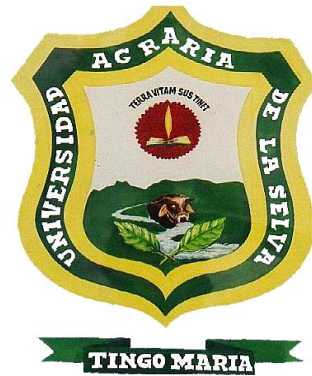


**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

---

**EL ONBOARDING Y EL ENDOMARKETING EN LOS**  
**TRABAJADORES CONTRATADOS DE LA RED**  
**DE SALUD LEONCIO PRADO, HUÁNUCO**

---

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ELABORADO POR**  
**GONZALES PEREZ, JACKSER IXAEL**

**TINGO MARÍA – PERÚ**

**2025**



"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 029/2025-EPA-FCEA-UNAS

En la ciudad universitaria, a los 09 días del mes de octubre de 2025, siendo las 10:00 a.m., reunidos en el auditorio del Centro de Simulación de Negocios y Asesoría Empresarial de la Escuela Profesional de Administración, se instaló el jurado evaluador nombrado mediante Resolución Nro.102/2024-D-FCEA, de fecha 4 de marzo de 2024, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado: **EL ONBOARDING Y EL ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES CONTRATADOS DE LA RED DE SALUD LEONCIO PRADO, HUÁNUCO**, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **JACKSER IXAEL GONZALES PEREZ**.

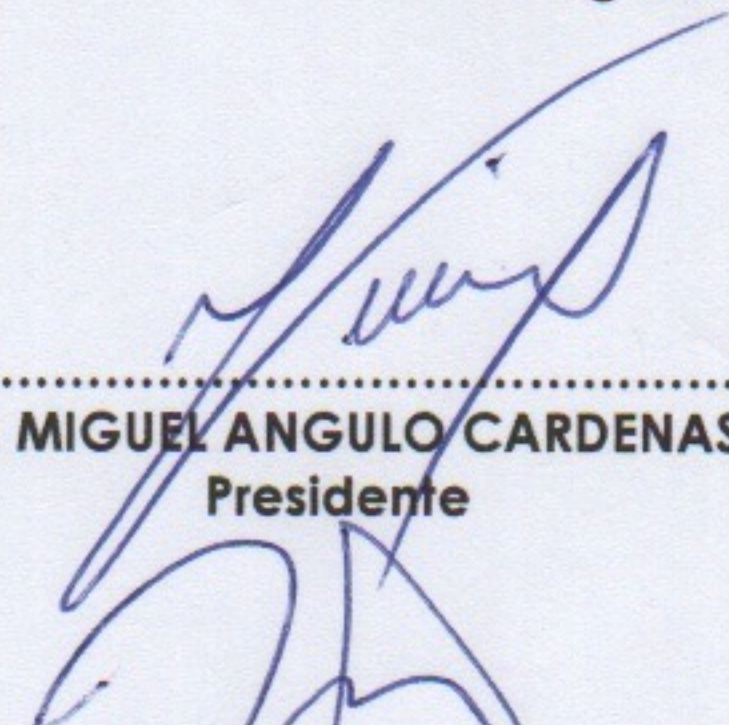
Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 53° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

**APROBADO POR : UNANIMIDAD**


**CALIFICATIVO : MUY BUENO**

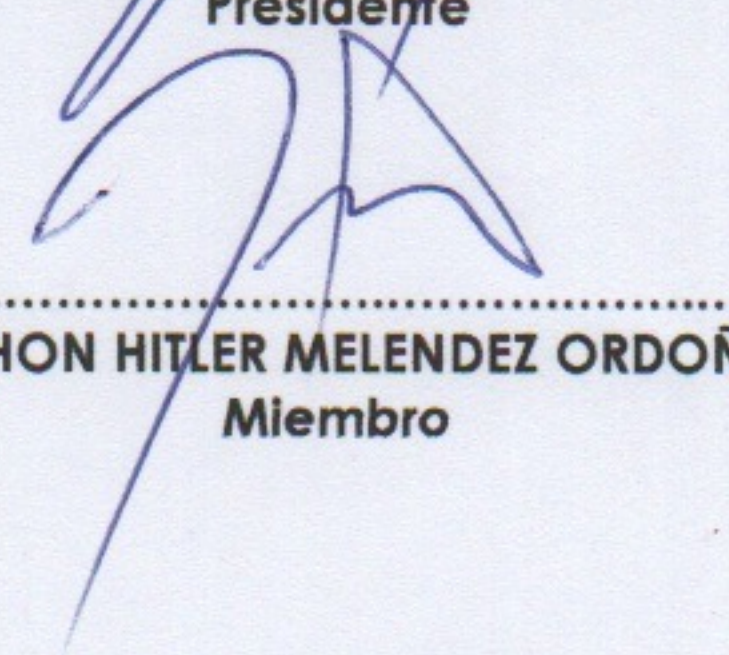
Siendo las 11:22 a.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.


Tingo María, 09 de octubre de 2025

  
.....  
**Dr. MIGUEL ANGULO CARDENAS**  
Presidente



  
.....  
**Dr. CARLOS WALTER MAYTA MOLINA**  
Miembro

  
.....  
**Dr. JHON HITLER MELENDEZ ORDOÑEZ**  
Miembro

  
.....  
**Mag. MONICA GISELA JUSTINIANO ADVINCULA**  
Asesor

**Nota:**

(Excelente = 19-20)  
(Muy Bueno = 16, 17, y 18)  
(Bueno = 13, 14, y 15)  
(Regular = 11, 12,)  
(Malo = 0, a 10)



UNAS

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE SOPORTE CIENTÍFICO REPOSITORIO INSTITUCIONAL

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

## CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N° 007 - 2026 - CS-RIDUNAS

El Jefe de la Unidad de Soporte Científico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

### CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% y contenido generado por Inteligencia Artificial menor o igual al 20%. Según establece el Art. 29° y 30° del Acuerdo Nro.017-2025-CIUNAS-VRI-UNAS.

### Programa de Estudio:

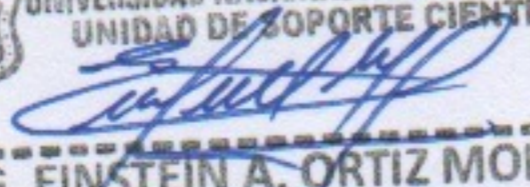
Administración

### Tipo de documento:

Tesis	X	Trabajo de Suficiencia Profesional	
-------	---	------------------------------------	--

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE	
		SIMILITUD	CONTENIDO GENERADO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL
EL ONBOARDING Y EL ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES CONTRATADOS DE LA RED DE SALUD LEONCIO PRADO, HUÁNUCO	GONZALES PEREZ, JACKSER IXAEL	08 % Ocho	Menor a 20 %

Tingo María, 14 de enero de 2026.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
UNIDAD DE SOPORTE CIENTÍFICO  
ING. EINSTEIN A. ORTIZ MORALES  
JEFE

C.C. Archivo



“Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana”

**REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO UNIVERSITARIO (FIF)**

**Universidad** : Universidad Nacional Agraria de la Selva.

**Facultad** : Ciencias Económicas y Administrativas.

**Escuela profesional/** : Administración/Ciencias Administrativas

**Departamento Académico**

**Título de Tesis** : EL ONBOARDING Y EL ENDOMARKETING EN LOS TRABAJADORES CONTRATADOS DE LA RED DE SALUD LEONCIO PRADO

**Objetivo General** : Determinar la relación entre el Onboarding y el Endomarketing en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado.

**Autor** : Jackser Ixael Gonzales Perez.

**DNI** : 75589335

**Correo electrónico** : jackser.gonzales@unas.edu.pe

**Asesor de Tesis** : Mg. Mónica Gisela Justiniano Advíncula.

**Área de Investigación** : Gestión Integral de Organizaciones.

**Línea(s) de investigación:** Desarrollo de Instituciones Públicas y Sociales.

**Lugar de Ejecución** : Red de Salud Leoncio Prado.

**Fecha Inicio** : Enero 2024

**Fecha Termino** : Setiembre 2025

**Financiamiento** : Propio: S/.2,000 FIF: S/.2,000 Externo: Ninguno

**Presupuesto** : S/.3, 801

---

Jackser Ixael Gonzales Perez

Tesista

---

Mg. Mónica Gisela Justiniano Advíncula

Asesor

## DEDICATORIA

Quiero expresar mi profunda gratitud hacia mi madre, cuyo amor incondicional y constante apoyo ha sido mi principal fuente de inspiración a lo largo de este camino. Su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido mi guía y motivación a lo largo de los años.

A mis tíos, agradezco sinceramente su cercanía, comprensión y fe en mí, incluso en los momentos más difíciles. Su respaldo ha sido fundamental para lograr esta meta personal.

A mis profesores, a quienes reconozco por compartir su sabiduría y guiarme con paciencia durante mi desarrollo académico.

A mis amigos, les agradezco por su compañía, las risas compartidas y su apoyo incondicional a lo largo de este camino. Su ánimo y presencia constante han sido un sostén invaluable.

Finalmente, dedico este trabajo a todos aquellos que, de diversas maneras, han contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profunda gratitud a todas las personas que han jugado un papel significativo en la realización de este proyecto de investigación.

En primer lugar, quiero agradecer sinceramente a mi mentora de tesis, Mónica Justiniano, por su dirección experta, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso. Sus conocimientos y consejos fueron fundamentales para completar este proyecto.

A mis profesores, por compartir su vasta experiencia y conocimientos durante mi formación académica, los cuales fueron cruciales para el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de clase y amigos, quienes me brindaron apoyo moral y compañía durante este proceso. Sus palabras de aliento y conversaciones fueron un alivio en momentos de tensión.

A mi madre y familiares, por su amor incondicional, comprensión y constante estímulo. Su apoyo incondicional ha sido mi mayor motivación para seguir adelante con mis metas académicas.

Finalmente, dedico este logro a todas las personas que, directa o indirectamente, han contribuido a mi crecimiento personal y profesional. Cada uno de ustedes ha dejado una marca indeleble en mi camino académico.

¡Agradezco profundamente a todos!

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Antecedentes .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.1 Antecedentes Internacionales .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2 Antecedentes nacionales.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.3 Antecedentes regionales/locales.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Bases Teóricas.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Onboarding .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Endomarketing .....</b>	<b>31</b>
<b>1.3 Definición de términos básicos .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>48</b>
<b>2.1 Hipótesis general.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2 Hipótesis específicas .....</b>	<b>48</b>
<b>2.3 Matriz de consistencia .....</b>	<b>50</b>
<b>2.4 Operacionalización de variables.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Tipo de investigación .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Diseño de investigación .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3 Población y muestra: .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4 Técnicas de recolección de datos: .....</b>	<b>57</b>
<b>3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información: .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
<b>CAPITULO V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>103</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
<b>Tabla 1 Población de trabajadores de Red de Salud Leoncio Prado .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 2 Confiabilidad del instrumento .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 3 Juicio de expertos .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 4 Análisis descriptivo de la muestra .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 5 Nivel de percepción sobre las variables estudiadas .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 6 Baremos Preparación.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 7 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Preparación .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 8 Baremos Integración .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 9 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Integración.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 10 Baremos Orientación .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 11 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Orientación .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 12 Baremos Compromiso.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 13 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Compromiso .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 14 Baremos Seguimiento.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 15 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Seguimiento.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 16 Baremos Contratación y retención .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 17 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Contratación y retención .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 18 Baremos Capacitación y desarrollo .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 19 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Capacitación y desarrollo .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 20 Baremos Adecuación Laboral .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 21 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Adecuación Laboral.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 22 Baremos Comunicación Laboral .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 23 Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Comunicación Laboral .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 24 Medidas de tendencia central y dispersión de la variable Onboarding .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 25 Medidas de tendencia central y dispersión de la variable Endomarketing .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 26 Prueba de Kolmogorov-Smirnov de las variables Onboarding y Endomarketing .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 27 Correlación entre el Onboarding y el Endomarketing .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 28 Relación significativa entre dimensiones.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 29 Correlación entre la dimensión Integración y el Endomarketing .....</b>	<b>89</b>

<b>Tabla 30 Relación significativa entre la dimensión Orientación y el Endomarketing.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 31 Relación estadísticamente significativa entre compromiso y Endomarketing .</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 32 Relación entre la dimensión seguimiento y el Endomarketing .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 33 Resumen de las correlaciones obtenidas .....</b>	<b>92</b>

### INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 Matriz de consistencia .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 2 Operacionalización de variables.....</b>	<b>51</b>

### INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1 Validación de Expertos.....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo 2 Análisis de datos de las variables .....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo 3 Análisis de datos en el spss.....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo 4 Instrumento de recolección de datos Onboarding.....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo 5 Instrumento de recolección de datos Endomarketing.....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 6 Cuestionario de Encuesta online .....</b>	<b>129</b>

## RESUMEN

La presente investigación titulada El *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco tiene como objetivo principal determinar la relación entre el proceso de *Onboarding* y las estrategias de *Endomarketing* en la adaptación y desempeño de los trabajadores contratados en la institución. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, utilizando encuestas como instrumento de recolección de datos aplicadas a los colaboradores de la Red de Salud. Los resultados indican que un proceso de incorporación estructurado y estrategias de *Endomarketing* bien implementadas influyen positivamente en la motivación, compromiso y retención del talento humano. Se evidenció que la falta de inducción adecuada genera insatisfacción laboral y puede incrementar la rotación de personal. A partir de estos hallazgos, se recomienda fortalecer las políticas de integración y comunicación interna, además de optimizar los programas de capacitación para mejorar la experiencia laboral y la calidad del servicio en la Red de Salud Leoncio Prado.

**Palabras clave:** *Onboarding*, *Endomarketing*, integración laboral, retención del talento, clima organizacional.

## ABSTRACT

The present research entitled *Onboarding* and *Endomarketing* in the contracted workers of the Leoncio Prado Health Network, Huánuco, has as its main objective to determine the relationship between the *Onboarding* process and the *Endomarketing* strategies in the adaptation and performance of the workers hired in the institution. A quantitative approach, of correlational type and non-experimental design was used, using surveys as an instrument of data collection applied to the collaborators of the Health Network.

The results indicate that a structured incorporation process and well-implemented *Endomarketing* strategies positively influence the motivation, commitment and retention of human talent. It was evidenced that the lack of adequate induction generates job dissatisfaction and can increase staff turnover. Based on these findings, it is recommended to strengthen integration and internal communication policies, in addition to optimizing training programs to improve work experience and quality of service in the Leoncio Prado Health Network.

Keywords: *Onboarding*, *Endomarketing*, labor integration, talent retention, organizational clim

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, las organizaciones operan en un mercado altamente competitivo, donde la globalización y la digitalización han alterado fundamentalmente la forma en que se gestionan los recursos humanos. En esta circunstancia, atraer, retener y desarrollar el capital humano se han convertido en determinantes estratégicos clave para el éxito organizacional. Los procesos de *Onboarding* y *Endomarketing* se han vuelto herramientas cada vez más populares para mejorar las experiencias y la integración entre los empleados y la institución, de modo que los empleados se comprometan con la institución.

A nivel internacional, diversos estudios empíricos evidencian que los procesos de *onboarding* exitosos son esenciales. El portal TechFunnel (2023) afirma que las organizaciones que implementan programas de *Onboarding* efectivos logran retener hasta el 82% de su personal y alcanzan aumentos de productividad de más del 70%. El informe de BambooHR (2023) también muestra que los trabajadores que participan en una experiencia de *onboarding* exitosa muestran un compromiso hasta 18 veces mayor que aquellos que no lo hacen, lo que indica que este enfoque ayuda a solidificar el vínculo laboral y la retención en el entorno corporativo.

En el ámbito nacional, la situación es menos alentadora. Según SERVIR (2022), el 47% de los trabajadores del sector público manifestó no haber recibido una inducción adecuada ni contar con una comunicación interna eficaz, lo que repercute negativamente en su motivación y desempeño. Además, un estudio realizado por la Universidad del Pacífico (2021) indicó que más del 35% de los empleados que ingresan a instituciones públicas renuncian antes de cumplir un año, siendo las principales causas la deficiente gestión del clima organizacional y la falta de alineación institucional.

El marco legal que regula la gestión del talento humano en el sector público peruano se basa en la Ley N.º 28175, Ley Marco del Empleo Público, la cual define los principios de mérito, equidad e impulso al desarrollo profesional de los servidores del Estado (Congreso de la República del Perú, 2004). Asimismo, la Política Nacional de Gestión del Talento Humano, aprobada mediante el Decreto Supremo N.º 013-2021-PCM, establece directrices técnicas relacionadas con la selección, adaptación y permanencia del personal, promoviendo acciones de inducción y fortalecimiento de la cultura organizacional asociadas al concepto de *Onboarding*, así como estrategias de comunicación interna vinculadas al *Endomarketing* (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021). Ambas normas, difundidas en el Diario Oficial El Peruano, constituyen la base jurídica que sustenta la profesionalización y la gestión integral de los recursos humanos dentro de las instituciones públicas del país.

Mientras tanto, desde una aplicación específica local, en la Red de Salud Leoncio Prado en particular se han encontrado los siguientes tipos de deficiencias en el proceso de onboarding de nuevos empleados y en la estrategia de *Endomarketing* aplicada. Entre los problemas más notorios se encuentran la desmotivación del personal recientemente contratado, la escasa identificación con la organización y una alta rotación laboral. Estos problemas derivan de la falta de un plan sistemático de bienvenida y acompañamiento, de una comunicación interna poco efectiva y del débil reconocimiento del trabajador como cliente interno. No tomar medidas correctivas resultará en altos niveles de ausentismo, renuncias tempranas del personal y pérdida de talento destacado. No obstante, con algo de ayuda de la empresa en la implementación de sistemas robustos de *Onboarding* y *Endomarketing*, este tipo de iniciativas pueden prevenir estos efectos negativos. Dada esta realidad, la integración, el compromiso y la motivación desde el inicio del personal deben estar presentes para proporcionar un sentido de orientación, compromiso con el rol y motivación desde el momento en que comienzan.

En consideración a estas dinámicas, el *onboarding* y la comunicación interna en una organización del sector público, especialmente en el sector de la salud, deben mejorarse para que los nuevos empleados puedan recibir ayuda desde el primer día en el trabajo. Así se contribuye a una mayor estabilidad laboral, un mejor clima organizacional y un servicio de calidad para la comunidad.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado Huánuco. Pretende descubrir las principales influencias en la integración laboral, junto con estrategias para influir positivamente en el desempeño y la retención de los empleados, así como, en última instancia, en la calidad del servicio para el público en general.

Los países que adoptan tales estrategias de *onboarding* y marketing interno han construido organizaciones más exitosas con trabajadores que están motivados, comprometidos con su organización y tienen una actitud de liderazgo según estudios recientes. Esto no solo ayuda a ser más productivo, sino también a servir mejor a tus clientes externos. De acuerdo con Deloitte (2023), la experiencia centrada en las personas durante la incorporación, que resuena con la cultura organizacional, puede contribuir a aumentar la lealtad y satisfacción de los empleados. Mientras tanto, BambooHR (2023) ha señalado que el 89% de los empleados que participan en un proceso de incorporación completo y satisfactorio se sienten más comprometidos y satisfechos, lo que a su vez resulta en una menor rotación y una retención a largo plazo más fuerte.

Es esencial para el *Endomarketing* como cliente interno, ya que coloca al trabajador como un cliente interno. El manejo adecuado de este método permite motivar al personal para mantenerlo motivado y retenido, y crea un mejor ambiente de trabajo. No obstante, todavía hay pocas organizaciones que implementan estrategias como estas sin la ejecución adecuada. Campos (2022) señaló que sin acciones concretas de *Endomarketing*, la motivación y satisfacción del personal se ven afectadas negativamente; la organización sufre en términos de rendimiento y reputación en el lugar de trabajo. Mientras tanto, Smowl (2023) sugiere que sin un enfoque estructurado con el trabajador, se produce desmotivación, baja satisfacción y alta rotación, lo que afectará en gran medida la calidad del servicio proporcionado, así como la reputación de la institución. En la misma línea, IBORN (2024) argumenta que el *Endomarketing* ayuda a disminuir la rotación laboral y permite una mejor comunicación y colaboración entre áreas, lo que lleva a una organización más competitiva.

Por lo tanto, este estudio pretende fortalecer los procesos de incorporación y *Endomarketing* en la Red de Salud Leoncio Prado: hacer posible que desarrollemos las capacidades, hábitos y actitudes de nuestros empleados desde el primer día y proporcionar la calidad del trato. Está diseñado para asegurar que los trabajadores no se sientan perdidos y para brindarles apoyo para aclarar sus dudas y problemas de inmediato. También busca crear un ambiente de trabajo beneficioso a través de una buena comunicación y la apreciación de las sugerencias del personal, lo que ayuda a mejorar los procesos institucionales de manera positiva con el tiempo.

Así, el objetivo del estudio fue evaluar la correlación entre la incorporación y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados para la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco. Para alcanzar este propósito, se plantearon los siguientes objetivos específicos: analizar la relación entre la dimensión de preparación y el *Endomarketing*; evaluar el vínculo entre la

integración y el *Endomarketing*; determinar la asociación entre la orientación y el *Endomarketing*; examinar el grado de relación entre el compromiso y el *Endomarketing*; y, finalmente, verificar la relación general entre ambas variables.

En este estudio, se definieron dos variables de análisis: el *Onboarding*, con las dimensiones de preparación, integración, orientación, compromiso y seguimiento, basadas en el modelo propuesto por Stein y Christiansen (2010); y el *Endomarketing*, con las dimensiones de contratación y retención, desarrollo, adecuación laboral y comunicación interna, según el enfoque de Kotler (2012).

Como hipótesis general, se planteó que existe una relación significativa entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado. De esta se derivan hipótesis específicas que suponen que cada una de las dimensiones del *Onboarding* (preparación, integración, orientación, compromiso y seguimiento) se relaciona de forma significativa con el *Endomarketing*.

No obstante, la investigación presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, se circunscribe exclusivamente a los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, lo que restringe la posibilidad de generalizar los resultados a otras instituciones del sector salud. Además, se utilizó una metodología basada en encuestas autoadministradas, las cuales pueden estar influenciadas por la percepción subjetiva de los participantes. Asimismo, factores externos como cambios en la gestión, políticas laborales o el contexto socioeconómico también pueden incidir en los resultados, aspectos que escapan al control del estudio.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1 Antecedentes Internacionales

Los autores Sousa et al. (2023), en su estudio publicado en esta revista, tuvieron como propósito indagar en profundidad el proceso de integración de nuevos colaboradores, enfocándose en su importancia, estrategias, resultados y contribuciones a la sociedad. El estudio abarcó empresas de diversos sectores con el objetivo de comprender la relevancia de la integración en la adaptación de los profesionales al entorno laboral y en la formación de equipos comprometidos. Se centró en la comprensión de estrategias de integración exitosas, el examen de programas estructurados implementados por las organizaciones y la verificación de los resultados obtenidos en las dimensiones de productividad, satisfacción y rotación. Método cualitativo empleado mediante entrevistas semiestructuradas y revisión de literatura. Basado en el análisis descriptivo, los gerentes tenían, en promedio, 10 años de experiencia y los nuevos empleados tienen entre 25 y 45 años con una edad promedio de 32 años y una antigüedad promedio de 2 años en la empresa. La mayoría de las compañías ofrecía programas de capacitación inicial (90%), mentoría (80%) y actividades de integración (70%). En cuanto al análisis inferencial, hubo una relación positiva significativa entre el período de capacitación y la satisfacción del empleado ( $r = 0.65$ ,  $p < 0.01$ ). De manera similar, los empleados que participaron en actividades de integración reportaron mayor satisfacción ( $M = 4.5$ ) que aquellos que no participaron ( $M = 3.8$ ),  $t(48) = 3.2$ ,  $p < 0.01$ . Un análisis de regresión lineal múltiple reveló que la duración de la capacitación, la mentoría y las actividades de integración eran predictores significativos de la retención de empleados ( $R^2 = 0.35$ ,  $p < 0.001$ ). Estos resultados muestran que la implementación de actividades de integración bien diseñadas, incluyendo actividades de presentación, capacitación inicial e intercambio de información, así como un

seguimiento continuo, pueden afectar significativamente el rendimiento general de las organizaciones de manera positiva. Estos esquemas crean un mayor compromiso entre los empleados, disminuyen la rotación, aumentan la productividad y la satisfacción laboral, y por lo tanto mejoran la efectividad organizacional.

Delgado et al. (2023), sobre la implementación de la cooperación interna de FETUM, reconocen la importancia del elemento humano en el logro de los objetivos organizacionales en su artículo. Cualitativo-cuantitativo, seguimos un diseño descriptivo, basado en entrevistas realizadas a 148 colaboradores de FETUM para explorar más a fondo la forma en que el personal experimenta la entrega de servicios internos. El análisis reveló una fuerte relación entre las variables investigadas. Los hallazgos indican que el *Endomarketing* influye positivamente en el rendimiento organizacional, ya que el rendimiento en la organización puede mejorarse aumentando las capacidades internas y el rendimiento y creando un entorno organizacional de manera positiva (para una mejor entrega de servicios de calidad). 240 empleados, pero se seleccionó al azar una sola muestra de 148 empleados. La fiabilidad del cuestionario fue alta con un alfa de Cronbach = 0.862. Nuestra prueba de hipótesis general indicó una relación positiva significativa entre el *Endomarketing* y la calidad del servicio interno (Rho de Spearman = 0.490;  $p < 0.01$ ). Contrariamente a las hipótesis específicas, hubo una correlación positiva significativa con la efectividad interna (0.370;  $p < 0.01$ ) y el clima organizacional (0.477;  $p < 0.01$ ), con un impacto sustancial en la calidad del servicio. Estos resultados indican que el *endomarketing* contribuye al nivel de los servicios de transporte público en Manta. En consecuencia, estos hallazgos demuestran que el *Endomarketing* es eficiente en fomentar la cooperación y satisfacción de los colaboradores, y tiene una alta correlación positiva (alto impacto) para la entidad.

La investigación de Naranjo (2023) se llevó a cabo sobre estos aspectos; según la revisión de la literatura, el trabajo se centra en aspectos de adaptabilidad a los roles de nuevos talentos y mejora continua en las organizaciones con respecto a la integración de los nuevos colaboradores integrados. El estudio fue una investigación descriptiva, con un diseño de campo. Los datos se recopilaban mediante un cuestionario con 18 colaboradores como participantes. Los resultados después del procesamiento de la información mostraron que la Gerencia General de TOLEPU S.A. estaba muy satisfecha con los beneficios logrados. La tasa de rotación de personal fue estable, alcanzando el 6% en 2022 y 2023. Basado en el aumento de servicios, este no refuerzo inicial de socialización con preferencia de lealtad de talento este resultado. Sin embargo, la implementación del plan de acción resultó en una mejora considerable en varias áreas funcionales: se notaron cohesión, liderazgo, claridad de roles, trabajo en equipo, acompañamiento y compromiso del equipo. Estas mejoras contribuyeron a una mayor satisfacción de la Gerencia General de TOLEPU S.A. En conclusión, el estudio demostró que el fortalecimiento de la socialización y el acompañamiento a los nuevos empleados favorece su adaptación al rol, reduce la rotación de personal y aumenta el compromiso organizacional.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales**

Noriega (2023), a través de su estudio, tuvo como objetivo central asociar la situación del *Endomarketing* con su consecuencia en la satisfacción del usuario. Se empleó una metodología cuantitativa con un diseño descriptivo-comparativo y de tipo no experimental. La muestra estuvo compuesta por 22 colaboradores de la Subgerencia y 379 habitantes. Para la recolección de datos se aplicaron encuestas, utilizando un cuestionario diseñado para evaluar tanto el nivel de *Endomarketing* como la satisfacción del cliente. Los resultados evidenciaron que el 45.5% de los colaboradores reportaron un nivel elevado de *Endomarketing* en la Subgerencia de la municipalidad, lo cual se correlacionó con una alta satisfacción por parte del

cliente externo. Los datos descriptivos mostraron que el 45.5% de los empleados presentaban un nivel alto de *Endomarketing*, reflejado en una elevada satisfacción de los usuarios, mientras que el 22.7% registraron niveles medios en ambas variables. Mediante pruebas de contingencia, se comprobó una correlación significativa entre los altos niveles de *Endomarketing* y la satisfacción del cliente, lo que permitió aceptar la hipótesis alterna del estudio. Estos hallazgos indican la existencia de una asociación positiva entre el nivel de *Endomarketing* y la satisfacción del cliente dentro de este entorno organizacional específico. Se concluye que el *Endomarketing* cumple un rol estratégico en la mejora de la satisfacción del cliente, destacando su impacto directo en la calidad del servicio prestado por la municipalidad.

Ruiz (2022) afirmó que el objetivo predominante de su investigación fue identificar la asociación entre el proceso de integración (*Onboarding*) y el desempeño laboral de los colaboradores en la Clínica Metropolitana de Chiclayo. La técnica fue básica y descriptiva, y de naturaleza cuantitativa. La población de estudio fueron 90 colaboradores de esta misma clínica. Según los resultados presentados, el desempeño laboral de los colaboradores estaba significativamente asociado con el proceso de *Onboarding*. Se demostró a los trabajadores que sus jefes inmediatos los apoyaban con una incorporación adecuada porque estaban preocupados por crear un ambiente de confianza el primer día de trabajo. Estos hallazgos pueden proporcionar nuevos conocimientos sobre cómo la organización incorporó lo que ya incorpora, y cómo estas prácticas pueden mejorarse, pero también sugieren la necesidad de que se realicen mejoras a tiempo para mejorar el compromiso organizacional, la retención de personal y la satisfacción laboral. El estudio encontró una correlación moderada, positiva y significativa entre el proceso de *Onboarding* y el desempeño laboral — coeficiente de Spearman = 0.653;  $p = 0.000$  que verifica que un buen proceso de integración tiene un efecto positivo en el desempeño de los empleados. La investigación se basó en un inventario de *Onboarding* de 24

ítems y 27 ítems que evaluaban el cuestionario de desempeño laboral, que mostró que la mayoría de los colaboradores calificaron su desempeño laboral en un nivel de integración de moderado a alto en comparación con tasas de integración baja-moderada. Asimismo, se observó que el 21.7% de los empleados que experimentaron un alto nivel de *Onboarding* alcanzaron un desempeño elevado, y que el 75% de quienes recibieron un proceso de integración de alta calidad lograron un desempeño laboral muy alto. Estos resultados destacan la importancia de implementar estrategias efectivas de *Onboarding*, las cuales favorecen el compromiso organizacional, aumentan la productividad y contribuyen significativamente al rendimiento general de la organización. En conclusión, se estableció que un adecuado proceso de integración influye de manera significativa en el desempeño laboral de los colaboradores, recomendándose a la gerencia fortalecer estas prácticas para optimizar la productividad y el compromiso organizacional.

Según Paz (2022), el propósito de su estudio fue proponer un plan de inducción que pudiera mejorar el rendimiento laboral de los empleados de la Oficina Regional Norte del INPE-Chiclayo. La investigación fue de naturaleza descriptiva, con un enfoque cuantitativo, y se basó en la recopilación de datos mediante encuestas aplicadas a todos los participantes. Los resultados mostraron que el 37% de los colaboradores presentaban un desempeño laboral bajo, el 60% un desempeño moderado, y solo el 3% alcanzaba un desempeño alto. Además, se desarrolló un instrumento específico para obtener información sobre los empleados de la Oficina Regional. Los resultados evidenciaron la inexistencia de un plan de inducción adecuado, limitándose únicamente a charlas informativas, lo cual repercute negativamente en el rendimiento de los empleados debido a la falta de un respaldo institucional sólido. Estadísticas descriptivas: Se recopilaron datos de encuestas y cuestionarios para reunir, organizar y describir variables y evaluar variables como la cantidad de inducción y los

desempeños laborales. La confiabilidad de los instrumentos fue alta, alcanzando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.907 y 0.911 respectivamente. El muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia, seleccionándose a 30 trabajadores de una población total de 100. Asimismo, se aplicaron técnicas inferenciales para realizar generalizaciones sobre la población, aunque no se detallan los métodos específicos utilizados; es probable que se hayan empleado pruebas de hipótesis, intervalos de confianza y análisis de correlación, lo que permitió identificar patrones y relaciones significativas para optimizar el desempeño laboral mediante un programa de inducción adecuado. Estos hallazgos resaltan la necesidad de establecer un programa de inducción estructurado para los empleados de la Oficina Regional Norte del INPE-Chiclayo, con el fin de fortalecer su competitividad y mejorar su desempeño laboral.

### **1.1.3 Antecedentes regionales/locales**

Moran (2022), en su investigación, quiso examinar la correlación entre la estrategia de *Endomarketing* y la cultura corporativa en el café Don Gorrochano en Huánuco, en 2022. La muestra del estudio incluyó a 25 empleados elegidos mediante un enfoque no probabilístico debido al pequeño tamaño de la población. Se empleó un cuestionario de 24 ítems para la recolección de datos. Se utilizó el nivel descriptivo y un diseño correlacional cuantitativo no experimental. Los resultados revelaron que la relación de correlación entre el *Endomarketing* y la cultura corporativa fue positiva y alta, con un valor de 0.606. El análisis estadístico y la representación gráfica respaldan los hallazgos del estudio. Los hallazgos indicaron que la implementación adecuada de estrategias de *Endomarketing* impacta fuertemente en la creación y estabilización de una cultura corporativa sólida, enfatizando el papel de las prácticas de gestión del talento hacia el cultivo de la identidad organizacional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Los hallazgos demostraron una asociación positiva y altamente significativa entre el *Endomarketing* y la cultura corporativa en el café Don Gorrochano, lo que reitera la

relevancia del *Endomarketing* para reforzar la identidad organizacional, la dedicación y la cultura y el ambiente organizacional.

## 1.2 Bases Teóricas

### 1.2.1 *Onboarding*

#### 1.2.1.1 Definición

El *Onboarding*, también referido como el proceso de integración, aborda cómo las organizaciones reciben, integran y socializan a los nuevos empleados en sus primeros días, semanas o meses de trabajo. Esta base teórica aborda el tema del proceso de integración según la adaptación, satisfacción, retención y desempeño de los nuevos empleados. Para los gerentes de Recursos Humanos es importante conocer esta forma efectiva de introducir un curso de orientación a los nuevos empleados, ya que les proporciona una socialización de la organización para que los nuevos empleados del entorno laboral puedan familiarizarse con cómo la organización percibe la cultura, los objetivos y las expectativas de la organización. Esto evita salidas tempranas que podrían tener consecuencias desastrosas para la organización. En la actualidad, la inteligencia artificial puede tener un gran impacto en la implementación de un buen proceso de integración como herramienta para ayudar a refrescarlo. Esta herramienta puede usarse para personalizar la experiencia de inducción, hacer que la información sea relevante, rápida y bien organizada para la integración con la cultura y la operación de las dinámicas laborales del negocio. Custodio (2015).

Stein & Christiansen (2010) describen el *onboarding* como un proceso estratégico que es la integración sistemática de una (nueva) fuerza laboral. El *onboarding* significa para el nuevo empleado — desde el punto de vista de un nuevo empleado, todo lo que es integral para su éxito en su entrada y su aclimatación en la organización, y les ayuda a tener éxito. El *onboarding* significa experiencias y programas, desde el punto de vista organizacional, que

están diseñados para ayudar a los empleados a integrarse mejor y satisfacer las necesidades de la organización que les permiten prosperar en las organizaciones.

Derven (2008), por el contrario, describe el onboarding como un proceso sistemático de establecer un camino para una carrera desde el principio donde se vuelve efectivo. El propósito del onboarding es integrar a los nuevos empleados en un buen proceso de integración con la cultura organizacional, el puesto de trabajo y el entorno laboral, así como capacitarlos para un desarrollo profesional exitoso.

### **1.2.1.2 Importancia**

El proceso de *onboarding* tiene funciones muy importantes para que las empresas implementen métodos como las estrategias de hacer saber al empleado de qué es responsable en el lugar de trabajo. Durante los primeros días, se debe designar a un colega para que brinde apoyo, ya sea a través de los procedimientos correctos, el conocimiento cultural o la ayuda en cualquier información relacionada con la organización. El profesor de Icade Business School sugiere establecer un "compañero" o colega de trabajo, ya sea en el mismo departamento o de una ubicación diferente. Este par es fundamental para resolver dudas, integrarnos con nuestros compañeros y ofrecer apoyo durante la inducción. (Morcuende, 2018).

Entre las metodologías eficientes desarrolladas para la incorporación de nuevos empleados en España, el programa "New *Onboarding* eLearning Training", que opera a través de la plataforma en línea NH Talent, es uno de los más conocidos. Este modelo asegura que se obtenga información de manera digerible y efectiva, lo que dará la bienvenida a los nuevos empleados desde el primer día en las organizaciones. (García, 2018).

Diferentes teorías apoyan la importancia del *onboarding* y su impacto en el compromiso y el desempeño en el trabajo. Algunas de estas teorías relevantes se pueden encontrar a lo largo de las siguientes líneas:

### **1.2.1.3 Modelo de Socialización Organizacional**

#### **a) Teoría de la Experiencia del Cliente (CX):**

Meyer y Schwager (2007) definen la experiencia del cliente como la respuesta interna y subjetiva que los consumidores generan en cualquier contacto en forma de interacción directa o indirecta con una empresa. Toda la propuesta organizacional está cubierta por esta experiencia, incluyendo publicidad, servicio al cliente, empaque, características del producto, facilidad de uso y grado de confiabilidad. Los autores señalan que la experiencia del consumidor condicionada por sus propias experiencias conforma las expectativas del consumidor sobre un producto. Para abordar esto adecuadamente, recomiendan la Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM), un modelo interdisciplinario para planificar, gestionar y mejorar continuamente cada interacción para ofrecer experiencias consistentes, accesibles y gratificantes.

#### **b) Teoría del Aprendizaje Experiencial:**

Como nos recuerda Kolb (2015), el aprendizaje es un proceso, no una idea, donde recibimos información al cambiar nuestras experiencias. Aunque su ciclo de cuatro etapas—experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa—continúa, la última se amplía con los recientes avances en psicología, educación y neurociencia. Esta actualización presenta el modelo de "captación y transformación" de cómo los participantes entienden el evento y cómo lo enfrentan, e introduce la versión renovada del Inventario de Estilos de Aprendizaje de Kolb 4.0 que identifica nueve estilos de aprendizaje y

mide la capacidad del estudiante para adaptarse a diferentes contextos. También enfatiza que la instrucción experiencial sigue muy viva en la formación superior, la educación profesional como una forma de aprendizaje profesional y desarrollo corporativo, ahora más que nunca, para ser vista como un método actual de aprendizaje de por vida y más flexible en la sociedad actual.

### **c) Teoría del *Engagement* del Usuario:**

Según Brodie et al (2011), el compromiso del usuario es un estado psicológico de la mente que ocurre cuando un usuario se involucra en una experiencia interactiva con una marca, con dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales. Es un ciclo dinámico que comienza con el individuo participando en interacciones de valor, pasa por experiencias significativas y se manifiesta como comportamiento a través de la lealtad, recomendaciones, defensa de la marca en la era digital. Y así, el compromiso puede ir más allá de la atención a un producto o servicio, hacia un vínculo activo como un lazo activo entre el usuario y la organización y es un activo estratégico en experiencias y relaciones de vida más largas.

#### **1.2.1.4 Teorías vinculadas al *Onboarding***

### **a) Teoría del Compromiso Organizacional:**

La teoría del compromiso organizacional, desarrollada por Meyer y Allen (1991), se basa fundamentalmente en tres tipos de compromiso: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Estos componentes son indispensables para explorar la relación mutua de un empleado con su organización, y se espera que la implementación sinérgica de los tres compromisos brinde una comprensión más completa. Meyer y Allen señalan que esto hace posible la lealtad del empleado, ya que tales experiencias elevan las percepciones entre el empleado y la empresa y el cumplimiento de sus necesidades básicas.

Esto, en consecuencia, genera un vínculo emocional de mayor lealtad hacia la organización, lo que facilita el desempeño laboral y el comportamiento en apoyo de la organización. Ese tipo de enfoque está estrechamente asociado con si la incorporación es válida y con cómo vas a causar la primera impresión; esa es una idea de dónde va a estar la nueva persona, cómo se va a conectar y todo el aspecto emocional que deseas que venga con eso. Una incorporación exitosa asegura la aceptación del empleado antes de pasar al trabajo porque sienta las bases para prevenir la insatisfacción y reduce la rotación de personal al permitir que el empleado establezca una conexión sólida con la organización.

### **b) Teoría del Aprendizaje Social**

Albert Bandura (1925) propuso la teoría del aprendizaje social según la cual aprendemos cuando participamos en un entorno social, observando los movimientos de las personas y replicando esos movimientos. Los individuos observados sirven como modelos mediante los cuales el aprendizaje ocurre en función de cómo los individuos imitan las actividades de otros. Esto se manifiesta cuando las organizaciones incorporan: por el contrario, los empleados experimentados transmiten su conocimiento a los recién llegados, quienes se benefician de la práctica en la fase de iniciación (especialmente con tareas complejas o transiciones). En un contexto como este, la incorporación se vuelve mucho más crucial ya que permite a los individuos aprender de manera más efectiva al observar modelos en la organización. Además, una de las razones por las que los aprendices aprenden es una especie de recompensa interna: júbilo, recompensa y una sensación de éxito.

### **c) Teoría de la Socialización Organizacional**

El concepto descrito por Van Maanen y Schein (1979) busca aclarar cómo es que los nuevos empleados en una organización pueden pasar fácilmente a ser incorporados al lugar de

trabajo al adquirir el conocimiento, las habilidades y las actitudes relevantes requeridas para obtener aceptación en el entorno. Específicamente, basado en esta premisa, los autores proporcionan el uso de técnicas organizacionales relacionadas con la socialización para facilitar el desarrollo de los empleados recién nombrados. Esto es a través de procedimientos formales como programas de inducción y capacitación para transmitir las expectativas del puesto, las normas y la presión del puesto. Estos procesos también tienen como objetivo alterar las relaciones sociales, ya que se consideran fuentes fundamentales de apoyo social, para mitigar el estrés y la incertidumbre al interactuar en el rol. Van Maanen y Schein diseñan dos dimensiones que son relevantes para la socialización que denominan "tácticas seriales versus disyuntivas" y "tácticas fijas versus variables". Estas tácticas son grupos de acciones específicas exhibidas durante la incorporación y el efecto es mayor en las primeras semanas y meses, que tienen la mayor influencia en la formación del enfoque del individuo hacia la organización. La volatilidad de estos comportamientos puede llevar a disputas y ambigüedad de responsabilidades. También se descubre que los empleados son más felices en entornos estructurados durante la incorporación debido a la socialización anticipatoria. La incorporación es, por lo tanto, en este proceso un elemento crítico en el que tanto la formación de la identidad del individuo se ve significativamente afectada como su conocimiento de la cultura de la organización.

#### **1.2.1.5 Dimensiones del *Onboarding*(etapas)**

Los autores Stein y Christiansen (2010) validaron esta idea a través de un estudio de validación donde propusieron cinco etapas de *Onboarding*., que se adoptaron como marco para diseñar las dimensiones de este estudio. Ellos escriben que el primer paso en una *Onboarding* exitosa es:

**Preparación:** Se enviará un correo electrónico interno al recién contratado un día antes de la bienvenida. También se adjuntará un plan de bienvenida cálido con detalles, horarios y qué actividades se llevarán a cabo. Al hacerlo, se indicará qué documentos deben traer: los documentos de identidad, el número de cuenta bancaria, el pasaporte. El código de vestimenta, ya sea formal, casual o deportivo, también se anunciará de antemano para asegurar que el nuevo miembro esté cómodo.

En la comunicación se indicará cuál es la mejor manera de llegar a la organización, ya sea utilizando transporte público o privado. Se enfatizará la importancia de unirse a las redes sociales de la organización. También se proporcionará el nombre específico y el número de contacto de la persona encargada en caso de cualquier evento imprevisto.

**Integración:** Esto debe organizarse para el empleado en un plan de incorporación o el plan con un método detallado según la integración del dominio de Gestión del Talento Humano. Todos los pasos deben ser razonables pero flexibles para adaptarse al puesto y a la persona responsable. El proceso de incorporación no puede comprimirse en un solo día, por lo que es importante entender lo que va a suceder. Debe haber suficiente espacio para que el nuevo empleado tome el tiempo necesario para integrarse, adaptarse y procesar cada situación, dándose cuenta de que este día es algo significativo. En esta fase, el empleado probablemente enfrentará un choque de realidad, un proceso donde confirman o actualizan sus expectativas sobre el trabajo y la organización. Para lograr una integración exitosa, el colaborador nuevo debe colaborar plenamente en cada actividad dentro de la organización, dedicando tiempo y recursos necesarios para adaptarse a la cultura de la empresa.

Al iniciar el primer día de integración, Stein y Christiansen (2010) proponen las siguientes actividades:

1. El jefe inmediato se encuentra cara a cara con el nuevo colaborador, con la posible compañía del jefe del área de Gestión del Talento Humano, para dar la bienvenida.

2. Realizar una presentación digital de la organización, complementada con folletos que detallen los objetivos organizacionales y la identidad de la marca.

3. Realizar un recorrido por toda la empresa para familiarizar al nuevo cooperante con la cultura organizacional y los valores de la organización, así como para establecer el primer contacto físico con su entorno de trabajo.

4. El área de Talento Humano organiza un almuerzo de confraternidad con el jefe inmediato y los miembros del equipo al que se integra el nuevo colaborador.

5. Establecer un primer contacto con los altos mandos de la organización para que el colaborador pueda resolver dudas y definir sus objetivos individuales.

6. El área de Talento Humano presenta las políticas de la organización y destaca las primeras horas de la experiencia del nuevo colaborador durante el proceso.

7. Y el guía o mentor o un grupo de apoyo designado ayuda a que el nuevo miembro se familiarice y se conecte con los miembros de su grupo de empleados para que se vinculen y se comuniquen entre sí. Cada área/departamento es presentado por el mentor con las funciones de las que son responsables.

**Orientación:** Stein y Christiansen (2010) afirman que la fase de Orientación en la incorporación no debe limitarse a la inducción corporativa. En este punto, el nuevo miembro necesita asentarse y reunir cosas que considere útiles e importantes. Tal disposición les dará información sobre dónde ir y cómo adquirir las herramientas necesarias para cumplir con sus deberes. Sims (2011) argumenta que para desarrollar mejor esta etapa de orientación, se debe prestar especial atención a la cultura organizacional. Durante este proceso, el papel del mentor

es esencial, ya que informa sobre la misión, visión y valores de la empresa. También comparten historias sobre los valores de la empresa basadas en las experiencias de los empleados actuales para demostrar cómo se aplican los valores en la empresa. Esto facilita la comprensión de quién es la empresa y cómo funciona para los recién llegados. La inducción también es diferente del proceso de incorporación. La inducción implica una relación unidireccional del trabajador con la empresa, mientras que la incorporación es bidireccional y requiere interacción constante con el nuevo empleado.

**Compromiso:** El proceso de incorporación está dirigido a formar y mantener un compromiso con el nuevo empleado.

Según Stein y Christiansen (2010), el compromiso del nuevo empleado con la empresa proviene de la conexión física, emocional e intelectual con su trabajo. Es decir, deben ser capaces de hacer su trabajo con el mayor entusiasmo, energía y, ante todo, responsabilidad.

Según Sims (2011), para construir compromiso, es muy importante tener una interacción adecuada entre colegas. También destaca cómo la experiencia, las lecciones aprendidas como parte del equipo de trabajo y el apoyo continuo en forma de supervisores y compañeros de trabajo moldean el compromiso emocional que contribuye a este compromiso. Habla de los días vitales cuando los recién llegados comienzan a trabajar y pueden empezar a incorporar la cultura en el lugar de trabajo. En este momento, el compromiso se forma mediante la comparación de valores, la comprensión de la misión y la comprensión de los objetivos que el nuevo empleado necesita lograr para la empresa. Esos primeros días son el mejor momento para establecerse y adaptarse a este nuevo conjunto de normas institucionales.

**Seguimiento:** Stein y Christiansen (2010) enfatizan que la persona designada como guía (mentor) y el jefe inmediato deben dar un seguimiento cercano a todas las funciones del nuevo colaborador durante el proceso de *Onboarding*. Cuando los nuevos colaboradores experimentan aceptación y una guía efectiva, se sienten más confiados para asumir los desafíos presentados por la empresa. Estos empleados muestran disposición para hacer preguntas a sus colegas y están ansiosos por continuar aprendiendo. Por lo tanto, implementar un *Onboarding* efectivo como parte del proceso de integración del nuevo personal en la empresa no solo facilita la socialización, sino que también actúa como un impulsor para fortalecer la relación y el compromiso emocional-afectivo de los empleados con la organización. Al llevar a cabo este dinamismo en la fase de incorporación, se busca idear y consolidar una conexión sólida y una responsabilidad emotiva significativa entre los empleados y la organización. Esto contribuirá a que los trabajadores se consideren importantes, apoyados y atraídos esencialmente por la empresa (Stein y Christiansen, 2010).

#### **1.2.1.6 Ventajas**

Según Benayas (2018), algunas de las ventajas que puede ofrecer un programa de *Onboarding* en la organización incluyen:

- Ayudar a integrar adecuadamente al nuevo empleado
- Una comprensión más profunda de su papel en la organización.
- Crear oportunidades para un compromiso fructífero que conducirá a un mayor impacto y más satisfacción.
- Conocimiento necesario para comenzar a trabajar y mejoras en el rendimiento para cumplir con los objetivos de la organización.

### **1.2.1.7 Desventajas**

Pérez (2016) explicó que la organización debe evitar las siguientes consecuencias negativas de ser inapropiado al asegurar el ajuste y la incorporación de nuevos empleados:

- No comenzar la integración desde el primer día.
- Restringir el proceso de bienvenida a una semana.
- No establecer objetivos desde el primer día.
- No comunicar el rendimiento.
- No ofrecer información crucial.
- Alejar al empleado de la cultura de la organización.
- Aumenta el riesgo de que los empleados se vayan temprano.

## **1.2.1 *Endomarketing***

### **1.2.2.1 Definición**

El *Endomarketing*, también conocido como marketing interno, enfatiza a los clientes internos, es decir, los trabajadores. Así es como está diseñado para fomentar la mentalidad de los empleados cuando se informan sobre las decisiones y el nivel de rendimiento posterior necesario para hacer su trabajo. Es esencial ya que los empleados llegan a conocer mejor a los clientes externos, y su felicidad es clave para aumentar la productividad de las empresas. Si el marketing se utiliza bien, la comunicación interna se maneja y los recursos humanos están bien gestionados, la satisfacción y el compromiso aumentan en el trabajador. El objetivo del *endomarketing* también es importante por los buenos puntos de esto, ya que la empresa arrojará toda la luz sobre lo bueno frente a los contratiempos. El *endomarketing* también mejora la calidad del servicio, retiene el talento y mejora la imagen del negocio en general. Este enfoque

cuenta con el respaldo de varios fundamentos teóricos de campos que incluyen la psicología organizacional, la comunicación empresarial y la gestión de recursos humanos. (Kotler, 2004).

El término *endomarketing* (Jiménez & Gamboa, 2017) o marketing interno implica aplicar estrategias de marketing dentro de una organización y relacionadas con sus actividades de gestión de recursos humanos. El empleado se considera un cliente interno de la empresa. Por lo tanto, esperamos pensar en ello de esa manera. Esto da a los gerentes de recursos humanos la oportunidad de ver al empleado como un cliente interno de la empresa para quien se convierte en un activo indispensable y dependiente en lugar de un gasto personal. Esto significa que las herramientas tradicionales para el marketing de clientes externos junto con las técnicas y herramientas que han utilizado para hacer que participen pueden aplicarse internamente también. Al adoptar este principio, los empleados podrían estar más alineados y comprometidos con la organización.

Como afirman Jong y Hanh (2020), el marketing interno actúa como un proceso transformador positivo dentro de las organizaciones. Las actividades de marketing internalizadas, como las comunicaciones eficientes y las necesidades sensibles de los empleados, tienen un efecto positivo en los empleadores, lo que hace que los empleados trabajen bien con la organización. Fomenta la red social de calidad y el comportamiento de venta relacional de los empleados.

### **1.2.2.2 Importancia**

El *Endomarketing* organizacional es una herramienta esencial de motivación, compromiso y aprendizaje de los clientes internos, las personas que trabajan para las organizaciones. Necesitan darse cuenta de que esto sirve a una necesidad más allá de un motivo de lucro solamente. La importancia de la noción de cliente interno radica en su enfoque en la

realización de que este empleado está siendo tratado como la máxima prioridad en cuanto a atención y satisfacción de sus necesidades. Es muy importante que la felicidad y el compromiso de un trabajador, ya que garantizará que un empleado insatisfecho, desmotivado y desinformado no pueda ofrecer un servicio suficiente a los clientes externos. Por lo tanto, entra en juego el concepto de marketing interno, que se centra en la satisfacción del personal al ayudarlos a resolver las demandas de los clientes externos. (Escobar, 2015)

Entonces, algunas de las teorías relacionadas con el *Endomarketing* son:

### **1.2.2.3 Teorías vinculadas al *Endomarketing*:**

#### **a) Teoría del Marketing Interno:**

El marketing interno fue introducido por Berry (1981), quien lo definió como la filosofía de tratar a los empleados como clientes internos y los títulos de trabajo como bienes internos diseñados para satisfacer sus necesidades y objetivos mientras contribuyen al éxito de la organización. Bajo esta visión, cuando los colaboradores son tratados de esa forma se genera una mayor satisfacción interna, lo que se traduce en una fuerza laboral más motivada y enfocada en el cliente externo. Así, el marketing interno se consolida como una herramienta estratégica para fortalecer la cultura organizacional, fomentar el compromiso de los trabajadores y alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente. Posteriormente, diferentes investigaciones ampliaron esta perspectiva, señalando que el marketing interno busca atraer, formar, motivar y retener talento calificado mediante el diseño de puestos que respondan a sus expectativas, lo cual repercute positivamente en la calidad del servicio brindado al cliente externo.

#### **b) Teoría de la Motivación y las Necesidades:**

Maslow (1943) argumentó que las necesidades humanas están estructuradas en una jerarquía conocida como la pirámide de Maslow. En su base se ubican las necesidades

fisiológicas —como la alimentación, el descanso y la vivienda—, que predominan cuando no están cubiertas y guían la conducta de la persona. Una vez satisfechas, emergen las necesidades de seguridad, seguidas por las de afiliación o pertenencia, relacionadas con las conexiones sociales y el sentido de comunidad. En niveles superiores se encuentran las necesidades de estima, ligadas a la valoración personal y al reconocimiento externo, y finalmente, en la cúspide, las de autorrealización, entendidas como la búsqueda de desarrollar plenamente el potencial individual. Maslow subrayó que estas necesidades suelen organizarse de forma jerárquica, aunque no de manera estricta, ya que una necesidad cubierta puede perder su carácter motivador, pero volver a cobrar relevancia si llega a frustrarse.

### **c) Teoría de los Dos Factores:**

Herzberg (1959) desarrolló la Teoría de los Dos Factores, también llamada teoría de la motivación-higiene, con el objetivo de explicar la satisfacción y el comportamiento en el trabajo. A partir de entrevistas con profesionales, identificó que los elementos que generan satisfacción —denominados motivadores— están vinculados al contenido de la labor, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el desarrollo personal, las oportunidades de crecimiento profesional y el propio trabajo, siendo estos fundamentales para la motivación. En contraste, los factores que provocan insatisfacción, conocidos como higiénicos, se relacionan con el entorno laboral e incluyen aspectos como las políticas organizacionales, la supervisión, las relaciones con los demás, las condiciones de trabajo, la remuneración, la seguridad en el empleo y el estatus. Si bien estos no generan motivación por sí solos, su ausencia sí ocasiona malestar. Herzberg sostuvo que la satisfacción y la insatisfacción no representan polos opuestos de un mismo continuo, sino dimensiones distintas: reducir la insatisfacción mediante condiciones higiénicas adecuadas no asegura motivación, ya que esta requiere de factores intrínsecos que permitan alcanzar una satisfacción laboral sostenida.

#### **d) Teoría de la Identidad Social:**

Henri Tajfel y John Turner (1979) formularon la Teoría de la Identidad Social para explicar que la identidad de las personas se construye no solo a partir de rasgos individuales, sino también a través de su pertenencia a distintos grupos sociales. Esta teoría sostiene que los individuos clasifican tanto a sí mismos como a los demás en categorías grupales, lo que da lugar a un proceso de identificación social, donde la afiliación proporciona sentido de pertenencia y fortalece la autoestima. Posteriormente, los sujetos realizan comparaciones sociales entre su propio grupo y otros con el propósito de mantener una valoración positiva que refuerce su identidad. Esto se convierte en una piedra angular de cómo se desarrollan dinámicas como la preferencia por grupos, el prejuicio (en sus formas más básicas) y los estereotipos, y cómo las operaciones cognitivas rutinarias pueden llevar al comportamiento intergrupales.

#### **e) Teoría de la Expectativa de Vroom**

La Teoría examina la conexión que existe entre la motivación, basada en el grado en que los individuos valoran los resultados del trabajo que realizan, así como las expectativas que los trabajadores tienen en el lugar de trabajo. Las expectativas, como sabemos (Vroom, 2010), son parte de la naturaleza humana y surgen primero en la vida personal, luego en la vida familiar, social y finalmente en el mundo organizacional. En este marco, la motivación está estrechamente asociada con la expectativa. Vroom: El esfuerzo y la energía que los empleados invierten en sus funciones conducen a un desempeño exitoso; al contribuir a la organización, serán recompensados. El objetivo es que los empleados crezcan y utilicen lo que hacen para obtener lo que quieren hacer y crear más motivación. La Teoría de la Expectativa en acción trata de mejorar la motivación de las personas (personal y social) para desempeñarse y alcanzar metas. Se logra mejorando la percepción de los empleados de que pueden lograr lo que desean a través de sus esfuerzos y contribuciones a la organización.

### **f) Teoría de la cultura organizacional**

La teoría de la cultura organizacional, introducida por Edgar Schein (1988), sugiere la importancia de reflejar el tipo de experiencias colectivas, internas y externas, que los empleados perciben como significativas y han vivido en las organizaciones. Estas experiencias incluyen estrategias diseñadas para responder al cambio y forman la base de la efectividad personal de los empleados. Las soluciones en el entorno son clave para poder predecir y abrazar cambios para mejorar el servicio y las necesidades sociales. Schein enfatiza que las organizaciones necesitan entender, reconocer e identificar el nivel de cultura organizacional. La cultura organizacional, afirma, debe estar incrustada en el tejido de una empresa para evaluar el desempeño del individuo y de la organización. Además, es una forma de facilitar la integración interna y de respaldar la adaptación, de modo que la empresa se convierta en un sistema social. Dentro del contexto del *Endomarketing*, la cultura organizacional es importante, ya que se influye en los valores compartidos, normas y creencias que guían las acciones de la organización empresarial, y además se influye en el comportamiento y la percepción del empleado.

Como lo expresan los escritores "insiders" sobre marketing interno:

Berry y Parasuraman (1991) concluyen que atraer, desarrollar, motivar y retener buenos empleados implica la provisión de "productos de empleo" que satisfagan sus necesidades de marketing interno. Si tratas a los empleados como clientes internos, cambias tu enfoque hacia las necesidades de las personas (necesidades humanas) para tener un ambiente de trabajo cómodo, una integración efectiva entre funciones y departamentos y una mejor producción.

Kotler (2012) habla sobre la importancia del marketing interno dentro del concepto de marketing holístico en el libro *Marketing Management*. Esto funciona a través de programas, como el *Endomarketing*, para reclutar, capacitar y entusiasmar a los empleados. Continúa explicando por qué el servicio al cliente de calidad nunca puede ocurrir sin trabajadores capaces y dedicados. Por lo tanto, los principios de marketing de la alta dirección deben aplicarse y las estrategias internas deben enfocarse, para que los empleados adopten la marca y el valor con los clientes externos. Kotler cree que para que una marca sea rentable, los empleados deben "vivir" la marca, un proceso o actividad que es posible gracias a los esfuerzos por incluir e involucrar a los empleados. Sin embargo, un mayor entusiasmo por la marca reside en los empleados cuando la marca es una preocupación y si creen en ella. Usando este enfoque, el área de Marketing es importante para involucrar a todos los individuos de la organización en las actividades promocionales. Eso significa un mayor compromiso con la selección, transmisión del valor al cliente y saber que están atendiendo y complaciendo a los clientes. Kotler añade que cuando ocurre un marketing interno efectivo, se pueden observar cambios positivos en el comportamiento ético de la organización, la aplicación de buenos valores y la responsabilidad social. En conclusión, desde la perspectiva mencionada, el marketing interno se trata de algo más que el desempeño de la organización como una actividad y un medio; se preocupa por la conducta social y ética de la misma.

#### **1.2.2.4 Dimensiones del *Endomarketing***

Basándose en la investigación de Kotler (2004), las dimensiones relevantes del *Endomarketing* incluyen:

**Contratación y retención:** La importancia de la capacitación laboral y el mantenimiento de los empleados contribuye significativamente a los recursos humanos de la empresa, ya que es a través del desarrollo del talento que los empleados pueden asumir un papel esencial en la unidad de negocio. Cuando los empleados aplican sus habilidades, deben poseer un claro sentido de los valores y la misión de la organización. Esto fomenta un alto nivel de dedicación y minimiza las posibilidades de que el personal pierda su trabajo sin pasar por múltiples ciclos de contratación. En el caso de nuevos miembros, Kotler y Armstrong (2012) han destacado que la motivación y la eficiencia deben ser demostradas por los nuevos miembros, con programas de capacitación correspondientes destinados a mejorar el servicio al cliente externo. Mientras tanto, el retorno a la empresa es la implementación de estrategias de retención que tienen la idea principal de que un empleado que se compromete con la empresa se convertirá en un empleado leal y, por lo tanto, demostrará que son una parte fundamental del éxito de la empresa. Esto no solo destaca una preocupación genuina por el bienestar de los trabajadores, sino que también construye una fuerte conexión con la organización.

**Desarrollo:** El desarrollo de los trabajadores es un proceso fundamental para promover el desarrollo personal y organizacional. Se espera que los empleados de esta manera den lo mejor de sí mismos, enfrenten desafíos de frente, enfrenten dificultades, cambien, se adapten y hagan un buen progreso, ya que el éxito organizacional y de la organización eventualmente dependerá de ello. Como señalan diferentes autores, el desarrollo de los empleados se presenta como uno de los enfoques clave para permitir una adaptación efectiva al cambio organizacional que debe realizarse. Está muy relacionado con un proceso de marketing interno donde se espera un compromiso internamente. El crecimiento de los empleados comienza en el departamento de marketing y es llevado a cabo por Recursos Humanos. El objetivo de dicho modelo es ayudar

a los empleados a tomar decisiones mejores y efectivas para su desempeño laboral y rendimiento (Vilela 2014).

**Adecuación al trabajo:** cómo los empleados se ajustan al trabajo y cómo pueden impactar en la organización desde la contratación hasta la retención. El proceso tiene como objetivo integrarlos adecuadamente a través de roles y actividades apropiadas. Stanton (2007) afirma que dentro de esta dimensión, hay tres componentes principales: empoderamiento, reconocimiento formal o informal y motivación y coincidencia de habilidades.

**Comunicación interna:** La comunicación interna de los trabajadores tiene un papel significativo en la cultura organizacional y en la creación de un sentido de pertenencia entre los empleados. De igual manera, la organización debe comprometerse con la retroalimentación para que los empleados comprendan las situaciones positivas y negativas que puedan surgir al cumplir con sus deberes, contribuyendo así a un ambiente saludable y libre de conflictos. Dicha comunicación promueve la apertura, la participación y la cooperación y beneficia el bienestar de la empresa y sus objetivos.

#### **1.2.2.5 Ventajas**

Según Da Silva y Estender (2018), una estrategia efectiva de Endomarketing abarca una serie de ventajas:

- Incentiva la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.
- Mejora el ambiente y la cultura dentro de la organización, lo que tiene un impacto positivo en la motivación y retención de los empleados.
- Contribuye a optimizar el servicio al cliente externo.

- Aumenta la productividad y el rendimiento de la organización, así como la gestión eficaz del conocimiento.
- Mejora los procesos de reclutamiento y selección de personal, y facilita la formulación de planes de desarrollo para los empleados.

#### 1.2.2.6 Desventajas

Según Jong y Hanh (2020), al implementar el *Endomarketing* pueden surgir ciertas desventajas:

- La oposición a adoptar cambios en la cultura organizacional
- Prestar demasiada atención a la comunicación sin abordar los problemas fundamentales.
- Gastos y elementos necesarios.
- Posible falta de eficacia al llevar a cabo.
- Peligro de priorizar exclusivamente los logros inmediatos.

### 1.3 Definición de términos básicos

- **Correo de bienvenida:** El correo de bienvenida es una práctica estructurada de preincorporación que consiste en enviar, generalmente antes del primer día de trabajo, un mensaje automatizado al gerente del nuevo colaborador. Este mensaje incluye una lista de tareas o “checklist” destinadas a facilitar el proceso de integración del empleado. Aunque se trata de un recordatorio sencillo, ha demostrado tener un impacto notable en la efectividad del *Onboarding*: Google evidenció que los nuevos ingresos (Nooglers) cuyos gerentes recibieron este correo formal alcanzaron la productividad un 25 % más rápido que el resto. Esta acción se considera un indicador esencial del *Onboarding*, ya que contribuye a generar

claridad en el rol, designar un compañero de apoyo (buddy), promover la creación de redes internas, asegurar un seguimiento formal durante los primeros seis meses y fomentar una comunicación abierta desde el primer día. (Schneider, 2018)

- **Plan de bienvenida:** El Plan de bienvenida, como componente del *Onboarding*, implica el diseño e implementación de un programa formalizado –que incluye inducción, formación introductoria, encuentros con líderes y mapas de trayectoria inicial– para facilitar la integración del nuevo empleado. Este enfoque estructurado no solo favorece la socialización y reduce la ansiedad inicial, sino que también acelera la adaptación y aumenta la productividad; por ejemplo, organizaciones con programas estandarizados de bienvenida mejoran la productividad de sus nuevos colaboradores hasta en un 50 %. (Sharma, 2024)
- **Reunión de primer día:** La reunión del primer día es una parte de la fase de acomodación en el programa de incorporación. Esta etapa se centra en asegurar que el nuevo trabajador tenga la información y las herramientas antes y durante la incorporación. La primera reunión sería un momento importante para el proceso de integración, ya que proporciona una manera de conocer al líder, al equipo cercano y ver cómo funciona la organización. Asimismo, esto también cumple con los objetivos de asimilación y aceleración, al facilitar una experiencia agradable desde el principio, construir confianza, un sentido de pertenencia y distribución de recursos. (Bradt y Vonnegut, 2009).
- **Acompañamiento:** En nuestras inducciones, el acompañamiento es una de las cosas más comunes que ayudará a un nuevo trabajador a familiarizarse con la cultura organizacional, acceder a la capacitación necesaria y establecer relaciones con los colegas. La orientación del líder es muy importante en esta estructura ya que ayuda a los empleados a sentirse apoyados o guiados al principio. Este apoyo minimiza la

incertidumbre o la sobrecarga y refuerza la confianza, la claridad y el enfoque en las tareas entre los empleados, y aumenta la probabilidad de integración y el mantenimiento de la relación entre el empleado y la organización. (López y Pérez, 2021).

- **Información:** La información que el trabajador recibe en el proceso de incorporación es crítica para su ajuste y desempeño. Una bienvenida exitosa es aquella en la que desde el primer día, el empleado ha recibido la información, dirección y recursos con los que desempeñar su trabajo de manera efectiva. En este sentido, poder obtener de manera transparente y oportuna aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos mucho antes en un nuevo empleado, facilitando así la integración y generando valor más temprano para una organización. (López Molina, 2016).
- **Relaciones con compañeros:** La relación con los colegas juega un papel esencial durante la incorporación, ya que la interacción y colaboración fortalecen la cultura laboral al tiempo que brindan la mejor oportunidad para que el nuevo personal ocupe un lugar innovador y trabaje de manera efectiva en conjunto. No solo esto inicia el trabajo en equipo, sino que también puede contribuir a la cooperación y el esfuerzo por el bien del equipo, aumentar el nivel de compromiso y satisfacción de las personas por su contribución para obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos de la empresa, lo que resultará en un mejor desempeño. (Bermúdez, 2021).
- **Identidad organizacional:** Mael y Ashforth (1992) introdujeron el concepto de identificación organizacional: como el proceso en el que los individuos incorporan la identidad a nivel organizacional con la identidad de su propia identidad social.

- **Atención a requerimientos:** Saks et al. (2007) señalan que el apoyo temprano es favorable para la intención de permanecer y el rendimiento de los trabajadores. Como resultado, satisfacer los requisitos iniciales se convierte en una condición obligatoria para una integración exitosa que conduce a un procedimiento de incorporación exitoso.
- **Verificación de estado anímico:** La evaluación del estado emocional de los nuevos empleados es una parte importante de la socialización organizacional, ya que el estado psicológico de los empleados tiene un papel crítico en el proceso de adaptación a la organización. Mantener un buen ojo en cómo se siente el trabajador puede ayudar a detectar cualquier frustración o desánimo antes de que se conviertan en insatisfacción y conduzcan a una alta rotación, dijo Fisher. Por lo tanto, verificar el estado emocional alienta al empleado a quedarse, ser leal y disfrutar de la empresa. (Fisher, 1985)
- **Claridad en contratos:** Ahmed y Rafiq (2003) sugieren que cuando el marketing interno tiene mejores estrategias, incluida la transparencia en términos de condiciones laborales, estimularía el entusiasmo y la lealtad de los empleados hacia la empresa. Por el contrario, poca o ninguna certeza sobre los términos y condiciones en el contrato podría generar una falta de confianza, rotación temprana y bajo compromiso organizacional.
- **Remuneraciones:** Williams et al. (2006), la equidad y la simplicidad con las que se determina la remuneración son correlatos de una mayor satisfacción laboral y una menor rotación. En este contexto, y en el *Endomarketing*, no nos limitamos a la función económica tradicional del salario: a la simbólica, a través de la cual los empleados son reconocidos y tratados de manera positiva.

- **Pagos extras/bonos:** Según Stajkovic y Luthans (2003), los incentivos monetarios, como pagos adicionales o bonificaciones, pueden tener un impacto sustancial en el rendimiento del personal en el trabajo. Más allá de aumentar la motivación del trabajador y aumentar la productividad, estos beneficios adicionales se traducen en mejoras observables en los resultados. Por lo tanto, el uso de pagos adicionales o bonificaciones se establece como un buen enfoque para aumentar la dedicación y el rendimiento en la organización.
- **Oportunidades:** Las oportunidades de crecimiento de la organización son un factor importante para mantener a los empleados con la empresa e identificarse con los empleados. Las oportunidades reales de crecimiento personal y profesional que los empleados ven, que les ayudan a verse a sí mismos y a construir tanto un deseo como un compromiso para permanecer en el trabajo (una sensación de que tienen las habilidades adecuadas para el desarrollo futuro) con menos intención de irse también se refuerzan a medida que continúan perteneciendo a la comunidad y la institución. (Vos & Meganck, 2009)
- **Capacitaciones:** La capacitación es un enfoque estratégico del Endomarketing ya que el nivel de inversión en educación está directamente correlacionado con la satisfacción laboral y el compromiso en la organización. Proporcionar al trabajador ese espacio para aprender y mejorar no solo ayuda a aumentar su capacidad, sino que también fortalece el vínculo que tiene con la empresa y le da una razón para querer hacerlo mejor. (Bartlett, 2001)
- **Cambio de función:** Las nuevas responsabilidades para el empleado refuerzan su devoción a la empresa, lo que a su vez refuerza su compromiso con la empresa y su avance profesional dentro de ella al darle nuevos desafíos. (Stone, 2017)

- **Libertad de decisión:** Dar a los empleados el poder de dirigir sus propias carreras fortalece su impulso, iniciativa y satisfacción, lo que favorece una mayor productividad así como un mayor sentido de obligación moral en las empresas. (Hackman y Oldham, 1976)
- **Atención de necesidades:** Satisfacer las necesidades laborales de los empleados está estrechamente asociado con la satisfacción gradual de las necesidades humanas: pueden ser básicas pero también deben ser autorrealizadoras. Si la empresa reconoce estas necesidades y las satisface, la satisfacción de las personas en el trabajo, la motivación para trabajar al mismo tiempo y el compromiso con la organización aumentarán. Se favorecerá un clima de oficina más justo. Además, un horario de trabajo flexible que promueva la flexibilidad en la programación también puede facilitar que cualquier empleado trabaje en proyectos que traigan grandes beneficios. (Maslow, 1943)
- **Restricción de información:** La limitación de información o la falta de claridad en las condiciones laborales y en la comunicación interna provoca desconfianza entre los empleados y puede incrementar la rotación temprana. Asegurar un flujo de información claro y oportuno favorece la confianza, el compromiso y la retención del personal en la organización. (Ahmed y Rafiq, 2003)
- **Conocer resultados:** Recibir retroalimentación sobre los resultados del propio trabajo refuerza la autonomía y el sentido de responsabilidad del empleado, al mismo tiempo que impacta positivamente en su satisfacción laboral. Disponer de información sobre su desempeño le permite reconocer áreas de mejora, mantenerse motivado y aportar de manera más efectiva al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Hackman y Oldham, 1976)

- **Valores:** Los valores organizacionales, entendidos como el conjunto de normas, creencias y principios compartidos, orientan el comportamiento de los empleados y condicionan la efectividad de los procesos internos. Integrar y reforzar estos valores en los colaboradores favorece la cohesión del equipo, la alineación con los objetivos organizacionales y el desarrollo de una cultura organizacional sólida y coherente. (Schein, 1988)
- **Cultura organizacional:** Se refiere a un conjunto de valores generales, normas y comportamientos establecidos dentro de una organización. El objetivo es comunicar y enseñar a los nuevos colaboradores acerca de la cultura de la empresa, facilitando así una integración exitosa y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. (Yopan et al. 2020)
- **Marketing holístico:** Es una perspectiva más completa del marketing que involucra la ejecución de programas, procesos y actividades para comprender más precisamente la dinámica del marketing. El objetivo es que los empleados mejoren su eficiencia a través de una experiencia del cliente más integrada y satisfactoria. Estos elementos pueden agruparse en cuatro piezas principales: marketing interno, marketing integrado, rendimiento del marketing y marketing relacional. (Kotler, 2012)
- **Autonomía:** Las habilidades necesarias para que cada persona elija por sí sola y asuma la responsabilidad de los resultados de sus acciones. La autonomía es una capacidad aprendida que surge independientemente de la experiencia, ya sea a través de la interacción social o de la práctica. Por lo tanto, es un derecho inherente de la población (Cols, 2016), que debe ejercerse directamente y bajo su control.

- **Psicología organizacional:** Se relaciona con la psicología y la aplicación de teorías psicológicas en los desafíos organizacionales. Su enfoque radica en proporcionar los recursos necesarios para evaluar las alteraciones en el comportamiento de los trabajadores, ya que esto influye directamente en el rendimiento y, por ende, en el bienestar general de la organización. (Danvila y Sastre, 2010)
- **Rotación de personal:** Se refiere al porcentaje de individuos que dejan la organización sin aprobación explícita. Es importante tener en cuenta a aquellos que se retiran debido a razones inevitables, como jubilación o fallecimiento, al calcular este porcentaje. Este fenómeno se evalúa anualmente considerando el promedio de personas empleadas en la empresa a lo largo de un periodo determinado (Paz, 2018).
- **Organización:** Se define como estructuras administrativas diseñadas para alcanzar metas u objetivos mediante la coordinación de recursos humanos y de gestión del talento, entre otros. Estas entidades se componen de sistemas de interrelaciones destinados a cumplir funciones especializadas. Asimismo, se puede entender como un acuerdo sistemático entre individuos con el fin de lograr un propósito específico. (Rivas, 2009)
- **Apego afectivo:** La teoría del apego se enfoca en la relación emocional que se forma entre las personas, especialmente durante la primera infancia, y cómo estas conexiones impactan las relaciones a lo largo de la vida. Según esta teoría, los niños desarrollan distintos patrones de apego (seguro, ansioso, evitativo, entre otros) basados en sus experiencias con los cuidadores primarios. (Bowlby, 1996)
- **Compromiso Afectivo:** Hace referencia al vínculo emocional positivo que un empleado establece con la organización. Aquellos empleados comprometidos afectivamente experimentan una conexión emocional profunda con la empresa,

valoran su pertenencia y se esfuerzan por contribuir al logro de los objetivos organizacionales. (Meyer y Allen, 1993)

- **Compromiso de Continuidad:** Este compromiso se relaciona con la consideración de los costos asociados a abandonar la organización, abarcando aspectos como beneficios, tiempo de servicio acumulado e inversiones profesionales, entre otros. A medida que el compromiso de continuación aumenta, es más probable que un empleado opte por permanecer en la organización. (Meyer y Allen, 1993)
- **Compromiso Normativo:** Se refiere a los sentimientos de los empleados sobre la percepción del requisito moral de su deber moral de permanecer dentro de la empresa. Ese compromiso se basa en normas y expectativas sociales. Un empleado con un mayor compromiso normativo puede sentir que tiene una obligación ética de quedarse con la organización. (Meyer y Allen, 1993)

## CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.1 Hipótesis general

**HG:** Existe relación significativa entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

### 2.2 Hipótesis específicas

**HE:** Se observa una conexión significativa entre la fase de preparación y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

**HE:** Hay una relación relevante entre la etapa de integración y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

**HE:** Se identifica un vínculo significativo entre la dimensión de orientación y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

**HE:** Existe una correlación significativa entre el nivel de compromiso y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

**HE:** Se establece una relación importante entre el proceso de seguimiento y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

## 2.3 Matriz de consistencia

Figura 1

Matriz de consistencia interna. "El Onboarding y el Endomarketing en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco"

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema General</b>  <b>PG:</b> ¿Cuál es la relación entre el <i>Onboarding</i> y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco?</p>	<p><b>Objetivo General</b>  <b>OG:</b> Determinar la relación entre el <i>Onboarding</i> y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.</p>	<p><b>Hipótesis General</b>  <b>HG:</b> Existe relación significativa entre el <i>Onboarding</i> y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.</p>		<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>Tipo:</b> Aplicada  <b>Nivel:</b> Relacional  <b>Diseño:</b> No experimental transversal  <b>Población y muestra:</b> La población de la investigación está conformada por 150 trabajadores de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco  N: 150</p>
<p><b>Problemas específicos</b>  <b>a) PE:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión preparación y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco?  <b>b) PE:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión integración y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco?  <b>c) PE:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión orientación y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco?  <b>d) PE:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión compromiso y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco?  <b>e) PE:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión seguimiento y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b>  <b>a) OE:</b> Determinar la relación entre la dimensión preparación y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>b) OE:</b> Determinar la relación entre la dimensión integración y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>c) OE:</b> Determinar la relación entre la dimensión orientación y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>d) OE:</b> Determinar la relación entre la dimensión compromiso y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>e) OE:</b> Determinar la relación entre la dimensión seguimiento y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b>  <b>a) HE:</b> Existe relación significativa entre la dimensión preparación y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>b) HE:</b> Existe relación significativa entre la dimensión integración y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>c) HE:</b> Existe relación significativa entre la dimensión orientación y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>d) HE:</b> Existe relación significativa entre la dimensión compromiso y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.  <b>e) HE:</b> Existe relación significativa entre la dimensión seguimiento y el <i>Endomarketing</i> en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.</p>	<p>El <i>Onboarding</i>  (Variable Asociada)</p> <p>El <i>Endomarketing</i>  (Variable Supervisión)</p>	<p><b>Técnica para recojo de datos:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario  <b>Técnica para análisis de datos:</b> Rho de Spearman</p>

## 2.4 Operacionalización de variables

Figura 2

*Estructura de variables y sus indicadores*

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Items
<i>Onboarding</i>	La integración de nuevos miembros en una empresa constituye un elemento esencial para preservar el talento y potenciar el rendimiento de uno de sus recursos más significativos viene siendo el capital humano. Stein y Christiansen (2010) <b>Operacional:</b> Evaluada mediante un cuestionario que permitió conocer las percepciones y opiniones de los trabajadores contratados sobre las acciones implementadas por la empresa durante su proceso de integración u <i>Onboarding</i> . Stein y Christiansen (2010)	Preparación	Correo de bienvenida	Cuestionario de <i>Onboarding</i>	1
			Plan de bienvenida		2
			Reunión de primer día		3
		Integración	Acompañamiento		4
		Orientación	Información		5
		Compromiso	Relaciones con compañeros		6
			Identidad organizacional		7
		Seguimiento	Atención a requerimientos		8
			Verificación de estado anímico		9
<i>Endomarketing</i>	Destaca la importancia del marketing interno, con la implementación de programas, que buscan contratar, capacitar y motivar a los colaboradores. (Kotler, 2012) <b>Operacional:</b> Evaluada en función de la percepción de los trabajadores sobre las estrategias internas de comunicación utilizadas por la empresa para generar compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia en el personal. (Kotler & Armstrong, 2012).	Contratación y retención	Claridad en contratos	Cuestionario de <i>Endomarketing</i>	10
			Remuneraciones		11
		Capacitación y desarrollo	Pagos extras/bonos		12
			Oportunidades		13
			Capacitaciones		14
		Adecuación Laboral	Cambio de función		15
			Libertad de decisión		16
		Comunicación Laboral	Atención de necesidades		17
			Restricción de información		18
			Conocer resultados		19
Valores	20				

Las variables de este estudio se definen de la siguiente manera:

**Variable asociada: *Onboarding***

El *Onboarding* se conceptualiza como el proceso estructurado de incorporación que busca facilitar la adaptación, integración y compromiso de los nuevos trabajadores con la organización. Para fines de medición, se operacionaliza a través de cinco dimensiones:

1. **Preparación:** Incluye actividades previas al ingreso, como la entrega de un plan de bienvenida.
2. **Integración:** Mide el acompañamiento recibido por los nuevos trabajadores durante su incorporación.
3. **Orientación:** Se refiere a la provisión de información relevante para que el trabajador desempeñe sus funciones.
4. **Compromiso:** Evalúa la identificación del trabajador con la cultura organizacional.
5. **Seguimiento:** Observa la continuidad en el apoyo brindado al trabajador después de su incorporación inicial.

**Variable de supervisión: *Endomarketing***

El *Endomarketing* se define como el conjunto de estrategias internas enfocadas en motivar y comprometer a los trabajadores para mejorar su desempeño y satisfacción. Se mide a través de cuatro dimensiones:

1. **Contratación y Retención:** Examina la claridad en los contratos y las estrategias para la permanencia de los trabajadores.

2. **Desarrollo:** Evalúa las oportunidades de capacitación y crecimiento ofrecidas a los colaboradores.
3. **Adecuación Laboral:** Analiza la alineación entre las funciones del trabajador y sus habilidades.
4. **Comunicación Interna:** Mide la efectividad de la información proporcionada dentro de la organización y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

## CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo de investigación

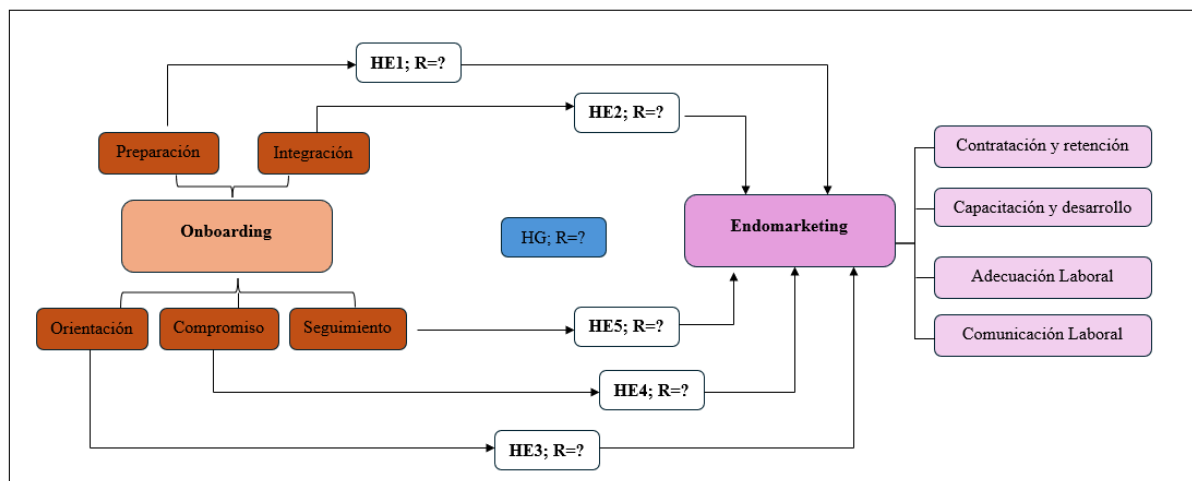
La indagación se llevó a cabo siguiendo un enfoque cuantitativo, según Hernández et al. (2010), significa la recolección de datos para validar hipótesis a través de mediciones numéricas y análisis estadístico. Se trata de un estudio aplicado, ya que su objetivo principal es generar resultados prácticos y concretos que mejoren el *Endomarketing* de los colaboradores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco. Los resultados de esta investigación serán útiles para que las autoridades de la Red de Salud puedan tomar medidas oportunas, como la implementación de programas de integración, para asegurar un buen inicio para los recién llegados. Según Ñaupas (2013), la investigación aplicada se centra en la realización de investigaciones prácticas con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos y, al mismo tiempo, generar nuevos conocimientos en el proceso. Además, se llevó a cabo en un nivel relacional, como señala Supo (2019), lo que implica analizar la interacción entre variables, aunque esta relación no necesariamente implique una relación de causa y efecto.

### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, de acuerdo con Hernández et al. (2003) en los diseños no experimentales, se llevan a cabo análisis en los que no se manejan intencionadamente las variables; en su lugar, se contemplan los acontecimientos en su contexto originario para su siguiente estudio. Además, este estudio es de corte transversal, según lo señalado por Hernández et al. (2014). Los diseños de investigación transversal reúnen cifras en un solo instante con el fin de explicar las variantes y examinar su conexión e impacto en ese momento determinado. A continuación, se presenta la diagramación del diseño de investigación:

#### Figura 3

### Diagramación del diseño de investigación



### 3.3 Población y muestra:

#### Población

Según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población se refiere al total de individuos o elementos que comparten ciertas características específicas y que son objeto de análisis en una investigación. Esta noción permite establecer con claridad el universo de estudio, del cual puede extraerse una muestra representativa o considerarse en su totalidad, especialmente cuando el número de casos es reducido y accesible.

En este marco, la población analizada en el presente estudio está compuesta por 150 trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, ubicada en la región Huánuco. De acuerdo con información proporcionada por la Oficina de Recursos Humanos (2023), esta población está conformada por personal contratado bajo las modalidades de Contrato Administrativo de Servicios (CAS), locación de servicios y 276. Se ha considerado únicamente a los trabajadores que se incorporaron entre los meses de enero y marzo de 2024, asegurando así su inclusión en las etapas iniciales del proceso de incorporación institucional.

**Tabla 1***Población de trabajadores de Red de Salud Leoncio Prado.*

<b>Regímenes</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Laborales</b>		
Locación de servicio	6	4.0%
CAS	83	55.3%
276	61	40.70%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Nota: A partir de la planilla de recursos humanos Red de Salud Leoncio Prado (2024)

**Criterios de Inclusión:**

- Trabajadores administrativos contratados en las modalidades de CAS, 276 y locación de servicios.
- Empleados que hayan ingresado a la institución entre enero y marzo de 2024.
- Personal de ambos sexos y sin restricción de edad.

**Criterios de Exclusión**

- Trabajadores con contrato permanente.
- Personal que no pertenece al área administrativa.

**Muestra**

Se ha determinado que la muestra será censal, es decir, abarcará la totalidad de la población de estudio. Según Ramírez (1997), un diseño censal es adecuado cuando el tamaño del universo es manejable y su análisis completo resulta relevante para la investigación. Por lo tanto, los 150 trabajadores administrativos contratados serán considerados para el levantamiento de datos.

### 3.4 Técnicas de recolección de datos:

La técnica utilizada para recolectar la información fue la encuesta, la cual, de acuerdo con Arias (2006), comprende un conjunto de métodos o procedimientos empleados para obtener datos que contribuyan a esclarecer el problema de investigación. Como instrumento de recolección se optó por el cuestionario, entendido según Hernández et al. (2014) como una herramienta conformada por una serie de preguntas elaboradas en función de las variables en estudio, alineadas con los objetivos, hipótesis y problemática planteada.

El cuestionario fue diseñado con una estructura cerrada, y su elaboración se sustentó en una revisión bibliográfica de autores relevantes en el tema, así como en investigaciones previas similares. Los ítems que lo componen fueron formulados con base en las siguientes fuentes:

- En el caso de la variable *Onboarding*, se consideraron los aportes teóricos de Bauer (2010) y Gómez Mejía (2016) sobre el proceso de integración de nuevos trabajadores. También se tomó como referencia la tesis de Peralta (2021) de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga, que aplicó instrumentos relacionados a la socialización organizacional.
- Para la variable *Endomarketing*, se utilizaron como fundamentos los conceptos desarrollados por Chiavenato (2017) y Robbins y Judge (2013) respecto a la comunicación interna, motivación del personal y marketing interno. Asimismo, se adaptaron elementos de instrumentos empleados en tesis como la de Orosco (2022) de la Universidad Nacional de San Martín y la de Delgado (2020) de la Universidad César Vallejo.

El cuestionario estuvo compuesto por un total de 20 ítems cerrados, distribuidos de la siguiente manera:

- Variable *Onboarding*: 10 ítems (del ítem 1 al ítem 10), distribuidos en las dimensiones de socialización laboral e inducción organizacional.
- Variable *Endomarketing*: 10 ítems (del ítem 11 al ítem 20), divididos en dos dimensiones: comunicación interna y motivación.

La escala de medición utilizada fue la escala tipo Likert de afirmación de 5 puntos, cuyos niveles de valoración fueron los siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Del total de preguntas, 18 fueron redactadas en forma afirmativa, buscando captar percepciones favorables o desfavorables de los trabajadores. En tanto, 2 ítems fueron formulados de manera negativa (uno por cada variable) con el fin de verificar la coherencia en las respuestas y reducir posibles sesgos. Durante el procesamiento de datos, estas preguntas fueron recodificadas.

Previo a la aplicación del cuestionario, se proporcionó a cada participante un consentimiento informado, donde se detalló el propósito de la investigación, la confidencialidad de la información brindada, la voluntariedad de su participación y el uso académico de los datos obtenidos. Solo aquellos trabajadores que firmaron dicho consentimiento participaron en la recolección de datos.

#### **3.4.1 Análisis de fiabilidad del instrumento**

Con el fin de verificar la consistencia interna del instrumento de medición se efectuó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el propósito de evaluar la consistencia interna de los ítems que integran las variables de estudio. Para la variable *Onboarding*, conformada por 9 ítems, se obtuvo un valor de 0,785; mientras que en la variable *Endomarketing*, compuesta por 11 ítems, el coeficiente fue de 0,770. Ambos resultados superan el valor mínimo aceptado de 0,70, lo cual evidencia una adecuada fiabilidad de las escalas utilizadas. De este modo, se confirma que el instrumento presenta una consistencia interna apropiada, siendo pertinente para la recolección y análisis de la información. Es importante señalar que la prueba piloto se realizó en agosto de 2024, garantizando la validez y confiabilidad del cuestionario antes de su aplicación final.

**Tabla 2**

*Confiabilidad del instrumento*

ESTADISTICA DE FIABILIDAD		
Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
<i>Onboarding</i>	0,785	9
<i>Endomarketing</i>	0,770	11

*Nota.* Prueba piloto desarrollada durante Agosto de 2024

**a) Análisis de validez del instrumento.**

El análisis de **validez de contenido**, que según Hernández et al. (2014) se refiere al grado en que un instrumento incluye de forma representativa y pertinente los elementos necesarios para medir la variable de estudio, permitió comprobar si el cuestionario evaluaba realmente lo que se pretendía medir. Con el apoyo de un panel de expertos, se determinó que el instrumento presenta un nivel alto de validez, obteniendo un valor de 0.86, como se muestra en la tabla correspondiente.

**Tabla 3**  
*Juicio de expertos*

N.º	CRITERIOS DE VALORACIÓN	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3
1	Los ítems son claros y están redactados en lenguaje apropiado al grupo de estudio.	80	85	85
2	Los ítems ayudan describir conductas.	80	90	90
3	Los ítems presentan consistencia con el marco teórico vigente.	85	90	90
4	Los ítems tienen coherencia con la composición de indicadores y dimensiones.	85	90	90
5	La cantidad de ítems son suficientes por cada indicador.	80	90	95
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica.	85	90	90
7	El instrumento es útil para el estudio propuesto.	80	90	90
<b>Promedio</b>		82.1	89	90
<b>Promedio Total</b>			87	

*Nota.* Juicio de experto realizada en Junio de 2024

### **3.5 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información:**

**Estadística descriptiva:** Se analizaron los resultados de los datos demográficos, incluyendo edad, sexo y grado de instrucción utilizando estadística descriptiva. Pateiro (2013) describe la estadística descriptiva como una técnica que facilita la organización de información mediante frecuencias, tablas y gráficos, y que examina la situación actual o circunstancia que se está analizando. Además, se muestran los resultados descriptivos de las variables "*Onboarding*" y "*Endomarketing*" a través de baremos.

**Estadística inferencial:** Berenson y Levine (2005) definen la Estadística inferencial como el conjunto de procedimientos estadísticos utilizados para deducir o inferir información sobre una población a partir de una muestra, la cual consiste en un grupo más pequeño de datos numéricos seleccionados de esa población. Para esto se utilizará la herramienta Spss, para el procesamiento de datos y para la comprobación de

la prueba de hipótesis se utilizará la prueba no paramétrica Rho de Spearman dado que las variables de estudio son de naturaleza categórica que será medido en escala ordinal. Según Restrepo y Gonzales (2007) los métodos de correlación de Pearson y Spearman son técnicas bivariados utilizadas en situaciones multivariadas para comprender y explicar una variedad de fenómenos. Para el procesamiento estadístico de los datos en la presente investigación, se utilizó el software SPSS, aplicando la prueba no paramétrica de correlación Rho de Spearman. Esta técnica fue seleccionada debido a las características de las variables en estudio, *Onboarding* y *Endomarketing*, las cuales fueron medidas a través de cuestionarios estructurados en escalas tipo Likert. Estas escalas generan datos de tipo ordinal, lo que implica que los valores obtenidos poseen un orden, pero no una distancia cuantificable exacta entre ellos. Las estadísticas inferenciales son métodos utilizados para deducir propiedades de una población a partir de una muestra, y pueden tomarse de estimaciones y pruebas de hipótesis con Berenson y Levine (2005). En este caso, como no se observa la suposición de normalidad para pruebas paramétricas como la correlación de Pearson; se prefirieron los datos ordinales. Según Restrepo y Gonzales (2007), los coeficientes de correlación de Pearson y Spearman son herramientas fundamentales para el análisis bivariado, siendo la prueba de Spearman particularmente útil en situaciones donde no se cumple con la normalidad o se emplean escalas ordinales. Además, Schober, Boer y Schwarte (2018) señalan que la correlación de Spearman es adecuada para datos no normalmente distribuidos, ordinales o que presentan valores atípicos, permitiendo evaluar la relación monotónica entre dos variables sin requerir condiciones estrictas de distribución. Por estas razones, la prueba de Spearman fue la más pertinente para este estudio, ya que permitió identificar la existencia y dirección de la relación entre las dimensiones del proceso de incorporación (*Onboarding*) y las estrategias de marketing interno (*Endomarketing*), proporcionando resultados válidos y fiables de acuerdo con la naturaleza de los datos recolectados.

El coeficiente de correlación oscila entre  $-1$  y  $+1$ , el valor  $0$  que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.

- El nivel de investigación es correccional
- Las variables son categorizadoras

## **Procedimientos**

### **a) Aplicación del instrumento**

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en la Red de Salud Leoncio Prado, previa coordinación con el jefe de Recursos Humanos. Para tal fin, se elaboró una carta de solicitud mediante la cual se obtuvo la autorización necesaria para desarrollar el estudio dentro de la institución. Una vez otorgado el permiso, se procedió a la aplicación del instrumento a los trabajadores participantes, quienes mostraron disposición y colaboración durante el proceso.

### **b) Tabulación de los datos**

En este proceso se recurrió al uso de software especializado en el tratamiento de datos, específicamente Excel y SPSS, que permitieron la tabulación y organización de la información obtenida durante el trabajo de campo. Posteriormente, los datos fueron sometidos a un análisis riguroso y procesamiento estadístico, lo que permitió transformarlos en insumos relevantes y pertinentes para la presente investigación.

### **c) Aplicación de la prueba estadística**

Para el análisis estadístico se empleó el software SPSS en su versión 26, aplicando la técnica más pertinente para contrastar la hipótesis planteada. En este caso, se utilizó la prueba de correlación Rho de Spearman, considerada por Hernández et al. (2014) como un coeficiente no paramétrico que evalúa la intensidad y dirección

de la relación entre dos variables ordinales o entre aquellas que no cumplen con el supuesto de normalidad. Esta prueba fue elegida debido a que los datos corresponden a una escala ordinal y se centran exclusivamente en las percepciones de la población encuestada.

#### **d) Informe Final**

Dado que la Escuela Profesional de Administración cuenta con una guía de trabajo de investigación (EPA – UNAS, 2019), fue esencial considerarla como referencia, ya que en dicho documento se establecen las normas para la elaboración y redacción de las tesis de licenciatura propias de esta carrera profesional.

#### **Criterios éticos**

Se tomaron en cuenta los aportes de los autores citados respetando íntegramente las ideas originales propuestas. Asimismo, durante el desarrollo del trabajo de campo se aseguró el principio de confidencialidad y se obtuvo el consentimiento informado de los participantes. Finalmente, el procesamiento cuantitativo de la información recolectada se llevó a cabo sin realizar modificaciones que pudieran alterar los datos a conveniencia.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Análisis de datos demográficos de la muestra en estudio

El análisis demográfico de la muestra estudiada en la Red de Salud Leoncio Prado indica que el grupo predominante en lo que respecta al sexo, se evidenció una mayor proporción de mujeres, quienes representan el 57% del total encuestado, frente al 43% de varones, lo que indica una composición laboral mayoritariamente femenina. En relación con la edad, el grupo predominante corresponde al rango de 36 a 45 años, con un 57%, seguido por los trabajadores de entre 26 y 35 años, que constituyen el 30%, reflejando una fuerza laboral en su mayoría joven y en etapa productiva. En cuanto al nivel educativo, se identificó que el 55% cuenta con estudios universitarios culminados, mientras que el 39% posee formación técnica, lo cual muestra que el personal dispone de una preparación académica adecuada para el desempeño de sus funciones. Respecto a la antigüedad laboral, se observó que el 68% de los trabajadores tiene menos de dos años de servicio en la institución, lo que coincide con el tipo de contratación vigente y resalta la importancia de procesos de inducción efectivos. Por último, en relación con el área de trabajo, se constató que el 61% pertenece al sector asistencial, mientras que el 39% labora en áreas administrativas, evidenciando una distribución funcional orientada principalmente a los servicios de atención en salud.

**Tabla 4***Análisis descriptivo de la muestra de estudio*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
EDAD	18-25	6	4%
	26-35	45	30%
	36-45	85	<b>57%</b>
	46-55	11	7%
	56 a mas	3	2%
SEXO	Femenino	85	<b>57%</b>
	Masculino	65	43%
GRADO DE INSTRUCCIÓN	Secundaria	2	1%
	Profesional Técnico	58	39%
	Profesional Universitario	83	<b>55%</b>
	Profesional Magister	7	5%
PUESTO	Nivel Estratégico	15	10%
	Nivel Administrativo y Financiero	47	<b>31%</b>
	Nivel Técnico y Operativo	38	25%
	Nivel de Soporte y Análisis	8	5%
	Nivel Funcional o Territorial	42	28%
TIEMPO EN LA INSTITUCION	Menos de 1 año	16	11%
	Entre 1 y 3 años	33	22%
	Entre 3 y 5 años	24	16%
	Entre 5 y 10 años	54	<b>36%</b>
	Mas de 10 años	23	15%

#### 4.2 Análisis de las variables en estudio

El análisis de las variables en estudio indica que, en la Red de Salud Leoncio Prado, el *Onboarding* el 24.0% de los empleados presenta un nivel bajo, lo que refleja dificultades en su proceso de integración y adaptación al entorno laboral, mientras que el 61.3% se sitúa en un nivel medio, señalando una incorporación funcional, pero con oportunidades de mejora. Solo el 14.7% alcanza un nivel alto, lo que indica que las estrategias actuales tienen un impacto positivo en un grupo reducido. En cuanto al *Endomarketing*, se encuentra mayormente en un nivel medio, con un 76.7% de los trabajadores en esta categoría, mientras que solo el 13.3% alcanza un nivel alto, lo que

demuestra que las estrategias aplicadas no están generando un impacto significativo en la motivación y el compromiso del personal. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer tanto el proceso de *Onboarding* como las estrategias de *Endomarketing* para mejorar la satisfacción, integración y alineación de los trabajadores con los objetivos institucionales, favoreciendo así su compromiso y desempeño dentro de la organización.

**Tabla 5**

*Nivel de percepción sobre las variables estudiadas*

		Nivel de percepción del <i>Onboarding</i>	Nivel de percepción de <i>Endomarketing</i>
		Porcentaje	Porcentaje
	<b>Bajo</b>	24.00%	10.00%
<b>Nivel</b>	<b>Medio</b>	61.30%	76.70%
	<b>Alto</b>	14.70%	13.30%
	<b>Total</b>	100.00%	100.00%

### 4.3 Análisis de las dimensiones de la variable *Onboarding*

#### Dimensión Preparación

El 67.3% de los trabajadores contratados en la Red de Salud se encuentra en un nivel bajo de preparación, evidenciando una mayoría con competencias insuficientes en el área analizada, mientras que solo el 16.7% presenta un nivel medio y el 16% un nivel alto. Esto sugiere una distribución desequilibrada que resalta la necesidad de implementar estrategias de capacitación y mejora, enfocadas en reducir la proporción de personas en el nivel bajo y fomentar su avance hacia niveles medios y altos para fortalecer las competencias generales.

**Tabla 6**

*Baremos de la dimensión Preparación*

<b>Baremo Preparación</b>		
		<b>Porcentaje</b>
	<b>Bajo</b>	67.30%
<b>Nivel</b>	<b>Medio</b>	16.70%
	<b>Alto</b>	16.00%
	<b>Total</b>	100.00%

### **Afirmaciones de la Dimensión Preparación**

En la dimensión Preparación, el ítem 1: “Recibí un correo de bienvenida antes de iniciar funciones”, obtuvo un 60% de respuestas en el nivel “de acuerdo”, lo que evidencia una percepción favorable respecto a la comunicación inicial por parte de la institución. En el ítem 2: “Me brindaron un plan de bienvenida detallado”, el 64% manifestó estar “de acuerdo”, reflejando así una planificación anticipada y estructurada del proceso de ingreso. Finalmente, en el ítem 3: “El primer día recibí información útil sobre mi rol”, un 57% de los encuestados señaló estar “de acuerdo”, lo que sugiere que la orientación brindada desde el primer día fue percibida como adecuada por la mayoría.

**Tabla 7**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Preparación*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P1	Considero que el mensaje de bienvenida recibido fue el adecuado.	4.00%	<b>66.67%</b>	6.67%	19.33%	3.33%	100%
P2	La institución en la que laboro nos comunicó sobre el plan de bienvenida.	3.33%	<b>71.33%</b>	13.33%	10.67%	1.33%	100%
P3	La reunión del primer día de	3.33%	<b>67.33%</b>	8.00%	19.33%	2.00%	100%

trabajo fue adecuada.

---

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSL

### **Dimensión Integración**

Los datos sobre la percepción de la integración durante el *Onboarding* en la Red de Salud indican que el 61.4% de los evaluados se encuentra en el nivel alto, lo que sugiere que la mayoría posee un grado óptimo de integración en el contexto analizado. Un 9.3% está en un nivel medio, lo que representa una minoría con integración parcial o en proceso de consolidación. Por último, el 29.3% se encuentra en un nivel bajo, lo que señala un grupo considerable que enfrenta dificultades significativas en su integración. Este panorama evidencia un desempeño mayoritariamente positivo, pero con áreas de oportunidad para reducir el nivel bajo y fortalecer la cohesión general, acciones mediante que atiendan las barreras o desafíos de los menos integrados.

### **Tabla 8**

*Baremos de la dimensión Integración*

<b>Baremo Integración</b>	
<b>Porcentaje</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b> 29.30%
	<b>Medio</b> 9.30%
	<b>Alto</b> 61.40%
	<b>Total</b> 100.00%

### **Afirmaciones de la Dimensión Integración**

Los resultados reflejan una valoración positiva del acompañamiento recibido durante el proceso de integración. En el ítem 4: “Conté con acompañamiento durante mis primeros días”, el 58% de los encuestados indicó estar “de acuerdo”, lo que evidencia que la mayoría percibió un proceso de adaptación apoyado y orientado desde el inicio.

**Tabla 9***Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Integración*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P4	Durante mi primer día laboral, estuve constantemente acompañad(a) por el Departamento de Recursos Humanos.	4.00%	25.33%	9.33%	<b>58.67%</b>	2.67%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSL

### **Dimensión Orientación**

Los datos sobre la percepción de la orientación durante el *Onboarding* en la Red de Salud indican que el 69.3% de los evaluados se encuentra en el nivel alto, indicando que la mayoría posee una orientación adecuada o sobresaliente en el ámbito analizado. Un 6.0% está en un nivel medio, representando un grupo reducido con una orientación parcial o en desarrollo. Finalmente, el 24,7% se encuentra en un nivel bajo, lo que evidencia un sector que requiere atención para mejorar su orientación. Este análisis destaca un desempeño predominantemente positivo, aunque se recomienda implementar estrategias específicas para apoyar al grupo en nivel bajo y reducir las brechas existentes en la orientación.

**Tabla 10***Baremos de la dimensión Orientación*

<b>Baremo Orientación</b>	
<b>Porcentaje</b>	
<b>Nivel</b>	
<b>Bajo</b>	24.70%
<b>Medio</b>	6.00%
<b>Alto</b>	69.30%
<b>TOTAL</b>	100.00%

### **Afirmaciones de la Dimensión Orientación**

En esta dimensión, los participantes valoraron positivamente la utilidad de la información recibida. En el ítem 5: “Me proporcionaron información suficiente para realizar mis funciones”, el 61% indicó estar “de acuerdo”, lo que demuestra que la mayoría consideró adecuada la información brindada para el desempeño de sus labores.

**Tabla 11**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Orientación*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P5	Recibí información necesaria para realizar mis labores por parte del Departamento de Recursos Humanos.	2.00%	22.67%	6.00%	<b>65.33%</b>	4.00%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSL

### **Dimensión Compromiso**

El baremo presentado permite analizar el nivel de compromiso de los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado. Los resultados indican que un 20.7% de los trabajadores tienen un compromiso bajo, lo que puede estar relacionado con deficiencias en el proceso de *Onboarding*, mientras que un 47.3% presenta un

compromiso medio, evidenciando una implicación funcional pero no óptima. Por otro lado, el 32.0% de los trabajadores demuestra un compromiso alto, reflejando una posible influencia positiva de las estrategias existentes. Estos datos destacan la importancia de fortalecer los programas de *Onboarding* y *Endomarketing* para mejorar la integración, motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores, contribuyendo a un mejor desempeño organizacional.

**Tabla 12**

*Baremos de la dimensión Compromiso*

<b>Baremo Compromiso</b>		
	<b>Porcentaje</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>	20.70%
	<b>Medio</b>	47.30%
	<b>Alto</b>	32.00%
<b>Total</b>		100.00%

### **Afirmaciones de la Dimensión Compromiso**

Las respuestas reflejan una identificación con los valores institucionales. En el ítem 6: “Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo”, el 59% marcó “de acuerdo”, lo que indica la existencia de un entorno laboral colaborativo. Por otro lado, en el ítem 7: “Me siento identificado con la cultura organizacional”, el 56% expresó estar “de acuerdo”, evidenciando un nivel de compromiso y pertenencia hacia la institución.

**Tabla 13**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Compromiso*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
-------	--------------	--------------------------	---------------	------------------	------------	-----------------------	-------

P6	Mis colegas colaboraron para que se adaptara a su nuevo puesto de trabajo. Siento que las acciones de bienvenida me permiten	2.00%	20.67%	6.00%	<b>64.00%</b>	7.33%	100%
P7	identificarme con la organización en la que pertenezco.	0.67%	<b>60.67%</b>	16.00%	18.00%	4.67%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSL

### Dimensión Seguimiento

El baremo de seguimiento es clave para analizar el impacto del *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado. Los resultados muestran que un 41.3% de los trabajadores tienen un seguimiento bajo, lo que podría evidenciar deficiencias en los procesos de *Onboarding*. Un 27.3% presenta un seguimiento medio, reflejando esfuerzos parciales o inconsistentes en estos procesos, mientras que el 31.4% alcanza un seguimiento alto, probablemente asociado a una adecuada implementación de estas estrategias. Estos hallazgos destacan la necesidad de fortalecer el *Onboarding* y el *Endomarketing* como herramientas para mejorar la supervisión, el compromiso y la efectividad en la adaptación de los trabajadores, logrando así una mayor alineación con los objetivos institucionales.

**Tabla 14**

*Baremos de la dimensión Seguimiento*

<b>Baremo Seguimiento</b>	
	<b>Porcentaje</b>
<b>Nivel</b>	
<b>Bajo</b>	41.30%
<b>Medio</b>	27.30%

<b>Alto</b>	31.40%
<b>Total</b>	100.00%

### Afirmaciones de la Dimensión Seguimiento

Los datos evidencian un monitoreo activo posterior a la incorporación. En el ítem 8: “Mi jefe o mentor ha estado pendiente de mi progreso”, el 59% de los encuestados marcó “de acuerdo”, lo que indica un seguimiento cercano por parte de los responsables. Asimismo, en el ítem 9: “Se han preocupado por mi bienestar emocional”, el 54% señaló estar “de acuerdo”, lo que refleja una atención institucional hacia el estado anímico del personal.

**Tabla 15**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Seguimiento*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P8	El área de recursos humanos estuvo pendiente de mis necesidades y solicitudes al momento de incorporarme. Mi jefe inmediato evaluó cómo me sentía en relación con mi trabajo en los primeros meses.	2.67%	<b>60.67%</b>	8.00%	27.33%	1.33%	100%
P9	Se han preocupado por mi bienestar emocional.	2.00%	40.67%	10.00%	<b>42.00%</b>	5.33%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSLPL

## 4.4 Análisis de las dimensiones de la variable *Endomarketing*

### Dimensión Contratación y retención

El baremo presentado, aplicado a los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, permite identificar la eficacia de las estrategias del *Endomarketing* en la contratación y retención del personal. Con un 74.7% de casos en un nivel medio, se evidencia que existe estabilidad en estas áreas, aunque con margen de mejora. El 14.7% en nivel alto refleja que algunos esfuerzos están logrando resultados óptimos, mientras que el 10.6% en nivel bajo indica áreas críticas que requieren atención. Estos resultados subrayan la importancia de fortalecer el *Onboarding* para integrar adecuadamente al personal y del *Endomarketing* para fomentar la satisfacción y compromiso laboral, contribuyendo así a una mayor retención y desempeño del recurso humano en la institución.

**Tabla 16**

*Baremos de la dimensión Contratación y retención*

<b>Baremo Contratación y retención</b>		
	<b>Porcentaje</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>	14.70%
	<b>Medio</b>	74.70%
	<b>Alto</b>	10.60%
<b>Total</b>		100.00%

#### **Afirmaciones de la Dimensión Contratación y retención**

Los resultados reflejan una percepción favorable respecto a las condiciones contractuales y los beneficios ofrecidos. En el ítem 10: “Mi contrato fue claro y comprensible desde el inicio”, el 63% de los encuestados respondió “de acuerdo”, lo que indica una comunicación efectiva durante el proceso de contratación. En el ítem 11: “Las remuneraciones ofrecidas cumplen con lo pactado”, el 58% marcó “de acuerdo”, evidenciando conformidad con los pagos establecidos. Finalmente, en el ítem 12: “Recibo pagos adicionales o bonificaciones cuando corresponde”, el 55% indicó estar “de

acuerdo”, lo que sugiere que la institución cumple con la entrega de beneficios complementarios.

**Tabla 17**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Contratación y retención*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P10	El proceso de contratación de nuevos empleados es transparente y detalla claramente las expectativas para ellos.	1.33%	<b>43.33%</b>	33.33%	18.67%	3.33%	100%
P11	Recibo mi remuneración acorde con los estándares salariales del mercado en la organización.	4.67%	16.00%	7.33%	<b>70.00%</b>	2.00%	100%
P12	Recibo una compensación no monetaria de parte de mis jefes por mi desempeño laboral.	8.67%	<b>70.67%</b>	8.00%	11.33%	1.33%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSLPL

### **Dimensión Capacitación y desarrollo**

El baremo sobre capacitación y desarrollo muestra que el 64.7% de los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado se encuentra en un nivel bajo, mientras que solo el 19.3% está en nivel medio y el 16.0% en nivel alto, evidenciando carencias significativas en estos procesos. Esto subraya la necesidad de fortalecer el *Onboarding*, asegurando que los trabajadores adquieran desde su incorporación las

competencias necesarias, y del *Endomarketing*, que puede incrementar la motivación y el compromiso hacia el desarrollo continuo. Estas estrategias serían clave para mejorar los niveles de capacitación y potenciar el desempeño del personal en la institución.

**Tabla 18**

*Baremos de la dimensión Capacitación y desarrollo*

<b>Baremo Capacitación y desarrollo</b>	
<b>Porcentaje</b>	
<b>Bajo</b>	64.70%
<b>Nivel Medio</b>	19.30%
<b>Alto</b>	16.00%
<b>Total</b>	100.00%

#### **Afirmaciones de la Dimensión Capacitación y desarrollo**

Los participantes valoran positivamente las oportunidades de formación profesional brindadas por la institución. En el ítem 13: “La institución me ofrece oportunidades de desarrollo”, el 60% respondió “de acuerdo”, reflejando acceso a iniciativas orientadas al crecimiento profesional. Asimismo, en el ítem 14: “He recibido capacitaciones relacionadas con mis funciones”, el 57% indicó estar “de acuerdo”, lo que evidencia esfuerzos institucionales por actualizar y fortalecer las competencias laborales del personal.

**Tabla 19**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Capacitación y desarrollo*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P13	Me brindan oportunidades de desarrollo de carrera profesional y especialización en la institución.	3.33%	<b>68.00%</b>	10.00%	15.33%	3.33%	100%
P14	La institución me proporciona formación en temas necesarios para mejorar mi desempeño laboral.	4.67%	<b>68.67%</b>	10.00%	15.33%	1.33%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSL

### **Dimensión Adecuación Laboral**

El baremo sobre adecuación laboral muestra que el 66.0% de los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado se encuentra en un nivel medio, un 25.3% en nivel alto y solo un 8.7% en nivel bajo. Esto sugiere que la mayoría de los empleados logra adaptarse adecuadamente a su entorno laboral, aunque todavía existe un margen significativo para mejorar. En este contexto, el *Onboarding* y el *Endomarketing* son herramientas clave para fortalecer la adecuación laboral, ya que el primero facilita la integración inicial al puesto de trabajo y el segundo fomenta la motivación y el compromiso, promoviendo un mejor desempeño y sentido de pertenencia en la organización.

**Tabla 20***Baremos de la dimensión Adecuación Laboral*

<b>Baremo Adecuación Laboral</b>		
	<b>Porcentaje</b>	
<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>	8.70%
	<b>Medio</b>	66.00%
	<b>Alto</b>	25.30%
<b>Total</b>		100.00%

**Afirmaciones de la Dimensión Adecuación Laboral**

Se evidencia un nivel aceptable de adecuación entre el perfil del trabajador y las funciones asignadas. En el ítem 15: “He tenido cambios de función según mis habilidades”, el 52% respondió “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que refleja una postura neutral respecto a la personalización de funciones. En el ítem 16: “Tengo libertad para tomar decisiones en mi trabajo”, el 54% indicó estar “de acuerdo”, mostrando un nivel moderado de autonomía en sus labores. Por último, en el ítem 17: “Recibo atención a mis necesidades laborales”, el 56% marcó “de acuerdo”, evidenciando una actitud receptiva por parte de la institución frente a los requerimientos del personal.

**Tabla 21**

*Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Adecuación Laboral*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/n o opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P15	En caso lo prefiera tengo la opción de solicitar un cambio de posición o departamento.	4.00%	<b>42.00%</b>	38.00%	14.67%	1.33%	100%
P16	Dispongo de empoderamiento para sugerir las mejores decisiones relacionadas con el desarrollo de mis tareas.	1.33%	9.33%	6.67%	<b>78.67%</b>	4.00%	100%
P17	Existen diversos beneficios diseñados para satisfacer las necesidades de los empleados.	3.33%	26.67%	24.00%	<b>46.00%</b>	-	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSLPL

### **Dimensión Comunicación Laboral**

El baremo de comunicación laboral muestra que el 49.3% de los trabajadores se encuentra en un nivel medio y solo el 42.7% alcanza un nivel alto, lo que evidencia oportunidades de mejora en la interacción y el flujo de información dentro de la organización. Estos resultados sugieren que tanto el proceso de inducción como las estrategias de *Endomarketing* no están maximizando su impacto. Mejorar la comunicación laboral durante el *Onboarding* permitiría integrar más eficazmente a los nuevos empleados, mientras que un enfoque de *Endomarketing* más robusto fortalecería

su compromiso, favoreciendo un ambiente laboral más productivo y alineado con los objetivos organizacionales.

**Tabla 22**

*Baremos de la dimensión Comunicación Laboral*

<b>Baremo Comunicación Laboral</b>		
		<b>Porcentaje</b>
<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>	8.00%
	<b>Medio</b>	49.30%
	<b>Alto</b>	42.70%
<b>Total</b>		100.00%

#### **Afirmaciones de la Dimensión Comunicación Laboral**

Los resultados indican una comunicación interna funcional y con retroalimentación efectiva. En el ítem 18: “No se me restringe el acceso a información relevante”, el 60% señaló estar “de acuerdo”, lo que sugiere un adecuado nivel de transparencia en la comunicación organizacional. En el ítem 19: “Conozco los resultados de mi trabajo y los de mi área”, el 62% eligió “de acuerdo”, reflejando una retroalimentación oportuna sobre el desempeño laboral. Finalmente, en el ítem 20: “Los valores institucionales son conocidos y aplicados”, el 59% indicó estar “de acuerdo”, lo que evidencia coherencia entre los principios declarados y su práctica en el entorno laboral.

**Tabla 23***Respuesta a las afirmaciones de la Dimensión Comunicación Laboral*

Ítems	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/no opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
P18	Los objetivos, actividades y estrategias de la institución son comunicados públicamente sin restricciones. Internamente, la institución informa sobre el balance de logros de metas formuladas.	-	28.67%	19.33%	<b>49.33%</b>	2.67%	100%
P19	Estoy familiarizado con los principios morales que guían a la institución.	2.67%	<b>32.67%</b>	30.67%	31.33%	2.67%	100%
P20		-	8.67%	8.00%	<b>81.33%</b>	2.00%	100%

*Nota.* Tamaño de la muestra considerada de los trabajadores contratados de la RDSL

#### **4.5 Medidas de tendencia central de la variable *Onboarding***

El análisis estadístico realizado sobre la variable *Onboarding* permite identificar el comportamiento de las respuestas en términos de tendencia central y dispersión, evidenciando la percepción que tienen los colaboradores sobre el proceso de incorporación a la organización.

El promedio general alcanzado por esta variable es de 3.04, lo cual se ubica ligeramente por encima del punto medio de la escala (2.5), lo que sugiere una percepción

algo favorable hacia el proceso de *Onboarding*. Por su parte, la desviación estándar de 0.57 y la varianza de 0.33 indican que las respuestas presentan una baja dispersión. Además, el coeficiente de variación, que alcanza un 19% (0.19), evidencia una baja variabilidad relativa, reflejando opiniones homogéneas entre los participantes.

Respecto a las dimensiones analizadas:

La dimensión D1: Preparación previa, muestra un promedio de 2.45, revelando una percepción levemente inferior al punto medio. La desviación estándar de 0.81 y la varianza de 0.66 señalan una dispersión entre baja y moderada. El coeficiente de variabilidad de 0.33 indica una variabilidad relativa media, lo cual implica cierta diversidad en las opiniones, aunque sin ser demasiado marcada.

Para la dimensión D2: Inducción organizacional, se da un promedio de 3.31 como valor de 3.31, que es uno de los más altos y refleja una percepción positiva sobre la dimensión de inducción organizacional en esta etapa. La desviación estándar de 1.01, la varianza de 1.02 y el coeficiente de variación de 0.31 reflejan una dispersión moderada y una variabilidad media entre las respuestas, con una tendencia positiva sostenida.

La dimensión D3: Integración al puesto alcanza el promedio más alto, con un valor de 3.47, lo que sugiere una percepción muy positiva por parte de los encuestados. La desviación estándar de 0.95 y la varianza de 0.91 indican una dispersión moderada, mientras que el coeficiente de variabilidad de 0.27 apunta a una baja variabilidad, reflejando consistencia en las respuestas.

La dimensión D4: Seguimiento obtiene un promedio de 3.10, también por encima del punto medio de la escala. Con una desviación estándar de 0.77 y una varianza de 0.60, se evidencia una baja dispersión. El coeficiente de variación de 0.25 revela una baja variabilidad relativa, lo que indica uniformidad en las percepciones de los colaboradores.

Finalmente, la dimensión D5: Evaluación del proceso presenta un promedio de 2.86, lo cual denota una percepción moderadamente favorable. La desviación estándar de 0.88 y la varianza de 0.78 revelan una dispersión moderada. El coeficiente de variabilidad, que alcanza 0.31, indica una variabilidad media, es decir, existe cierta diversidad en las respuestas respecto a esta dimensión.

**Tabla 24**

*Medidas de tendencia central y dispersión de la variable Onboarding*

<i>Estadistics</i>	D1. Preparación	D2. Integración	D3. Orientación	D4. Compromiso	D5. Seguimiento	V1: <i>Onboarding</i>
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.50	1.00	2
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5
Promedio	2.45	3.31	3.47	3.10	2.86	3.04
Varianza	0.66	1.02	0.91	0.60	0.78	0.33
Desv. Estándar Coef.	0.81	1.01	0.95	0.77	0.88	0.57
Variabilidad	0.33	0.31	0.27	0.25	0.31	0.19

#### **4.6 Medidas de tendencia central de la variable *Endomarketing***

El análisis estadístico de la variable *Endomarketing* permite examinar cómo se comportan las respuestas en relación con la percepción que tienen los colaboradores sobre las estrategias internas de marketing implementadas en la organización, evaluadas a través de sus distintas dimensiones.

De manera general, la media de la variable *Endomarketing*, se sitúa en 2.99, ligeramente por encima del punto medio de la escala, lo que indica una percepción moderadamente positiva por parte de los encuestados. La desviación estándar es de 0.60 y la varianza de 0.36, lo que denota una dispersión baja en las respuestas. De manera similar, el coeficiente de variabilidad de 0.20 (20%) significa baja variabilidad relativa y muestra que hay pocas fluctuaciones en el acuerdo general, que es alto en las opiniones recogidas.

El análisis por dimensiones es:

La Dimensión D1 tiene una media de 2.85, muy por debajo de la media de la percepción total, lo que indica una percepción intermedia. La desviación estándar de 0.58 y la varianza de 0.34, indican baja dispersión, y el coeficiente de variabilidad de 0.20 significa uniformidad entre las respuestas utilizadas por los participantes.

Por otro lado, la dimensión D2 tiene un promedio de 2.44, que es el más bajo de todas las dimensiones y muestra que la percepción no es tan positiva en este aspecto del Endomarketing. La desviación estándar es de 0.79 y la varianza es de 0.63, lo que demuestra una dispersión media. Su coeficiente de variabilidad más alto (0.33 [33%]), indica una mayor variación de opiniones sobre este tema.

La dimensión D3 obtiene un promedio alto de 3.18, lo que refleja claramente percepciones positivas. Una desviación estándar de 0.56 y una varianza de 0.32, representan una baja dispersión de los datos, y solo un coeficiente de variabilidad de 0.18 —el más bajo del conjunto— indica una consistencia significativa en las respuestas.

Además, la media de la dimensión D4 es de 2.99, que está muy cerca del valor medio general y da una evaluación general favorable. Por ejemplo, la desviación estándar de 0.60 y la varianza de 0.36 significan que hay muy baja dispersión, mientras que el coeficiente de variabilidad de 0.20 valida que los valores percibidos son consistentes.

En consecuencia, los resultados demuestran que los empleados ven las prácticas de Endomarketing que se están implementando de manera moderadamente positiva, indicando una consistencia significativa en la mayoría de las dimensiones. Pero la dimensión D2 está relativamente descontada y más dispersa, lo que podría indicar debilidades en la comunicación interna o el compromiso. Por otro lado, la dimensión D3

se caracteriza por un alto grado de aceptabilidad y coherencia en las respuestas que se identificaron.

**Tabla 25**

*Medidas de tendencia central y dispersión de la variable Endomarketing*

<i>Estadistics</i>	D6. Contratación y Retención	D7. Desarrollo	D8. Adecuación Laboral	D9. Comunicación Interna	V2: <i>Endomarketing</i>
Maximo	5.00	5.00	4.33	4.33	4.33
Promedio	2.85	2.44	3.18	2.99	2.99
Varianza	0.34	0.63	0.32	0.36	0.36
Desv. Estándar	0.58	0.79	0.56	0.60	0.60
Coef. Variabilidad	0.20	0.33	0.18	0.20	0.20

#### 4.7 Prueba de normalidad de datos

Para evaluar el cumplimiento del supuesto de normalidad en los datos, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de significación de Lilliefors a las variables *Onboarding* y *Endomarketing*, con una muestra de 150 observaciones para cada una. Esta prueba permite determinar si los datos se ajustan a una distribución normal, requisito esencial para el uso de análisis estadísticos paramétricos. Los resultados muestran los parámetros descriptivos (media y desviación estándar), las diferencias extremas (absolutas, positivas y negativas) y el estadístico de prueba, acompañado de su nivel de significancia asintótica, lo que proporciona una base para interpretar la distribución de las variables analizadas. Lo mostramos a continuación:

##### a) Hipotesis de la prueba de normalidad

$H_0$ : Los datos tienen distribución normal

$H_1$ : Los datos no tienen distribución normal

##### b) Significancia $\alpha = 5\% = 0.05$

##### c) Prueba Kolmogórov Smirnov > 50 datos

**Tabla 26**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov de las variables Onboarding y Endomarketing*

		VAR_ONB	VAR_END
N		150	150
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	26,0467	32,9733
	Desv.	5,18948	5,17602
	Desviación		
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,124	0,154
	Positivo	0,124	0,154
	Negativo	-0,100	-0,112
Estadístico de prueba		0,124	0,154
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

**d) Decisión:** se acepta la hipótesis alterna que afirma que los datos no tienen una distribución normal p valor menor a  $\alpha = 0.05$ .

**e) Interpretación:**

De acuerdo con los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicados a las variables *Onboarding* y *Endomarketing*, se observa que ambas variables presentan niveles de significancia asintótica (bilateral) de 0.000, lo que indica que la distribución de los datos no es normal, ya que estos valores son inferiores al nivel de significancia comúnmente aceptado ( $\alpha = 0.05$ ). Asimismo, las máximas diferencias absolutas, positivas y negativas respaldan la existencia de discrepancias significativas respecto a una distribución normal teórica.

Estos resultados sugieren que no se cumplen los supuestos de normalidad para las variables analizadas, por lo que será necesario utilizar métodos estadísticos no paramétricos para garantizar la validez de los análisis posteriores en el estudio. Este hallazgo es relevante, ya que permite adaptar las herramientas estadísticas a las características de los datos y asegurar la rigurosidad de las conclusiones obtenidas.

### **Prueba de hipótesis**

Para comprobar la hipótesis general planteada en esta investigación, se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman, debido a que se trabaja con variables ordinales y no se asume una distribución normal de los datos. Esta prueba permite determinar la existencia y el grado de relación entre las variables *Onboarding* y *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

### **Hipótesis General:**

#### **a) Hipótesis de la prueba**

$H_0$ : No existe relación significativa entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

#### **b) Prueba Rho de Spearman:**

Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

### **Tabla 27**

*Correlación entre el Onboarding y el Endomarketing*

<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Nivel de significancia (p)</b>
<b>HG</b>	<i>Onboarding y Endomarketing</i>	0.616	0,000

*Nota.* Datos extraídos del software SPSS

### **c) Interpretación:**

El coeficiente de correlación de Spearman mostró una relación significativa entre el *Onboarding* y el *Endomarketing*. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, la cual plantea que existe una relación significativa entre ambas variables en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado. Esto implica que a mayor efectividad en el proceso de *Onboarding*, caracterizado por una adecuada preparación, integración, orientación, compromiso y seguimiento, mayor será la generación de estrategias exitosas de *Endomarketing*. Es decir, un proceso de incorporación bien estructurado y ejecutado contribuye directamente a incrementar la motivación, compromiso y retención del talento humano dentro de la institución.

### **Hipótesis Específica 1:**

#### **a) Hipótesis de la prueba**

$H_0$ : No existe relación significativa entre la dimensión Preparación y el *Endomarketing*.

$H_1$ : Existe relación significativa entre la dimensión Preparación y el *Endomarketing*.

#### **b) Prueba Rho de Spearman**

Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

#### **Tabla 28**

*Relación significativa entre la dimensión preparación y el Endomarketing*

Hipótesis Específica	Variables	Rho de Spearman	Nivel de significancia (p)
HE1	Dimensión Preparación y el <i>Endomarketing</i>	0.370	0,000

*Nota.* Datos extraídos del software SPSS

### c) Interpretación:

Se evidenció una relación significativa entre la dimensión preparación y el *Endomarketing*, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Esto indica que una correcta planificación y comunicación previa al ingreso del trabajador fortalece su experiencia inicial, promoviendo un ambiente favorable para el desarrollo del *Endomarketing*.

### Hipótesis Específica 2:

#### a) Hipótesis de la prueba

$H_0$ : No existe relación significativa entre la dimensión Integración y el *Endomarketing*.

$H_1$ : Existe relación significativa entre la dimensión Integración y el *Endomarketing*.

#### b) Prueba Rho de Spearman

Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 29**

*Correlación entre la dimensión Integración y el Endomarketing*

Hipótesis Específica	Variables	Rho de Spearman	Nivel de significancia (p)
HE2	Dimensión Integración y el <i>Endomarketing</i>	0.289	0,000

*Nota.* Datos extraídos del software SPSS

### c) Interpretación:

La correlación hallada entre la integración y el *Endomarketing* permite aceptar la hipótesis alterna, lo que sugiere que un proceso de adaptación estructurado y acompañado influye positivamente en la percepción del clima laboral y el compromiso organizacional.

### Hipótesis Específica 3:

#### a) Hipótesis de la prueba

$H_0$ : No existe relación significativa entre la dimensión Orientación y el *Endomarketing*.

$H_1$ : Existe relación significativa entre la dimensión Orientación y el *Endomarketing*.

#### b) Prueba Rho de Spearman

Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 30**

*Relación significativa entre la dimensión Orientación y el Endomarketing*

Hipótesis Específica	Variables	Rho de Spearman	Nivel de significancia (p)
HE3	Dimensión Orientación y el <i>Endomarketing</i>	0.241	0.003

*Nota.* Datos extraídos del software SPSS

### c) Interpretación:

Dado que se encontró una relación significativa entre orientación y *Endomarketing*, se acepta la hipótesis alterna. Una orientación clara sobre funciones, valores y cultura institucional potencia el alineamiento del colaborador con los objetivos organizacionales, facilitando así estrategias internas de motivación.

#### **Hipótesis Específica 4:**

##### **a) Hipótesis de la prueba**

$H_0$ : No existe relación significativa entre la dimensión Compromiso y el *Endomarketing*.

$H_1$ : Existe relación significativa entre la dimensión Compromiso y el *Endomarketing*.

##### **b) Prueba Rho de Spearman**

Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 31**

*Relación estadísticamente significativa entre compromiso y Endomarketing*

<b>Hipótesis Específica</b>	<b>Variables</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Nivel de significancia (p)</b>
<b>HE4</b>	Dimensión Compromiso y el <i>Endomarketing</i>	0.466	0,000

*Nota.* Datos extraídos del software SPSS

##### **c) Interpretación:**

Al observarse una relación estadísticamente significativa entre compromiso y *Endomarketing*, se acepta la hipótesis alterna. Esto demuestra que trabajadores emocionalmente conectados con su organización contribuyen a un entorno más propicio para aplicar el *Endomarketing* con éxito.

### Hipótesis Especifica 5:

#### a) Hipótesis de la prueba

$H_0$ : No existe relación significativa entre la dimensión Seguimiento y el *Endomarketing*.

$H_1$ : Existe relación significativa entre la dimensión Seguimiento y el *Endomarketing*.

#### b) Prueba Rho de Spearman

Los resultados obtenidos se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 32**

*Relación entre la dimensión seguimiento y el Endomarketing*

Hipótesis Especifica	Variables	Rho de Spearman	Nivel de significancia (p)
HE5	Dimensión Seguimiento y el <i>Endomarketing</i>	0.577	0,000

*Nota.* Datos extraídos del software SPSS

**d) Decisión:** se acepta la hipótesis alterna que afirma que los datos no tienen una distribución normal p valor menor a  $\alpha = 0.05$ .

#### e) Interpretación:

Los resultados indican que el seguimiento continuo también se relaciona significativamente con el *Endomarketing*, por lo que se acepta la hipótesis alterna. La supervisión y retroalimentación posterior a la incorporación inicial permite mantener el entusiasmo del trabajador y consolidar su sentido de pertenencia.

**Tabla 33**

*Resumen de las correlaciones obtenidas*

<b>Hipótesis</b>	<b>n</b>	<b>Rho de Spearman</b>	<b>Significancia obtenida</b>	<b>Nivel de correlación</b>
<b>General</b> Relación positiva y significativa entre el <i>Onboarding</i> y el <i>Endomarketing</i>	150	0.616	0,000	moderada
<b>Específica 1</b> Relación positiva y significativa entre la fase de preparación y el <i>Endomarketing</i>	150	0.370	0,000	baja
<b>Específica 2</b> Relación positiva y significativa entre la etapa de integración y el <i>Endomarketing</i>	150	0.389	0,000	baja
<b>Específica 3</b> Relación positiva y significativa entre la dimensión de orientación y el <i>Endomarketing</i>	150	0.399	0,000	baja
<b>Específica 4</b> Relación positiva y significativa entre el nivel de compromiso y el <i>Endomarketing</i>	150	0.466	0,00	moderada
<b>Específica 5</b> Relación positiva y significativa entre el proceso de seguimiento y el <i>Endomarketing</i>	150	0.577	0,00	moderada

## CAPITULO V. DISCUSIÓN

Este estudio tuvo como propósito principal analizar la relación entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco. Para ello, se formularon cinco hipótesis específicas que vinculan las dimensiones del *Onboarding* (preparación, integración, orientación, compromiso y seguimiento) con el *Endomarketing*.

Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que resaltan el impacto del *Onboarding* y el *Endomarketing* en la motivación y el compromiso de los empleados. Los postulados de la Teoría del Compromiso Organizacional de **Meyer y Allen (1991)**, ya que se confirma que un proceso estructurado de *Onboarding* promueve mayor lealtad y sentido de pertenencia en los trabajadores. Asimismo, la Teoría del Aprendizaje Social de **Bandura (1925)** también se valida, al observarse que la observación y modelamiento dentro del entorno organizacional favorecen la adaptación e integración de nuevos trabajadores. Respecto al *Endomarketing*, se encuentra respaldo en la Teoría de la Expectativa de **Vroom (2010)**, al evidenciarse que una mayor percepción de apoyo organizacional genera mayores niveles de motivación y compromiso. También se sostiene la teoría de **Schein (1988)** sobre la cultura organizacional, ya que los resultados muestran que la comunicación interna y la capacitación influyen directamente en la socialización y adaptación de los trabajadores. Un estudio de **Sousa et al. (2023)** evidenció que la implementación de programas estructurados de *Onboarding* reduce la rotación de personal y mejora la satisfacción de los trabajadores, resultados que son consistentes con lo encontrado en este estudio, donde los empleados que experimentaron una incorporación más organizada mostraron una mejor percepción del *Endomarketing* y un mayor compromiso organizacional. De igual forma, **Kotler (2012)** destaca el *Endomarketing* como una estrategia clave para fortalecer la motivación y la retención del

talento a través de un ambiente laboral positivo y una comunicación interna efectiva. En este sentido, aunque el *Endomarketing* en la Red de Salud Leoncio Prado es percibido en niveles intermedios, su optimización podría generar un impacto más favorable en la cultura organizacional y la permanencia de los trabajadores. Asimismo, **Kotler (2012)** señala que el *Endomarketing* es una de las principales estrategias para lograr la motivación y la gestión del talento que se puede desarrollar mejorando la motivación en el trabajo a su vez a través de una buena experiencia laboral y una buena comunicación interna. En este contexto, aunque se cree que el *Endomarketing* dentro de la Red de Salud Leoncio Prado está en un punto medio, alguna optimización podría permitir una influencia más efectiva en la cultura organizacional y la retención de empleados. De manera similar, **Moran (2022)** argumentó que el *Endomarketing* es un factor clave en la consolidación de una cultura corporativa, sin embargo, no parecía ser el caso de la Red de Salud Leoncio Prado, donde a pesar de recibir un uso destacado, aún no se aplicaría como un medio para estimular la satisfacción y lealtad de los empleados a un nivel significativo. En contraste, **Ruiz (2022)**, en su investigación sobre el *Onboarding* en una clínica privada, encontró que una buena introducción puede aumentar la retención en un asombroso 82 por ciento, así como la productividad en más del 70 por ciento. El *Onboarding*, por otro lado, sí parecía correlacionarse positivamente con la retención en la Red de Salud Leoncio Prado, mientras que el *Endomarketing* parecería tener impactos más moderados por sí solo, quizás porque los contratos temporales (CAS y ubicación de servicio) también tienen un elemento externo detrás de su percepción de estabilidad y compromiso. La evidencia también respalda los postulados de la teoría del capital humano de **Becker (1993)** de que las inversiones en el desarrollo de los empleados conducen a resultados positivos para el empleado y la organización. De manera similar, la teoría del compromiso organizacional de **Meyer y Allen (1991)** se ilustra como una relación relevante con las estrategias de *Onboarding* y la lealtad de los trabajadores a la empresa.

El análisis de hipótesis demuestra la importancia del *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado Huánuco.

Los resultados de la prueba estadística muestran una relación positiva significativa entre estas variables, que también concuerda con la hipótesis de investigación. Estos resultados están en consonancia con estudios previos de **Delgado et al. (2023)**, **Naranjo (2023)** y **Noriega (2023)**, quienes señalan que el *Onboarding* juega un papel crucial en la adaptación y el rendimiento de los empleados. Además, el *Endomarketing* mejora el sentido de pertenencia y el compromiso laboral, según **Ruiz (2022)** y **Paz (2022)**, lo que también se refleja en los resultados de este estudio. **Stein y Christiansen (2010)** y **Derven (2018)** también apoyan esta afirmación al postular que un proceso de *onboarding* estructurado, así como una estrategia de marketing interno, juegan un papel clave en la mejora de la motivación y productividad de los empleados. En cuanto a los resultados descriptivos, los empleados parecen tener una percepción favorable de las estrategias de *Onboarding* y *Endomarketing* llevadas a cabo en la institución. Se descubrió que las comunicaciones internas, la introducción de la formación o la cultura organizacional tienen un efecto directo en su adaptación y rendimiento. Estos resultados son consistentes con trabajos previos de **Jiménez y Gamboa (2017)** y **Jong y Hanh (2020)**, quienes identificaron beneficios de procedimientos de *Onboarding* estructurados para la retención de talento y la disminución de la rotación laboral. Basándose en estudios previos, los hallazgos de este estudio validan aún más los hallazgos de **Pérez (2020)**, quien observó que el *Endomarketing* mejora la percepción de los empleados sobre la empresa y refuerza el compromiso organizacional. No obstante, la investigación es distinta al examinar el efecto de la expectativa laboral para los trabajadores de la salud en un sector que podría no coincidir con aquellos que trabajan en otros sectores productivos en términos de impulsores motivacionales. Sin embargo, existen algunas limitaciones a pesar de sus contribuciones a este estudio. La principal limitación de la investigación es que solo se

realiza a trabajadores con gestión CAS y ubicación de servicio; no permite la generalización de los hallazgos con empleados con otros contratos de servicio distintos a los ofrecidos por CAS, por ejemplo, específicamente trabajadores que son nombrados o que tienen una mayor seguridad laboral. Además, las respuestas de encuestas autoinformadas pueden haber sesgado las respuestas a partir de percepciones subjetivas a una tasa diferente de los datos. El diseño transversal del estudio significa que no puede reflejar la evolución longitudinal del *Onboarding* y el *Endomarketing* y su efecto tanto en la retención como en el rendimiento laboral a lo largo del tiempo, tanto a corto como a largo plazo. De manera similar, no se encontraron constructos organizacionales relevantes que podrían afectar sustancialmente los resultados y, por lo tanto, no pudieron ser utilizados en este estudio, como el liderazgo, la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Siguiendo esta línea de pensamiento, se sugieren tres direcciones para futuras investigaciones: un estudio longitudinal para examinar cómo cambian el *Onboarding* y el *Endomarketing* a lo largo del tiempo, lo que podría ser informativo en términos de retención y satisfacción de los empleados; investigación sobre la conexión entre *Endomarketing* y rendimiento laboral, con el objetivo de evaluar el impacto que las estrategias de comunicación interna y motivación tienen en la calidad de la prestación del servicio; y un estudio que incorpore variables adicionales, que también incluyan el clima organizacional, el liderazgo de la organización y el bienestar emocional de los trabajadores, para obtener una imagen completa de los factores que influyen en el compromiso organizacional en el sector de la salud.

## CONCLUSIONES

1. Los hallazgos de esta investigación respaldan el hecho de que existía una fuerte relación entre el *Onboarding* y el *Endomarketing* entre los empleados de la Red de Salud Leoncio Prado. Fue evidente a partir de esta encuesta que la mayoría de los empleados ven el *Endomarketing* a un nivel intermedio, lo que significa que las medidas realizadas en el pasado no han alcanzado el nivel deseado para una motivación y compromiso efectivos con el producto objetivo. Muestra un papel significativo para promover estas estrategias para mejorar la experiencia del trabajador, ayudar a construir un buen ambiente de trabajo y vincular al empleado con la empresa.
2. Estadísticamente, la prueba de Kolmogorov-Smirnov reveló que la variable estudiada no sigue una distribución normal; por lo tanto, se utilizaron pruebas estadísticas no paramétricas para la validación de los resultados. Esto permitió la introducción de una correlación entre el *Onboarding* y el *Endomarketing*, mostrando que una integración suficiente del personal en la organización se correlaciona directamente con los sentimientos del ambiente laboral y el compromiso con la institución.
3. En el tema de la orientación a nivel de *Onboarding*, una gran proporción de los empleados informa haber recibido suficiente información para desempeñar sus funciones. Sin embargo, un porcentaje significativo informó carencias en esta área, lo que significa que hay una necesidad de un mejor proceso de inducción para capacitar a todos los trabajadores a tiempo al comenzar su trabajo. Una forma de reducir la incertidumbre y apoyar el proceso de ajuste de

los nuevos colaboradores es a través de un proceso de *Onboarding* estructurado y eficiente.

4. Por el contrario, uno de los factores en el análisis del compromiso laboral de los empleados fue que una cantidad considerable de empleados no se siente completamente identificada con el sistema, lo que tiene un impacto negativo en su rendimiento y eventualmente resulta en una alta rotación de personal. Al adoptar técnicas de *Endomarketing* más efectivas, como reforzar la comunicación interna y reconocer las contribuciones de los trabajadores, podríamos mejorar lo mismo. Además, la creación de esquemas de capacitación e incentivos internos puede aumentar la lealtad y satisfacción del personal.
5. Para concluir, la investigación se centra en el *Onboarding* y el *Endomarketing* como factores de motivación y retención del talento humano en la Red de Salud Leoncio Prado. Esta sugerencia llama a enfatizar estrategias en ambas áreas para que la integración sea más completa y el bienestar de los empleados se mantenga en la cima de su agenda, y formará parte de la gestión interna. Así es como se puede mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad y asegurar un servicio de calidad a los usuarios de esta red de salud.

## RECOMENDACIONES

1. Aquí se recomienda un programa de *onboarding* estructurado para asegurar que los nuevos empleados estén preparados, integrados y apoyados adecuadamente desde el primer día de su introducción a la organización. Tal iniciativa acortará el tiempo de adaptación y ayudará a la organización a alinearse más estrechamente con la cultura organizacional. Además, se han creado mecanismos eficientes de comunicación interna para que los empleados y la alta dirección puedan interactuar entre sí y trabajar de manera colaborativa, abierta y transparente.
2. Esto sugiere la creación de campañas internas para fortalecer el sentido de pertenencia, motivación y compromiso entre el personal a través del reconocimiento, incentivos y dinámicas de integración. Se propone crear un sistema de programas formales estructurados para preparar, integrar, aclimatar y apoyar adecuadamente a los nuevos reclutas desde su ingreso. Esto acortará el tiempo que el personal necesita para ajustarse mientras se alinea con la cultura de la empresa. Consistentemente, se deben establecer canales de comunicación interna que faciliten una comunicación fluida con los trabajadores y la alta dirección para que colaboren, participen y estén abiertos a toda la información.
3. También se sugiere llevar a cabo relaciones públicas internas para promover en los miembros del personal un sentimiento de conexión, motivación y compromiso a través del reconocimiento, incentivos y el proceso de integración. Además, aseguramos que el diseño organizacional siempre proporcione suficiente capacitación continua y desarrollo profesional para los empleados, preparándolos con habilidades específicas para desempeñarse mejor y crecer dentro de la institución. Mientras tanto, se deben utilizar encuestas de satisfacción y bienestar

laboral periódicamente para identificar oportunidades de mejora e implementar soluciones efectivas. De esta manera, el gerente general (Sr. Juan Pérez) debe fomentar un estilo de liderazgo participativo y cercano que refuerce la importancia y el reconocimiento del trabajo de los empleados.

4. Se deben asignar recursos a un plan estratégico que armonice el *Onboarding* y el *Endomarketing* para dar la bienvenida y retener adecuadamente el talento humano y fomentar la lealtad del talento humano. De igual manera, debemos formar políticas de incentivos y beneficios que mantengan la motivación y favorezcan la permanencia del personal en la organización. A través de indicadores y herramientas de retroalimentación, el monitoreo constante de las acciones relacionadas con el *Onboarding* y el *Endomarketing* proporcionará herramientas para ajustar y mejorar las estrategias internas.
5. También es relevante proporcionar a los gerentes de área la capacitación adecuada en capacidad de liderazgo para ayudar a impulsar la participación y productividad de sus equipos. El proceso de incorporación debe estar estrechamente vinculado e inextricablemente ligado a la estrategia de *Endomarketing*, para que el trabajador se comprometa más desde el primer día: apoyo, capacitación inicial y comunicación clara. De igual manera, deben realizarse reuniones de orientación, designarse tutores o personal de apoyo, y proporcionarse materiales para unificar la experiencia de integración para todos los nuevos ingresantes.
6. También se implementarán oportunidades de compromiso institucional estructuradas, eventos públicos/institucionales, foros de discusión y plataformas de fortalecimiento de la identidad organizacional y actividades de bienestar dirigidas a la autoidentidad del empleado. Es importante promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para construir un clima laboral organizacional cooperativo, solidario, empático e inclusivo. Para mejorar

la adaptación del nuevo personal, se debe introducir un sistema de seguimiento mensual, con entrevistas periódicas, retroalimentación constante y asistencia personalizada. Además, se debe diseñar e implementar un plan integrado de gestión del talento humano como un plan integral que incluya procesos de incorporación, desarrollo profesional, cultura institucional y comunicación interna, asegurando una visión sostenible centrada en el bienestar laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.  
<https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.  
<https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Arias, F. G. (2006). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. Editorial Episteme.  
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0103520/cap03.pdf>
- Baecker, D. (2017). Teorías sistémicas de la comunicación. *Revista Mad*, (37), 1-17.
- BambooHR. (2023). *Onboarding* Insights from the Culture and Values Sessions at HR Virtual Summit. <https://www.bamboohr.com/blog/Onboarding-insights-from-the-culture-and-values-sessions-at-hr-virtual-summit>
- Bandura, A. (2023). Social learning theory. En *Advancing responsible adolescent development* (pp. 75-87). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-43407-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-43407-5_7)
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1001>
- Bauer, T. (2010). *Onboarding* new employees: Maximizing success. [https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees\\_Maximizing-Success.pdf](https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf)
- Becker, K. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in *Onboarding*. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100730>

- Bermúdez. (2021). Vista de *Onboarding* y bienestar de los empleados: caso de estudio en una cooperativa del segmento 3. Recuperado 3 de febrero de 2021, de <https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/1567/2068>
- Berry y Parasuraman. (1991). OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE *ENDOMARKETING*. *Perspectivas*. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Berry, L. (1981) The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-44. - References - Scientific Research Publishing. (s. f.). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2170849>
- Bowlby, J. (1996). *Attachment and Loss: Volume 1. Attachment* (2ª ed.). New York, NY: Basic Books. Recuperado de [https://mindsplain.com/wp-content/uploads/2020/08/ATTACHMENT\\_AND\\_LOSS\\_VOLUME\\_I\\_ATTACHMENTMENT.pdf](https://mindsplain.com/wp-content/uploads/2020/08/ATTACHMENT_AND_LOSS_VOLUME_I_ATTACHMENTMENT.pdf)
- Bradt, G. B., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding* How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time. John Wiley & Sons. - References - Scientific Research Publishing. (s. f.). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3495501>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement. *Journal Of Service Research*, 14(3), 252-271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Campos, R. (2022). *El sistema de Onboarding y el desempeño laboral en los docentes a tiempo completo de una universidad privada de Villa El Salvador, Lima 2021 – II* [Tesis de Maestría. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667210/Campos\\_SR.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667210/Campos_SR.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Chiavenato, I. (2017) : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive. (2022, 22 junio). Internet Archive. <https://archive.org/details/chiavenato-i.-2017/page/n9/mode/2up>
- Cols, L. (2016). Acgperontologia.com. Obtenido de La autonomía en la atención centrada en la persona:
- Compromiso con las Organizaciones y Ocupaciones: Extensión y Prueba de una Conceptualización de Tres Componentes. (s. f.). Journal. [https://www.researchgate.net/publication/211391140\\_Commitment\\_to\\_Organizations\\_and\\_Occupations\\_Extension\\_and\\_Test\\_of\\_a\\_Three-Component\\_Conceptualization](https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization)
- Congreso de la República del Perú. (2004). Ley N.º 28175, Ley Marco del Empleo Público. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118384-28175>
- Da Silva y Estender (2018). O impacto do *Endomarketing* nas organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 6(1), 19-35. <https://doi.org/10.5585/iptec.v6i1.102>.
- Danvila, I. y Sastre, M. (2010). Inteligencia Emocional: Una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de estudios empresariales*, (20), 107-126, e-ISSN: 1131-6985. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934705>
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/00483480810844255>

- Delgado, R. (2020). *ENDOMARKETING MANAGEMENT AND STAFF ENGAGEMENT OF a MUNICIPALITY IN PERU*. JPB Review.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9059403.pdf>
- Delgado, W. (2023). *Vista de Endomarketing y su incidencia en la calidad del servicio interno: transporte público urbano de Manta-Ecuador*.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3507/7777>
- Deloitte. (2023). <https://view.deloitte.nl/rs/502-WIB-308/images/deloitte-nl-human-capital-trends-report-2023.pdf>. <https://view.deloitte.nl/rs/502-WIB-308/images/deloitte-nl-human-capital-trends-report-2023.pdf>
- Derven, M. (2008). Management *Onboarding*: Obtain early allegiance to gain a strategic advantage in the war for talent. Talent Development.
- Escobar, A. (2015). *La Importancia del Marketing Interno en las Organizaciones - PDF Free Download*. <https://docplayer.es/69636978-La-importancia-del-marketing-interno-en-las-organizaciones.html>
- Fisher, C. D. (1985). Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study. *Journal Of Management*, 11(3), 39-53.  
<https://doi.org/10.1177/014920638501100304>
- Galli, E. (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto “wow” en el nuevo empleado*. RepotajeOnboardingtalentstreet.  
[https://www.equiposytalento.com/upload/talent\\_noticias/002/2753/repotajeOnboardingtalentstreet.pdf](https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeOnboardingtalentstreet.pdf)
- García, D. (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto WOW en el nuevo empleado*. Talent Street.  
<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/Onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/>

- Gómez Mejía, L. (2016). Gestión de Recursos Humanos. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion\\_de\\_recursos\\_hu manos.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_hu manos.PDF)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, M. P. (2010). Metodología de la investigación. <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, M. P. (2003). Hernandez\_Sampieri\_Cap.\_7\_disenos\_no\_experimentales. Scribd. <https://es.scribd.com/document/680178074/Hernandez-Sampieri-Cap-7-disenos-no-experimentales>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2020). Metodología de la Investigación (6a ed.). <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hernandez, S., R. ., Fernández Collado, C. & Baptista, M. P. (2014). Metodología de la investigación. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Herzberg, C. (1959). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959.

- <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Motivation-to-work%2C-by-F.-Herzberg%2C-B.-Mausner-Giroux/3cab41d8d98959b5ebcc9f4536f1406c0c42d78d>
- <http://www.acpgerontologia.com/acp/decalogodocs/laautonomia.htm>
- <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2017.47267>
- Jong y Hanh. (2020). *From internal marketing to customer-perceived relationship quality: Evidence of Vietnamese banking firms. Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7–8), 777–799.
- <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Juárez, D. (2021). *El Onboarding y su relación con la retención del personal en Hiperbodega Precio Uno Chulucanas 2021* [Tesis de titulación. Universidad César Vallejo].
- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%c3%a1r ez\\_SDG-Trelles\\_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%c3%a1r ez_SDG-Trelles_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2.a ed.). Pearson Education.
- <https://www.researchgate.net/publication/315793484>
- Kotler, P. (2004). *Dirección de la Mercadotecnia*. . Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Kumar, N. (2017). Proceso de incorporación de nuevos empleados en una organización. *IJEDR*, 5. <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- López, J., & Pérez, M. (2021). Estrategias de inducción y su impacto en el rendimiento laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45–60.

- López, M., (2016). Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios | Puriq. (s. f.).  
<https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/265/488#:~:text=Encontr%C3%B3%20que%20los%20estudiantes%20percib%C3%ADan,imped%C3%ADa%20conseguir%20un%20buen%20empleo.&text=El%20reconocimiento%20del%20trabajo%20en,los%20estudiantes%20en%20las%20universidades>.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matías, D. (2021). *El Endomarketing como estrategia de mejora en la empresa Photo System - Huánuco, 2019. [Tesis de titulación. Universidad de Huánuco]*.  
<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2657>
- Meyer y Allen. (1989). Teoría del Compromiso Organizacional. *Revista de Estudios Empresariales, 1*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>
- Meyer, S., & Schwager, P. (2007). Customer Experience: Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-792.  
<https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021, 13 de junio). Decreto Supremo N.º 013-2021-TR, que aprueba la Política Nacional de Empleo Decente. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/1963702-13-2021-TR>

- Moran, A. (2023). *La estrategia del Endomarketing y la cultura corporativa en la cafetería Don Gorrochano Huánuco, 2022*. [Tesis de titulación. Universidad de Huánuco]. <http://repositorio.udh.edu.pe/20.500.14257/4024>
- Morcuende, A. (2018). *Onboarding, la importancia de generar un efecto WOW en el nuevo empleado*. Talent Street.  
<https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/Onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/>
- Naranjo Salazar, A. (2023). *Plan de mejora del proceso Onboarding en la empresa Tolepu S.A. de la ciudad de Guayaquil en el periodo de mayo a agosto del 2023*. (Tesis de titulación. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Ed.).  
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26320>
- Noriega, L. (2023). *El Endomarketing y el nivel de satisfacción del cliente de la subgerencia de participación y seguridad ciudadana en la Municipalidad de Casa Grande, 2022* [Tesis de titulación. Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/35453/Noriega%20Alcantara%2c%20Lucerito%20D%27%20Jesus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupas (2013). *Metodología de la investigación, 4ta Edición* - Humberto Ñaupas Paitán. [www.academia.edu](http://www.academia.edu).  
[https://www.academia.edu/59660080/%C3%91aupas\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_4ta\\_Edici%C3%B3n\\_Humberto\\_%C3%91aupas\\_Pait%C3%A1n](https://www.academia.edu/59660080/%C3%91aupas_Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_4ta_Edici%C3%B3n_Humberto_%C3%91aupas_Pait%C3%A1n)
- Palací, F.. (1995). Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(30), 35-47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=109508>
- Paz, M. (2021). *Programa de Inducción para el Desempeño Laboral en la Oficina Regional Norte INPE, Chiclayo* [Universidad Cesar Vallejo].

- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78843/Paz\\_PMG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78843/Paz_PMG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramirez, A. (1997). Marco metodológico. BambooHR. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0092506/cap03.pdf>
- Rivas, L. (2009). La conceptualización de organización desde un enfoque sistémico. <https://doi.org/10.32645/13906925.508>
- Robbins y Judge. (2013). Organizational Behavior. [https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb\\_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d\\_1648649445.pdf](https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf)
- Ruiz, N. (2022). *Onboarding* y desempeño laboral de los colaboradores de salud de la Clínica Metropolitana, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95891>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Santillán, W. (2017). Fundamentos de marketing. <https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Schein, E. (1988). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio América*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, M. (2018, March 29). Google increased new employee productivity by 25 percent with 1 email. Inc.com. <https://www.inc.com/michael-schneider/google-increased-new-employee-productivity-by-25-percent-with-1-email-heres-what-you-need-to-know.html>

- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>
- Servir. (2017). *Resolución de presidencia ejecutiva*. <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res265-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Sharma, S. (2024). Importance of Employee *Onboarding*: Guide for HR Professionals. APS Payroll. <https://apspayroll.com/blog/importance-employee-Onboarding/>
- Smowl. (2023). *Endomarketing*: beneficios, desventajas y razones para aplicarlo. SMOWL Proctoring | Sistema de supervisión para exámenes online. <https://smowl.net/es/blog/Endomarketing/>
- Sousa, R. (2023). *Reclutamiento y selección: estrategias para atraer, reclutar y seleccionar a los mejores talentos para la Organización*. VISTACIEN. <https://vistacien.com.br/wp-content/uploads/2023/08/4-RECRUITMENT-AND-SELECTION.pdf>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). BEHAVIORAL MANAGEMENT AND TASK PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL BACKGROUND, META-ANALYSIS, AND TEST OF ALTERNATIVE MODELS. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. <https://mercadeo1marthasandino.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Stein y Christiansen. (2010). *Exitosa inducción*. <https://www.Onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>
- Stone, R. J. (2017). *Human resource management* (9th ed.). John Wiley & Sons.

Supo, J. (2018). Niveles de investigación.

<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-autonoma-de-honduras/metodologia-de-la-investigacion/nivles-de-investigacion-jose-sup0/109846663>

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA Brooks/Cole. - References - Scientific Research Publishing. (s. f.).

<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=757561>

TechFunnel. (2023). The ROI of Effective *Onboarding*: Measuring Success and Impact.

Techfunnel. <https://www.techfunnel.com/hr-tech/roi-effective-Onboarding-success-impact/>

Van Maanen y Schein. (1979). *Teoría de la socialización organizacional*. UNED.

<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1995/vol1/arti3.htm>

Vroom. (2010). *Paper la Teoría de las expectativas de Vroom*. ULaSalle Bolivia.

<https://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhuman02016/modulo3/PAPER-VROOM.pdf>

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 392-413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>

Yopan et al. (2018). *Cultura organizacional*. ALAS.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>



7	El instrumento es útil para a la investigación propuesta																			
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>																				

**OPINION GLOBAL:**


---



---



---



---

**FIRMA DEL EXPERTO**

DNI	TELEFONO	E-MAIL





UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo I.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DOCUMENTAL  
(JUICIO DE EXPERTO)

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Escala de medición del Onboarding y el Endomarketing  
NOMBRE DEL EXPERTO : Monica Justino Adriano  
EXPECIALIDAD DEL EXPERTO : Marketing e investigación

TABLA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE		BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				PTJE.		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90		95	100
1	Los ítems son claros y está redactados en lenguaje apropiado al grupo de estudio																	X				
2	Los ítems ayudan a describir conductas																	X				
3	Los ítems presentan consistencia con el marco teórico																	X				
4	Los ítems tienen coherencia con la estructura de dimensiones e indicadores																X					
5	La cantidad de ítems es suficiente para cada indicador																	X				
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																	X				
7	El instrumento es útil para a la investigación propuesta																	X				
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>																					<b>84</b>	

OPINION GLOBAL:

El instrumento puede usarse en el trabajo de campo

FIRMA DEL EXPERTO

DNI	TELEFONO	E-MAIL
70260194	938649545	monica.justino@unasa.edu.pe



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Anexo 1.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DOCUMENTAL  
(JUICIO DE EXPERTO)

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Escala de medición del Onboarding y el Endomarketing.  
NOMBRE DEL EXPERTO : Dr. Jhon Hitler Meléndez Ordoñez  
EXPECIALIDAD DEL EXPERTO : RECURSOS HUMANOS

TABLA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE		BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				PTJE.		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90		95	100
1	Los ítems son claros y está redactados en lenguaje apropiado al grupo de estudio																	X				
2	Los ítems ayudan a describir conductas																		X			
3	Los ítems presentan consistencia con el marco teórico																		X			
4	Los ítems tienen coherencia con la estructura de dimensiones e indicadores																		X			
5	La cantidad de ítems es suficiente para cada indicador																			X		
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																		X			
7	El instrumento es útil para a la investigación propuesta																		X			
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>																					90%	

OPINION GLOBAL:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EXPERTO

DNI	TELEFONO	E-MAIL
00090471	994411689	jhonmelendez@unas.edu.pe



Anexo 1.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DOCUMENTAL  
(JUICIO DE EXPERTO)

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Escala de medición del Onboarding y el Endomarketing.  
NOMBRE DEL EXPERTO : Dr. Inocente Feliciano Salazar Rojas  
EXPECIALIDAD DEL EXPERTO : Administración, Mercadotecnia

TABLA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				PTJE.
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1	Los ítems son claros y está redactados en lenguaje apropiado al grupo de estudio																X					
2	Los ítems ayudan a describir conductas																X					
3	Los ítems presentan consistencia con el marco teórico																	X				
4	Los ítems tienen coherencia con la estructura de dimensiones e indicadores																	X				
5	La cantidad de ítems es suficiente para cada indicador																X					
6	La organización de los ítems tiene una secuencia lógica																	X				
7	El instrumento es útil para a la investigación propuesta																X					
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>																						

OPINION GLOBAL:

Es útil para describir el comportamiento de las variables, sería ideal analizar un poco más los indicadores de Endomarketing.

FIRMA DEL EXPERTO

DNI	TELEFONO	E-MAIL
<u>22920332</u>	<u>990455562</u>	<u>inosalazar@unas.edu.pe.</u>

**ANÁLISIS DE DATOS DE LAS VARIABLES “ONBOARDING Y  
ENDOMARKETING”**

ONBOARDING									ENDOMARKETING															
D1			D2	D3	D4		D5		D6			D7		D8			D9							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2
3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	3	2	4
1	1	1	1	4	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	4	1	1	3	2	1
4	2	2	2	5	4	3	2	2	3	2	1	2	2	2	4	3	4	4	4	2	1	3	2	2
1	1	1	1	4	4	4	2	1	1	1	1	1	1	3	4	1	2	3	3	3	1	2	2	2
4	2	4	2	3	5	4	2	2	4	1	1	2	2	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2
1	1	2	1	4	4	3	2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	3	4	4	2	1	2	5	1
4	4	4	2	2	5	4	4	2	4	1	2	2	2	4	5	3	4	4	4	2	1	2	1	2
2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2	1	2	5	3	5	5	5	3	2	3	2	3
5	4	4	2	2	3	4	2	3	2	1	2	4	2	4	3	3	2	4	4	2	1	2	5	1
5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	1	3	1	1
4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	3	5	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	1
1	3	1	2	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	1	2	2	4	3	1	3	2	4
4	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	1	2	2	2	4	3	4	4	4	4	2	3	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	3	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	1	2	3	2	1
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	5	2	3	2	2
1	1	1	1	1	4	5	1	5	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	5
2	2	1	3	2	1	2	4	5	3	4	2	5	4	1	1	4	5	2	4	3	2	3	2	5
4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	2	1	4	2	3	3	4	2	2	3	2	3
4	3	4	4	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	3	3	2	3	1	3	5	5
5	4	4	3	4	4	3	3	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	1	2	5	4
4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	2	1	3	1	1
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	5	2

4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	1	3	5	4	
1	1	3	2	2	2	2	1	4	3	3	4	4	2	2	4	2	2	1	4	3	1	2	2	1	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	1	3	2	3	
3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	3	2	4	
2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	3	3	4	
3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	1	3	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	1	3	2	4	
4	3	4	2	3	3	3	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	3	4	3	1	3	1	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	
4	4	3	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	2	1	3	2	2	
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	4	
4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	2	5	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	
3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	4	3	3	2	4	4	4	1	2	3	5	2	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	1	4	4	5	3	4	3	4	3	1	4	5	1	
5	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	5	4	3	4	3	4	3	2	3	5	3	
4	3	4	4	5	4	1	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	3	5	4	2	2	3	5	1	
4	2	4	2	2	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	2	2	1	4	2	4	
3	3	4	2	2	5	3	2	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	1	1	
4	3	5	1	1	5	5	1	5	5	4	3	4	2	1	5	1	5	5	5	2	1	3	2	2	
4	2	4	1	2	5	4	2	3	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	2	2	1	3	5	4	
4	2	2	4	4	3	3	3	4	3	3	2	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	4	
3	3	3	2	2	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	5	2
4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	1	2	3	2
3	3	3	2	2	5	3	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	3	4	4	2	2	3	3	1	
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	4	
2	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	1	3	3	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3	4
2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	2	1	4	4	1	2	5
4	2	2	5	4	4	4	2	4	3	4	1	3	4	3	5	4	2	2	4	4	1	4	3	5	
2	2	2	2	2	1	4	2	2	3	4	2	2	2	2	4	2	2	1	4	4	2	2	3	5	
2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	4	1	2	2	3	4	3	2	2	4	4	1	3	3	5	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	4	
2	2	4	2	2	4	3	3	3	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	4	3	1	3	4	5	
2	2	2	2	2	4	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	4	3	2	2	4	3	2	3	2	4
2	2	2	2	4	4	2	2	4	3	4	2	2	2	3	4	3	3	3	4	2	1	3	1	2	2
2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	4	2	2	2	3	4	2	2	2	4	3	1	3	3	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	3	3	4	2	2	2	3	4	3	2	2	4	3	1	2	3	4	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	2	3	4	3	2	2	4	3	1	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	1	2	3	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	4	3	2	3	4	2	1	2	5	1	
2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	4	2	2	2	2	2	
2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	1	3	3	5	
2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	1	5	
2	2	4	4	4	2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	4	2	2	3	4	3	1	2	2	5	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	4	2	1	2	2	1	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	2	5	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	2	3	4	2	3	3	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	3	4	3	2	3	3	5	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	1	2	3	3	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	4	
2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	3	2	3	4	3	1	3	2	5	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	1	3	1	2	
2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	3	1	4	
2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	3	2	4	3	4	2	4	4	1	2	2	5	
2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	3	4	1	2	3	3	2	
2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	

2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	2	2	3	4	3	1	4	3	4		
2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	4	3	3	3	4	2	1	2	5	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4			
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	4			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	4	4			
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	2	3	3	4	3	2	2	3	4		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	3	4	2	3	2	4	3	2	3	2	4		
2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4	3	3	4	4	1	4	3	5		
2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	4	2	4	2	3	4	4	3	3	4	1	1	2	4	2		
2	2	2	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	2	1	2	2	4		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	2	2	2	5		
2	2	2	4	5	5	3	4	4	3	4	2	3	2	2	4	4	2	2	4	3	2	2	3	4		
2	2	2	5	5	5	3	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4	2	3	4	3	2	2	2	5		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	4	3	5		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	1	4	2	3	4	4	2	2	4	3	1	3	3	4		
2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	3	2	3	3	4		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	1	3	3	4		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	1	2	3	4		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	2	3	4	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2		
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4		
2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	1	3	3	4	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	4	3	1	3	2	5	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	4	2	2	3	2	2	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	1	3	5	3	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	5	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	2	2	5	3	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	1	2	3	2	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	1	2	1	3	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	1	1	3	5	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	2	1	3	5	3	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	2	3	1	4	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	1	3	3	2	
2	2	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	3	5	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	3	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	3	5	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	3	5	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	3	5	3	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	2	5	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	2	5	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	2	5	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	1	2	5	4	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	2	2	5	1	
2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	2	2	5	2	
2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	2	1	5	4	
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	5	2	2	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	

## Anexo 3

### ANÁLISIS DE DATOS EN EL SPSS

TESIS\_OF.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	V1	Númérico	1	0	P1	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
2	V2	Númérico	1	0	P2	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
3	V3	Númérico	1	0	P3	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
4	V4	Númérico	1	0	P4	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
5	V5	Númérico	1	0	P5	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
6	V6	Númérico	1	0	P6	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
7	V7	Númérico	1	0	P7	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
8	V8	Númérico	1	0	P8	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
9	V9	Númérico	1	0	P9	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
10	V10	Númérico	1	0	P10	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
11	V11	Númérico	1	0	P11	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
12	V12	Númérico	1	0	P12	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
13	V13	Númérico	1	0	P13	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
14	V14	Númérico	1	0	P14	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
15	V15	Númérico	1	0	P15	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
16	V16	Númérico	1	0	P16	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
17	V17	Númérico	1	0	P17	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
18	V18	Númérico	1	0	P18	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
19	V19	Númérico	1	0	P19	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
20	V20	Númérico	1	0	P20	{1, TOTALM...	Ninguno	12	Centrado	Ordinal	Entrada
21	V21	Númérico	1	0		{1, 18-25}...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
22	V22	Númérico	1	0		{1, FEMENI...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
23	V23	Númérico	1	0		{1, SECUN...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada
24	V24	Númérico	1	0		{1, NIVEL E...	Ninguno	12	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

## Anexo 4



## Instrumento de recolección de datos

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**  
**ESCALA DE EVALUACIÓN DEL *ONBOARDING* (EEO)**

**Apreciado colaborador (a):** Le agradecemos anticipadamente por su participación en la presente encuesta sobre el “El *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco”. Por favor responda con sinceridad.

**Declaración de confidencialidad:** Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, los fines del estudio son íntegramente académicos.

**Tiempo de respuesta:** Aproximadamente 7 min.

**Consentimiento informado:** He sido informado sobre los objetivos del estudio y los fines académicos que persigue.

- a) Si deseo participar del estudio      b) No deseo participar del estudio

**Encuestador:** Jackser Ixael GONZALES PEREZ.

**Instrucciones:** Marque con un aspa(x) la opción que mejor refleja su perspectiva (TED: Totalmente en Desacuerdo, ED: En Desacuerdo, NS/NO: No sabe/No opina, DA: De Acuerdo, TDA: Totalmente de Acuerdo), respecto a cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

ID	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Variable: <i>Onboarding</i></b>						
<b>Dimensión: Preparación</b>						
1	Considero que el mensaje de bienvenida recibido fue el adecuado.					
2	La institución en la que laboro nos comunicó sobre el plan de bienvenida.					
3	La reunión del primer día de trabajo fue adecuada en mi opinión.					
<b>Dimensión: Integración</b>						
4	Durante mi primer día laboral, estuve constantemente acompañad(a) por la Unidad de Recursos Humanos.					
<b>Dimensión: Orientación</b>						
5	Recibí información necesaria para realizar mis labores por parte de la Unidad de Recursos Humanos.					
<b>Dimensión: Compromiso</b>						

6	Mis colegas colaboraron para que se adaptara a su nuevo puesto de trabajo.					
7	Siento que las acciones de bienvenida me permiten identificarme con la organización en la que pertenezco.					
<b>Dimensión: Seguimiento</b>						
8	La Unidad de recursos humanos estuvo pendiente de mis necesidades y solicitudes al momento de incorporarme.					
9	Mi jefe inmediato evaluó cómo me sentía en relación con mi trabajo en los primeros meses.					

Gracias por su participación

### **Datos demográficos:**

Edad:

Sexo: Femenino ( )

Masculino ( )

Grado de instrucción: Secundaria ( )

Profesional Universitario ( )

Profesional Técnico ( )

Profesional Magister ( )

Nombre del puesto que ocupa actualmente:

Tiempo en la institución:

### **FICHA TÉCNICA**

NOMBRE DE LA ESCALA : Escala de medición del *Onboarding*

AUTOR : Bauer, Gomez Mejia y Peralta

OBJETIVO : Recoger las percepciones de los trabajadores contratadas de la Red de Salud sobre las prácticas de *Onboarding*

UNIDADES DE ANALISIS : Persona natural

FORMA DE APLICACION : Personal/directa

LUGAR DE APLICACION : Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

#### **Descripción del instrumento.**

El instrumento es una escala de intervalos de 5 puntos y consta de 20 reactivos, distribuidas en cinco dimensiones para la variable *Onboarding*

Los elementos de la muestra (persona individual) otorgarán sus valoraciones en una escala de 5 puntos (donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo) a cada una de las afirmaciones/negaciones.

**Validez:** Se realizará un juicio de expertos donde será elegido a tres profesionales que estén relacionados con el tema a investigar.

## Confiabilidad.

El instrumento será analizado previamente con Alfa de Cronbach, para poder verificar la confiabilidad de dicho instrumento, mediante una prueba piloto.

### Anexo 5



#### Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



### CUESTIONARIO DE ENCUESTA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL *ENDOMARKETING* (EEE)

**Apreciado colaborador (a):** Le agradecemos anticipadamente por su participación en la presente encuesta sobre el “El *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados de la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco”. Por favor responda con sinceridad.

**Declaración de confidencialidad:** Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, los fines del estudio son íntegramente académicos.

**Tiempo de respuesta:** Aproximadamente 7 min.

**Consentimiento informado:** He sido informado sobre los objetivos del estudio y los fines académicos que persigue.

- a) Si deseo participar del estudio      b) No deseo participar del estudio

**Encuestador:** Jackser Ixael GONZALES PEREZ.

**Instrucciones:** Marque con un aspa(x) la opción que mejor refleja su perspectiva (TED: Totalmente en Desacuerdo, ED: En Desacuerdo, NS/NO: No sabe/No opina, DA: De Acuerdo, TDA: Totalmente de Acuerdo), respecto a cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

ID	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sabe/No opina	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Variable: <i>Endomarketing</i></b>						
<b>Dimensiones: Contratación y retención</b>						
1	El proceso de contratación de nuevos empleados es transparente y detalla claramente las expectativas para ellos.					
2	Recibo mi remuneración acorde con los estándares salariales del mercado en la organización.					
3	Recibo una compensación no monetaria de parte de mis jefes por mi desempeño laboral.					
<b>Dimensiones: Capacitación y desarrollo</b>						

4	Me brindan oportunidades de desarrollo de carrera profesional y especialización en la institución.					
5	La institución me proporciona formación en temas necesarios para mejorar mi desempeño laboral.					
<b>Dimensiones: Adecuación Laboral</b>						
6	En caso lo prefiera tengo la opción de solicitar un cambio de posición o departamento.					
7	Dispongo de empoderamiento para sugerir las mejores decisiones relacionadas con el desarrollo de mis tareas.					
8	Existen diversos beneficios diseñados para satisfacer las necesidades de los empleados.					
<b>Dimensiones: Comunicación Laboral</b>						
9	Los objetivos, actividades y estrategias de la institución son comunicados públicamente sin restricciones					
10	Internamente, la institución informa sobre el balance de logros de metas formuladas.					
11	Estoy familiarizado con los principios morales que guían a la institución.					

Gracias por su participación

### **Datos demográficos:**

Edad:

Sexo: Femenino ( )

Masculino ( )

Grado de instrucción: Secundaria ( )

Profesional Técnico ( )

Profesional Universitario ( )

Profesional Magister ( )

Nombre del puesto que ocupa actualmente:

Tiempo en la institución:

## FICHA TÉCNICA

NOMBRE DE LA ESCALA	: Escala de medición del <i>Endomarketing</i> .
AUTOR	: Chiavenato, Robbins y Judge, Orosco y Delgado.
OBJETIVO	: Recoger las percepciones de los trabajadores contratadas de la Red de Salud sobre el proceso de <i>Endomarketing</i> .
UNIDADES DE ANALISIS	: Persona natural
FORMA DE APLICACION	: Personal/directa
LUGAR DE APLICACION	: Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco.

### **Descripción del instrumento.**

El instrumento es una escala de intervalos de 5 puntos y consta de 20 reactivos, distribuidas en cinco dimensiones para la variable *Onboarding* y 4 dimensiones para la variable *Endomarketing*.

Los elementos de la muestra (persona individual) otorgarán sus valoraciones en una escala de 5 puntos (donde 1= Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo) a cada una de las afirmaciones/negaciones.

**Validez:** Se realizará un juicio de expertos donde será elegido a tres profesionales que estén relacionados con el tema a investigar.

### **Confiabilidad.**

El instrumento será analizado previamente con Alfa de Cronbach, para poder verificar la confiabilidad de dicho instrumento, mediante una prueba piloto.

## Anexo 6

### Cuestionario de Encuesta online

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 10 Configuración

## CUESTIONARIO DE ENCUESTA ESCALA DE EVALUACIÓN DEL ONBOARDING Y EL ENDOMARKETING

**B I U**

**Apreciado colaborador (a):** Le agradecemos anticipadamente por su participación en la presenta encuesta sobre el "El *Onboarding* y el *Endomarketing* en los trabajadores contratados en la Red de Salud Leoncio Prado, Huánuco". Por favor responda con sinceridad.

**Declaración de confidencialidad:** Sus respuestas serán anónimas y confidenciales, los fines del estudio son íntegramente académicos.

**Tiempo de respuesta:** Aproximadamente 7 min.

**Consentimiento informado:** He sido informado sobre los objetivos del estudio y los fines académicos que persigue.

**Encuestador:** Jackser Ixael Gonzales Perez.

1.Considero que el mensaje de bienvenida recibido fue el adecuado. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

No sabe/no opina

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. La institución en la que laboro nos comunicó sobre el plan de bienvenida. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

No sabe/no opina

De acuerdo

Totalmente de acuerdo