información: -Modelo de ecuaciones estructurales (SEM) -Clústers jerárquicos Conglomerados -Codificación

Anexo C: Guía de Entrevista

ENTREVISTA A TRABAJADOR

Buenas tardes, somos estudiantes de pregrado del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú que estamos elaborando nuestra tesis de pre grado. El objetivo de esta entrevista es la influencia de las estrategias de endomarketing de Konecta en la retención de talento joven en su empresa de servicios en Lima. **Dicha información es para un estudio académico y los resultados serán confidenciales.** Cabe resaltar que no existen respuestas correctas o incorrectas. Le agradecemos de antemano por su tiempo brindado.

- Nombres y apellidos del entrevistado(s):
- Nombre de la organización: KONECTA
- Cargo:
- Edad:
- Años que lleva en Konecta:

Preguntas:

1. ¿De qué manera comunica la empresa los resultados y logros del área? y con qué frecuencia lo comunican?
2. ¿Sientes que la información que recibes es clara y comprensible? ¿Por qué?
3. ¿Cómo describirías la cultura de Konecta? ejem, valores, costumbres, etc
4. ¿Cómo crees que conocer esta información influye en tu motivación y desempeño?
5. ¿Cómo percibes la disposición de los supervisores y la gerencia para escuchar y atender las necesidades de los trabajadores?
6. ¿Qué canales existen actualmente en la empresa para que los trabajadores expresen sus necesidades o preocupaciones? ¿Sientes que son accesibles para todos?

7. ¿Qué barreras o obstáculos has encontrado al intentar expresar tus necesidades? (pregunta opcional en caso sea NO la anterior).
8. ¿La organización te proporciona las herramientas necesarias (recursos, capacitaciones, etc.) para poder desarrollar tu labor?
9. ¿Sientes que las capacitaciones brindan el apoyo a los trabajadores para sus labores y/o funciones diarias?
10. ¿Conoces los incentivos que ofrece la empresa y sabes cómo acceder a ellos?
11. En caso la respuesta sea NO ¿Cómo te gustaría recibir esta información?
12. ¿Existen políticas o programas específicos en la empresa para reconocer el trabajo de los trabajadores? Si es así, ¿cuáles?
13. ¿Qué tipo de reconocimiento consideras más valioso (ej. verbal, monetario, promociones, premios)?
14. ¿Cómo percibes la actitud de tus supervisores o gerentes respecto al reconocimiento del trabajo bien hecho?
15. ¿Con qué frecuencia recibes feedback sobre tu desempeño? ¿Este feedback incluye reconocimiento por tus logros?
16. ¿Cómo describirías el nivel de autonomía que tienes en tu trabajo diario?
17. ¿Sientes que las tareas que realizas están alineadas con tus habilidades y destrezas? ¿Por qué?
18. ¿De qué manera la libertad en la toma de decisiones afecta tu motivación y desempeño?
19. Te encuentras satisfecho con la libertad que te brinda Konecta con respecto a la toma de decisiones o qué cambios realizarías?
20. ¿Consideras que cuentas con flexibilidad con respecto a tus horarios laborales?
21. Si pudieras mejorar algo en la empresa para sentirte mejor, ¿qué sería y por qué?
22. ¿Qué sugerencias darías para mejorar el aspecto que mencionaste en la pregunta anterior.
23. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en Konecta?
24. ¿Sientes que trabajar de forma remota limita la comunicación con tus compañeros o tu desempeño laboral?

Anexo D: Guía de Encuesta

CUESTIONARIO DE ENDOMARKETING PARA LOS TRABAJADORES DE KONECTA GROUP (Negocio Digital)

Estimado colaborador: Es grato dirigirnos a ustedes y de antemano agradecer su atención. Se está realizando un estudio sobre las Estrategias del Endomarketing , por esta razón se le presenta una encuesta que se responde de manera anónima, cuya información brindada será de uso exclusivamente académico y privado.

OBJETIVO: Indicar la incidencia del Endomarketing en la retención de los colaboradores de una empresa de servicios.

Información General

a. Edad:

b. Sexo: () Masculino ()Femenino ()Prefiero no decirlo

c. Cargo:

d. Acepta participar en la siguiente encuesta? : Sí () No()

A continuación, por favor conteste las siguientes preguntas seleccionando la alternativa que mejor exprese su opinión. Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

N°	Ítems	1	2	3	4	5
Desarrollo de trabajadores						
1	¿Konecta Group me capacita para desarrollar mejor mi actividad laboral en la empresa?					
2	¿La empresa me brinda retroalimentación respecto a mi desempeño laboral con relación a oportunidades de ascenso?					
3	¿La empresa Konecta Group tiene programas para aumentar constantemente mi conocimiento de forma general?					
4	¿Conozco cuales son mis oportunidades de ascenso en la empresa Konecta Group?					
Contratación y retención de los trabajadores						
1	¿El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos en Konecta Group ?					
2	¿Las actividades y las responsabilidades de los nuevos trabajadores de Negocio Digital de Konecta Group están					

	claramente definidas y son oportunamente informadas?					
3	¿Soy remunerado de acuerdo con la media del sector servicios al que pertenece Konecta Group?					
4	¿Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago en Konecta Group?					
5	¿Konecta Group ofrece oportunidades de pagos extra y sabemos cómo podemos acceder a éstos?					
Adecuación del trabajo						
1	¿Si lo requiero o considero que la situación lo amerita, puedo solicitar el cambio de función en la empresa Konecta Group?					
2	¿Konecta Group se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los trabajadores del área Negocio Digital?					
3	¿Tengo la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad como administrativo de Konecta Group?					
4	¿Existen diferentes programas para atender las necesidades laborales de los diferentes tipos de trabajadores de Konecta Group?					
Comunicación Interna						
1	¿Las metas y los objetivos de Konecta Group son divulgados de manera adecuada?					
2	¿Conozco los resultados de mi área de trabajo en Konecta Group?					
3	¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades en Konecta Group?					
4	¿Conozco los resultados de Konecta Group?					
5	¿Conozco los valores de Konecta Group?					
6	¿Los cambios planificados y que van a ocurrir en Konecta Group son comunicados con anticipación?					
7	¿Konecta Group divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial?					
8	¿El lanzamiento de nuevos servicios es informado primero a los trabajadores de Konecta Group y después para los clientes?					
9	¿Konecta Group divulga la cultura de la organización, y toma en consideración la opinión de los trabajadores?					

Anexo E: Resumen de procesamiento de casos

Figura E1: Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos^a					
Válido		Casos Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
160	100.0	0	.0	160	100.0

a. Enlace promedio (entre grupos)

Anexo F: Matriz de Proximidades

Tabla F1: Matriz de Proximidades

Matriz de Proximidades									
Distancia eulídea al cuadrado									
Caso	1	2	3	4	5	.	.	.	160
1	0.000	124.541	21.783	10.844	41.576	.	.	.	8.004
2	124.541	0.000	77.177	104.478	41.66	.	.	.	146.399
3	21.783	77.177	0.000	17.117	22.485	.	.	.	25.153
4	10.844	104.478	17.117	0.000	33.645	.	.	.	11.521
5	41.576	41.66	22.485	33.645	0.000	.	.	.	51.518
.
.
.
160	8.004	146.399	25.153	11.521	51.518	.	.	.	0.000

Esto es una matriz de disimilaridad

Anexo G: Historial de conglomeración

Tabla G1: Historial de conglomeración

Historial de conglomeración						
Etapa	Clúster combinado		Coeficientes	Primera aparición		Etapa siguiente
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	149	157	0.000	0	0	2
2	146	149	0.000	0	1	5
3	118	148	0.000	0	0	13
4	37	147	0.000	0	0	39
5	141	146	0.000	0	2	6
6	137	141	0.000	0	5	7
7	135	137	0.000	0	6	8
8	134	135	0.000	0	7	9
9	133	134	0.000	0	8	10
10	127	133	0.000	0	9	11
11	121	127	0.000	0	10	12
12	116	121	0.000	0	11	14
13	92	118	0.000	0	3	21
14	113	116	0.000	0	12	15
15	110	113	0.000	0	14	16
16	106	110	0.000	0	15	17
17	102	106	0.000	0	16	18
18	96	102	0.000	0	17	20
19	50	97	0.000	0	0	53
20	89	96	0.000	0	18	23
21	90	92	0.000	0	13	22
22	32	90	0.000	0	21	45
23	88	89	0.000	0	20	24
24	85	88	0.000	0	23	25
25	81	85	0.000	0	24	26
26	80	81	0.000	0	25	27
27	79	80	0.000	0	26	28
28	76	79	0.000	0	27	29
29	74	76	0.000	0	28	30
30	73	74	0.000	0	29	31
31	70	73	0.000	0	30	32
32	69	70	0.000	0	31	33
33	66	69	0.000	0	32	34
34	65	66	0.000	0	33	35
35	53	65	0.000	0	34	36
36	49	53	0.000	0	35	37
37	45	49	0.000	0	36	38
38	34	45	0.000	0	37	40
39	17	37	0.000	0	4	44
40	29	34	0.000	0	38	41
41	7	29	0.000	0	40	42
42	6	7	0.000	0	41	43
43	6	26	0.644	42	0	44
44	6	17	0.668	43	39	46
45	32	46	0.707	22	0	48
46	6	138	0.801	44	0	47
47	6	41	0.832	46	0	50
48	32	48	1.023	45	0	49
49	23	32	1.163	0	48	51
50	6	51	1.331	47	0	60
51	23	111	1.751	49	0	52

52	23	107	2.177	51	0	56
53	50	94	2.575	19	0	61
54	103	160	2.730	0	0	90
55	25	61	2.940	0	0	78
56	23	139	2.996	52	0	59
57	30	125	3.125	0	0	100
58	87	145	3.167	0	0	68
59	23	78	3.175	56	0	64
60	6	91	3.709	50	0	63
61	43	50	3.803	0	53	128
62	54	55	3.821	0	0	69
63	6	117	3.982	60	0	65
64	23	155	4.193	59	0	67
65	6	140	4.549	63	0	73
66	21	109	4.777	0	0	81
67	23	143	4.963	64	0	70
68	86	87	4.973	0	58	72
69	1	54	4.999	0	62	73
70	23	122	5.286	67	0	79
71	16	112	5.351	0	0	105
72	75	86	5.398	0	68	89
73	1	6	5.635	69	65	75
74	136	152	5.707	0	0	91
75	1	42	6.011	73	0	83
76	63	83	6.137	0	0	99
77	28	115	6.140	0	0	86
78	11	25	6.237	0	55	98
79	23	154	6.323	70	0	81
80	95	128	6.424	0	0	95
81	21	23	6.796	66	79	85
82	35	99	6.807	0	0	99
83	1	150	6.809	75	0	90
84	68	129	6.986	0	0	134
85	21	47	7.239	81	0	98
86	28	120	7.248	77	0	104
87	22	62	7.341	0	0	105
88	3	20	7.584	0	0	136
89	75	98	7.610	72	0	107
90	1	103	7.649	83	54	97
91	4	136	7.669	0	74	106
92	19	82	7.685	0	0	116
93	31	71	7.734	0	0	131
94	8	56	7.827	0	0	123
95	18	95	7.899	0	80	122
96	142	156	7.959	0	0	134
97	1	126	7.983	90	0	100
98	11	21	8.016	78	85	101
99	35	63	8.316	82	76	106
100	1	30	8.353	97	57	109
101	11	64	8.383	98	0	112
102	44	72	8.457	0	0	117
103	52	131	8.603	0	0	113
104	28	151	8.603	86	0	111
105	16	22	8.885	71	87	113
106	4	35	8.895	91	99	118

107	39	75	9.023	0	89	115
108	24	36	9.107	0	0	112
109	1	104	9.122	100	0	118
110	15	119	9.373	0	0	121
111	28	58	9.547	104	0	119
112	11	24	9.754	101	108	116
113	16	52	10.479	105	103	119
114	38	144	10.674	0	0	145
115	39	153	10.779	107	0	117
116	11	19	10.830	112	92	125
117	39	44	10.863	115	102	122
118	1	4	10.907	109	106	121
119	16	28	11.096	113	111	126
120	10	84	11.303	0	0	124
121	1	15	11.532	118	110	126
122	18	39	11.733	95	117	129
123	8	123	12.028	94	0	130
124	5	10	12.123	0	120	129
125	11	158	12.210	116	0	130
126	1	16	12.210	121	119	131
127	14	108	13.124	0	0	154
128	33	43	13.362	0	61	150
129	5	18	13.674	124	122	137
130	8	11	13.941	123	125	136
131	1	31	13.955	126	93	135
132	100	130	14.167	0	0	150
133	57	93	14.742	0	0	141
134	68	142	14.777	84	96	142
135	1	77	15.022	131	0	151
136	3	8	15.075	88	130	138
137	5	124	16.629	129	0	141
138	3	105	17.066	136	0	139
139	3	59	17.506	138	0	140
140	3	159	17.871	139	0	144
141	5	57	18.252	137	133	146
142	60	68	18.541	0	134	148
143	9	114	18.631	0	0	156
144	3	13	20.528	140	0	145
145	3	38	20.988	144	114	149
146	5	27	21.674	141	0	154
147	2	101	21.675	0	0	152
148	40	60	22.532	0	142	152
149	3	12	22.676	145	0	151
150	33	100	23.033	128	132	157
151	1	3	23.393	135	149	158
152	2	40	24.977	147	148	155
153	67	132	25.878	0	0	155
154	5	14	29.125	146	127	156
155	2	67	29.609	152	153	157
156	5	9	32.198	154	143	158
157	2	33	35.946	155	150	159
158	1	5	46.989	151	156	159
159	1	2	128.690	158	157	0

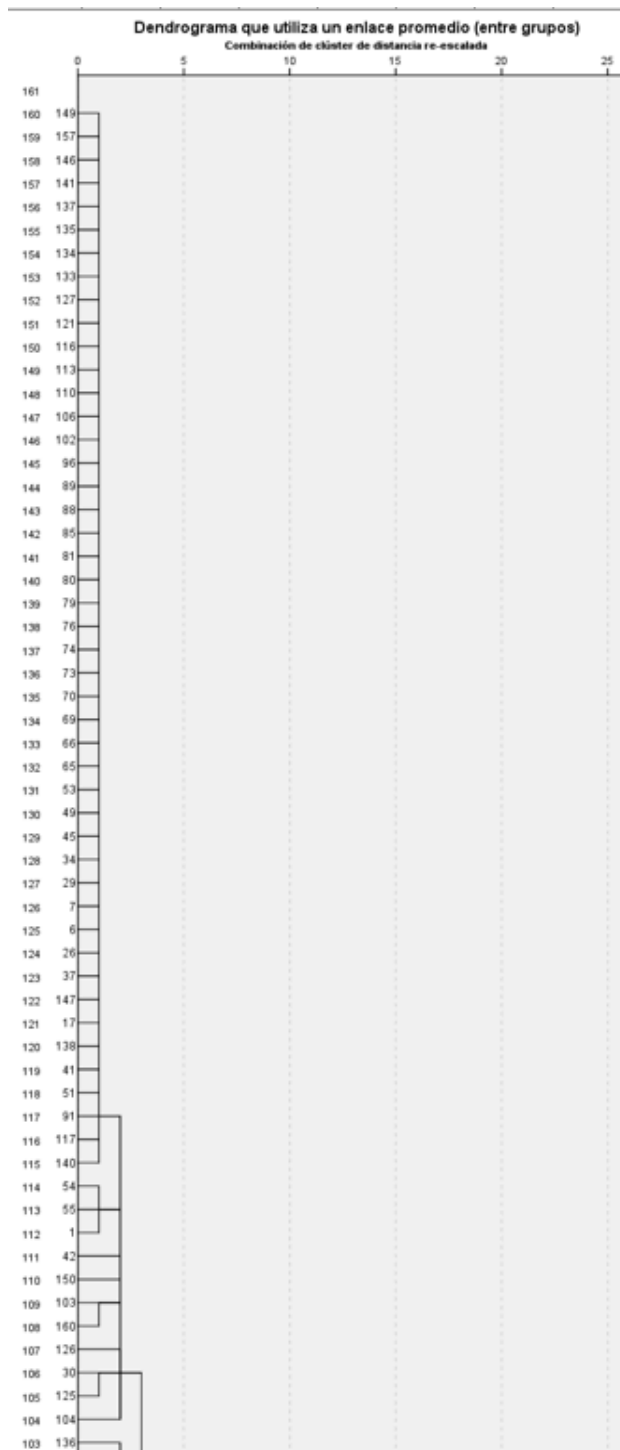
Anexo H: Clúster de Pertenencia

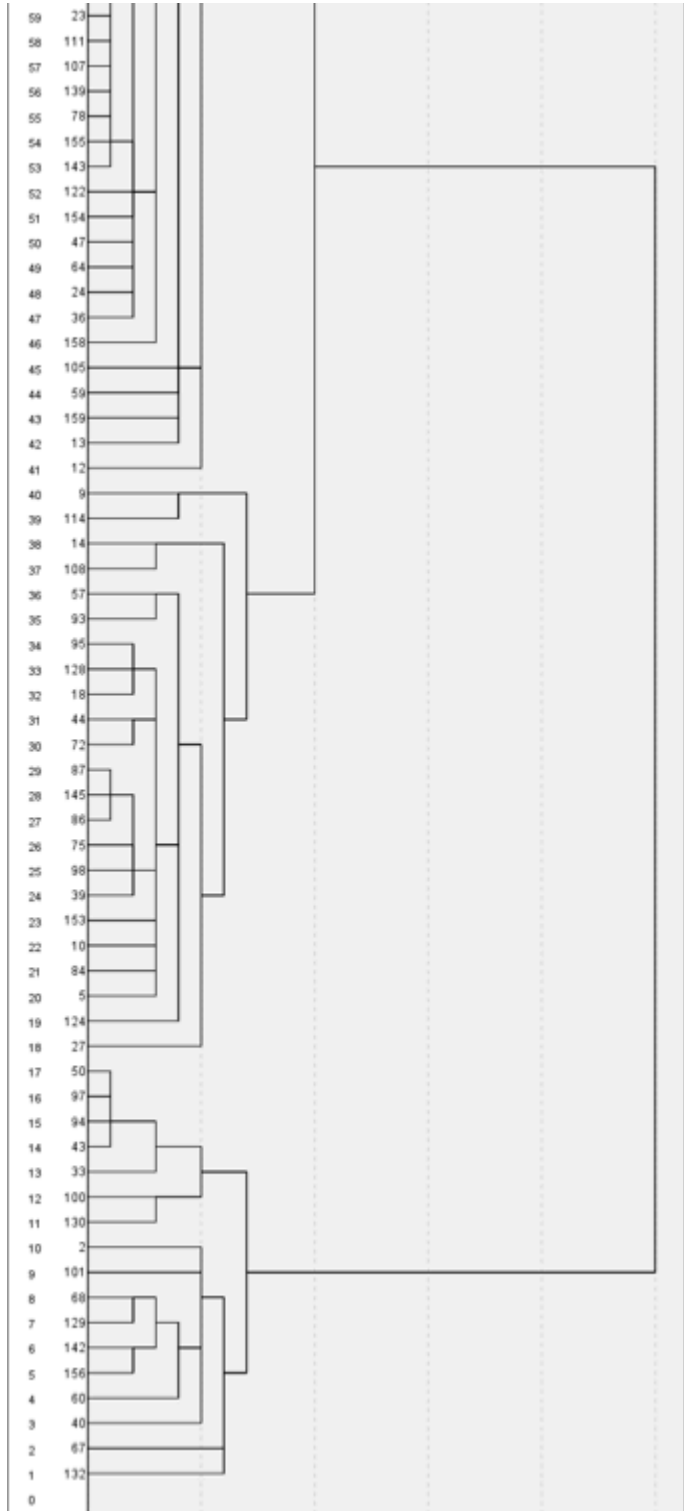
Tabla H1: Clúster de Pertenencia

Clúster de pertenencia			
Caso	4 clústeres		
1	1	54	1
2	2	55	1
3	1	56	1
4	1	57	3
5	3	58	1
6	1	59	1
7	1	60	2
8	1	61	1
9	3	62	1
10	3	63	1
11	1	64	1
12	1	65	1
13	1	66	1
14	3	67	2
15	1	68	2
16	1	69	1
17	1	70	1
18	3	71	1
19	1	72	3
20	1	73	1
21	1	74	1
22	1	75	3
23	1	76	1
24	1	77	1
25	1	78	1
26	1	79	1
27	3	80	1
28	1	81	1
29	1	82	1
30	1	83	1
31	1	84	3
32	1	85	1
33	4	86	3
34	1	87	3
35	1	88	1
36	1	89	1
37	1	90	1
38	1	91	1
39	3	92	1
40	2	93	3
41	1	94	4
42	1	95	3
43	4	96	1
44	3	97	4
45	1	98	3
46	1	99	1
47	1	100	4
48	1	101	2
49	1	102	1
50	4	103	1
51	1	104	1
52	1	105	1
53	1	106	1
		107	1
		108	3
		109	1
		110	1
		111	1
		112	1
		113	1
		114	3
		115	1
		116	1
		117	1
		118	1
		119	1
		120	1
		121	1
		122	1
		123	1
		124	3
		125	1
		126	1
		127	1
		128	3
		129	2
		130	4
		131	1
		132	2
		133	1
		134	1
		135	1
		136	1
		137	1
		138	1
		139	1
		140	1
		141	1
		142	2
		143	1
		144	1
		145	3
		146	1
		147	1
		148	1
		149	1
		150	1
		151	1
		152	1
		153	3
		154	1
		155	1
		156	2
		157	1
		158	1
		159	1
		160	1

Anexo I: Dendrograma que utiliza un enlace promedio (entre grupos)

Figura I1: Dendrograma que utiliza un enlace promedio (entre grupos)





Anexo J: Ficha técnica de entrevistas

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista semiestructurada
ENTREVISTADO	Milagritos Pilar Polo Chávez
EDAD	30
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Teleoperadora en el área de ventas para Movistar
TIEMPO DE SERVICIO	3 años
ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	11/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista semiestructurada
ENTREVISTADO	David Jeey Gasla Ijuma
EDAD	40 años
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Supervisor Junior
TIEMPO DE SERVICIO	3 años y 9 meses

ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	América Castillo Macías
EDAD	No precisa
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Asesora
TIEMPO DE SERVICIO	No precisa
ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Karen Lizeth Mantilla Mantilla
EDAD	20 años
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Asesora comercial del área de ventas
TIEMPO DE SERVICIO	2 años

ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Patricia Lourdes Ninahuaman Torres
EDAD	32 años
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Representante comercial en el área de Movistar Online
TIEMPO DE SERVICIO	5 años
ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Rocío Carolina Gonzales Lugo
EDAD	43 años
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Asesora comercial

TIEMPO DE SERVICIO	1 año y 1 mes
ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Gabriel Estrada Núñez
EDAD	30 años
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Community Manager
TIEMPO DE SERVICIO	2 años
ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

TESIS	Estrategias del <i>Endomarketing</i> que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio <i>Konecta Group</i>
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista Semiestructurada
ENTREVISTADO	Jeff Anderson Gutiérrez Fasanando
EDAD	23 años
EMPRESA	Konecta Group
CARGO DE ENTREVISTADO	Asesor de ventas

TIEMPO DE SERVICIO	6 meses
ENTREVISTADOR	Melani Marmolejo y Sasha Morán
FECHA	12/07/2024
PLATAFORMA	Google Meet

Anexo K: Matriz de Codificación

Tabla K1: Matriz de Codificación

OBJETIVOS O DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGO	RESULTADOS	CONCLUSIONES
OE 1. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de desarrollo de trabajadores.	Desarrollo de trabajadores	Estrategia de Endomarketing de Konecta Group	01EE	El resultado de la subcategoría estrategia de endomarketing de Konecta Group es que Konecta brinda programas de capacitación continua tanto en temas técnicos como en temas de habilidades blandas y liderazgo. Asimismo, se aseguran de que todos los trabajadores puedan acceder a ellas. Estas se llevan a cabo de manera quincenal o mensual y ofrece oportunidades de ascenso dentro de la empresa. De igual manera, pone a disponibilidad de los trabajadores programas como "Entrénate" o "Infórmate" donde pueden absolver cualquier duda o consulta; esto con el objetivo de que los empleados estén siempre actualizados y preparados logrando desempeñar sus funciones de manera efectiva.	En conclusión, las estrategias de endomarketing de Konecta Group, especialmente sus programas de capacitación continua en habilidades técnicas, blandas y liderazgo, han demostrado ser efectivos no solo para mejorar el desempeño laboral, sino también para fomentar el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Estas iniciativas, como los programas "Entrénate" e "Infórmate", son accesibles y frecuentes, lo que garantiza que los trabajadores estén actualizados y preparados. Además, el enfoque dinámico de las capacitaciones y las oportunidades de crecimiento profesional han generado un impacto positivo en la satisfacción de los empleados, incentivando su participación entusiasta. En particular, estas estrategias han sido clave para la retención del talento joven, creando un entorno laboral motivador y de confianza, que refuerza el compromiso de la empresa con el desarrollo continuo de su personal.
		Satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing	01SP	El resultado de la subcategoría satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing es que las capacitaciones que ofrece Konecta tienen un impacto positivo en los trabajadores ya que no solo contribuyen a que puedan desempeñar mejor su labor, si no que también fomenta el desarrollo personal y profesional, y brinda oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Además de ello, las capacitaciones se llevan a cabo de manera dinámica lo cual les incentiva a participar de ellas con entusiasmo.	
		Eficacia de las estrategias de endomarketing	01EM	Los resultados de la subcategoría eficacia de las estrategias de endomarketing se muestran efectivas para retener talento joven. Los empleados valoran altamente las capacitaciones continuas y oportunidades de crecimiento profesional, que mejoran sus habilidades técnicas y de servicio al cliente. La empresa proporciona herramientas y apoyo técnico adecuados y ofrece diversos canales de consulta. Este enfoque crea un ambiente laboral positivo y motivador, demostrando el compromiso de Konecta con el desarrollo profesional de sus empleados. En conjunto, estas estrategias fomentan un entorno de confianza y motivación, crucial para la retención del talento joven.	
OE 2. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de contratación y retención de los trabajadores.	Contratación y retención de los trabajadores	Estrategia de Endomarketing de Konecta Group	02EE	El resultado de la subcategoría estrategia de endomarketing de Konecta Group es que Konecta cuenta con programas de reconocimiento e incentivos monetarios y no monetarios tanto a nivel individual como grupal; asimismo, presenta un esquema comisional claro y atractivo basándose en el cumplimiento de objetivos y cuotas. Estas prácticas refuerzan el sentido de logro entre los trabajadores y, a su vez, fomentan un ambiente de competitividad saludable y reconocimiento dentro de la empresa.	En conclusión, las estrategias de endomarketing de Konecta Group, centradas en programas de reconocimiento e incentivos tanto monetarios como no monetarios, han demostrado ser altamente efectivas para motivar a los empleados y fomentar un ambiente de competitividad saludable. La claridad en la comunicación de su esquema comisional y políticas de incentivos contribuye de manera positiva a la satisfacción y percepción de los trabajadores, quienes valoran tanto las recompensas materiales como los reconocimientos simbólicos. Estas prácticas no solo refuerzan el sentido de logro y pertenencia, sino que también han sido clave para la retención del talento joven, al ofrecer un sistema transparente y accesible de recompensas, así como flexibilidad laboral. En conjunto, estas estrategias fortalecen el compromiso de los empleados y promueven un alto nivel de desempeño dentro de la empresa.
		Satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing	02SP	El resultado de la subcategoría satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing es que tanto las recompensas monetarias como los bonos, los vales corporativos o comisiones; y las recompensas no monetarias, como los diplomas o ceremonias de reconocimiento que ofrece la empresa representan un factor motivante para el desarrollo de actividades de los trabajadores y cumplimiento de objetivos, ya que los hacen sentir valorados por sus logros. De igual manera, la política de incentivos y reconocimientos son claramente comunicados lo que contribuye positivamente en la percepción y satisfacción de los trabajadores.	
		Eficacia de las estrategias de endomarketing	02EM	Dentro del resultado de la subcategoría eficacia de las estrategias de endomarketing se muestran efectivas para retener talento joven. Los empleados valoran positivamente los incentivos ofrecidos, que incluyen remuneración transparente, bonos por horas adicionales y reconocimiento verbal. La comunicación clara de estos beneficios a través de canales accesibles como WhatsApp es apreciada. La flexibilidad laboral contribuye significativamente a la satisfacción de los empleados. Los programas de incentivos y recompensas son percibidos como motivadores y ayudan al cumplimiento de objetivos. Esta combinación de factores hace que los trabajadores se sientan valorados y recompensados, fortaleciendo su compromiso y permanencia en la empresa.	

OBJETIVOS DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGO	RESULTADOS	CONCLUSIONES
OE 3. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de adecuación al trabajo.	Adecuación del trabajo	Estrategia de Endomarketing de Konecta Group	03EE	El resultado de la subcategoría estrategia de endomarketing de Konecta Group es que Konecta permite a los trabajadores moverse dentro de diferentes roles según sus habilidades y destrezas, lo cual promueve el desarrollo profesional dentro de la empresa, esto acompañado de capacitaciones y herramientas necesarias para que lleven a cabo su labor de manera adecuada. De igual manera, en relación al factor libertad, la empresa brinda facilidades para que los trabajadores puedan balancear su vida laboral y personal a través de la autonomía en la organización del trabajo, esto a partir de un trabajo flexible y pudiendo desarrollar sus actividades tanto de manera presencial como remota, lo cual resulta un aspecto de gran valor, específicamente para el talento humano joven.	En conclusión, las estrategias de endomarketing de Konecta Group, que incluyen la movilidad interna de roles según habilidades, capacitaciones continuas, y la flexibilidad laboral, han demostrado ser altamente efectivas para promover el desarrollo profesional de los empleados y fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Los trabajadores, especialmente el talento joven, valoran positivamente la autonomía en la organización de su trabajo, así como la flexibilidad para trabajar de manera presencial o remota, lo que contribuye a una mayor satisfacción laboral. Aunque se reconoce la necesidad de fortalecer la conexión entre los equipos, el ambiente laboral basado en la libertad y apoyo continuo genera un entorno productivo y motivador. En conjunto, estas estrategias no solo mejoran el bienestar de los empleados, sino que también son eficaces para retener el talento joven en la empresa.
		Satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing	03SP	El resultado de la subcategoría satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing es que es percibida de manera positiva por los empleados jóvenes, quienes valoran diversos aspectos que contribuyen a su satisfacción laboral. Entre estos, la flexibilidad horaria que permite un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Asimismo, la autonomía en la toma de decisiones y la ejecución de tareas fomentan un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de sus actividades. Si bien el trabajo remoto es apreciado, se reconoce la necesidad de fortalecer la conexión entre los miembros del equipo. En conjunto, estos hallazgos reflejan una alta satisfacción con las estrategias de endomarketing implementadas por Konecta, lo que contribuye significativamente a la retención del talento joven en la empresa.	
		Eficacia de las estrategias de endomarketing	03EM	El resultado de la subcategoría eficacia de las estrategias de endomarketing es que los trabajadores valoran altamente los recursos proporcionados, la flexibilidad horaria y el apoyo continuo, que les permiten equilibrar su vida personal y profesional. La implementación del trabajo remoto, basada en feedback, ha sido bien recibida, aunque algunos sugieren un modelo híbrido. La libertad en la toma de decisiones y la ejecución de actividades según sus habilidades fomenta un ambiente laboral positivo y productivo. Esta combinación de factores crea un entorno de trabajo que no solo es positivo y productivo, sino también eficaz en la retención de empleados jóvenes.	
OE 4. Analizar la percepción y satisfacción del talento joven de Konecta con respecto a la dimensión de comunicación interna.	Comunicación interna	Estrategia de Endomarketing de Konecta Group	04EE	El resultado de la subcategoría estrategia de endomarketing de Konecta Group es que la empresa cuenta con canales de comunicación accesibles para todos los trabajadores como correos electrónicos, grupos de WhatsApp, reuniones periódicas de líderes, reuniones por meet y el contacto directo con supervisores, a través de los cuales se informa sobre los logros, objetivos y proyecciones de la empresa de manera diaria, lo cual garantiza que los trabajadores estén informados y actualizados. Asimismo, a través de estos canales brindan información relevante para que los empleadores puedan desempeñar sus actividades diarias y, de igual manera, pueden hacer llegar cualquier duda o consulta que tengan las cuales tienen respuesta inmediata.	En conclusión, las estrategias de endomarketing de Konecta Group, enfocadas en la accesibilidad y diversidad de canales de comunicación, han demostrado ser efectivas para mantener a los trabajadores informados y actualizados sobre los objetivos y logros de la empresa. La claridad y frecuencia de los comunicados, junto con la disponibilidad de canales como WhatsApp, correos electrónicos y reuniones periódicas, han sido valoradas positivamente por los empleados, especialmente los jóvenes, al facilitar la resolución rápida de dudas y fomentar un ambiente colaborativo. A pesar de los desafíos del trabajo remoto en la interacción entre compañeros, la comunicación virtual ha demostrado ser eficaz. Estas estrategias de comunicación, junto con una cultura organizacional basada en la ética y el respeto, refuerzan la motivación y el compromiso de los trabajadores, contribuyendo a un entorno laboral positivo y alineado con el bienestar del equipo.
		Satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing	04SP	El resultado de la subcategoría satisfacción y percepción de las estrategias de endomarketing es percibida positivamente por los trabajadores jóvenes, quienes valoran la claridad, frecuencia y accesibilidad de la información. Asimismo, los canales de comunicación con superiores son efectivos, facilitando la resolución de dudas. Aunque el trabajo remoto en ocasiones limita la interacción entre compañeros, la comunicación virtual sigue siendo eficaz. Además, los comunicados internos regulares y transparentes sobre logros y resultados fomentan un ambiente colaborativo y motivado, que se alinea a la cultura organizacional que poseen, la cual se basa en la ética y el respeto entre los trabajadores.	
		Eficacia de las estrategias de endomarketing	04EM	El resultado de la subcategoría eficacia de las estrategias de endomarketing evidencia que la empresa utiliza diversos canales de comunicación como WhatsApp, SMS y correos electrónicos, facilitando una interacción clara y comprensible entre empleados y supervisores. La comunicación frecuente sobre objetivos y logros refuerza una cultura organizacional orientada al bienestar de los trabajadores, motivándolos al mostrar el impacto de su trabajo. Aunque se reconoce la necesidad de mejorar la estrategia de comunicación y fomentar un ambiente más inclusivo, la disposición de la gerencia para atender las necesidades de los trabajadores contribuye a un ambiente laboral positivo.	

Anexo L: Ficha Técnica de Cuestionario de Endomarketing: Bohnenberger, María (2005) España

Ficha técnica del cuestionario del Endomarketing

.....
Autor: María Cristina Bohnenberger

.....
Procedencia: U. de las Islas Baleares

País: España

Año: 2005

Administración Individual y Colectiva

Duración aprox. De aplicación: 20 minutos

Objetivo: Medir el Marketing Interno

Estructuración: 4 componentes (21 Ítems)

Escala: Likert

Aplicación: Adultos

Significación: contiene 4 subescalas

- **Desarrollos**
- **Retener Empleados y Contratación**
- **Adaptación organizacional**
- **Comunicación íntima**

Escala que se asigna:

1= Totalmente de desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo
.....

Fuente: *Bohnenberger (2005)*

Anexo M: Clúster Jerárquico Conglomerado

Figura M1: Clúster Jerárquico Conglomerado

