

EL ONBOARDING: DINÁMICAS Y PROCESOS DENTRO DE LOS PLANES DE INCORPORACIÓN ORGANIZACIONAL

Mayra Alejandra Rodríguez Monsalve¹

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Resumen

El onboarding es un tema actual que se va afianzando como algo prioritario dentro de los procesos que llevan a cabo las áreas de recursos humanos dentro de las organizaciones. Por lo tanto, el objetivo de este escrito es analizar cuáles son las dinámicas y procesos que estructuran los planes de incorporación de nuevos empleados desarrolladas por las empresas u organizaciones en la actualidad, teniendo en cuenta los conceptos de aprendizaje, apoyo social, socialización organizacional y planes de acogida.

Palabras clave:

Onboarding, programas de socialización, planes de acogida, aprendizaje, apoyo social.

Abstract

Onboarding is a current issue that is establishing itself as a priority within the processes carried out by human resources areas within organizations. Therefore, the objective of this writing is to analyze what are the dynamics and processes that structure the plans for the incorporation of new employees developed by companies or organizations today, taking into account the concepts of learning, social support, organizational socialization and host plans.

Keywords:

Onboarding, socialization programs, reception plans, learning, social support.

¹ Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional “Talento Humano” dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: may.alejamonvalve@gmail.com

Introducción

El onboarding, como término que denota un proceso de socialización desarrollado por las empresas dentro de sus esquemas de incorporación de nuevos empleados, es ante todo, un modelo que busca generar vínculos organizacionales para prevenir la deserción laboral, por un lado, y la de afianzar que los nuevos colaboradores aumenten su inserción laboral con los valores y normas organizacionales.

Dicho modelo integrador (Bautista, 2018) se ha convertido dentro de los equipos de talento humano o en las áreas de recursos humanos, como un proceso indispensable que formaliza la entrada de un colaborador a una empresa. Generar un seguimiento al nuevo colaborador (Sesametime, 2020) a partir de programas de inducción y acompañamiento son algunos de los elementos que se destacan dentro de las dinámicas de onboarding.

Sin embargo, el onboarding puede ser significado de muchas maneras lo que puede generarse a confusiones si es solo un proceso de inducción, o solo es un proceso de bienvenida, o si es algo más complejo que se ha venido estructurando dentro de los procesos organizacionales. Por otro lado, surge la pregunta sobre las

dimensiones conceptuales y teóricas hay detrás del uso de este término, cuáles son sus prácticas, por qué el onboarding es un modelo reiterativo dentro de los programas planeados por las áreas de recursos humanos y, por último, qué aspectos psicosociales se fomentan dentro de los procesos de onboarding.

En consecuencia, tenemos la siguiente cuestión general: ¿cuáles son las dinámicas y procesos que estructuran los planes de incorporación de nuevos empleados desarrolladas por las empresas u organizaciones en la actualidad, teniendo en cuenta los conceptos de aprendizaje, apoyo social, socialización organizacional y planes de acogida?

Para entender un poco lo anterior, inicialmente se partirá en comprender que es el onboarding, luego hablaremos sobre la dinámica del onboarding en las organizaciones, posteriormente se analizará aspectos psicológicos y sociales vinculados a los procesos de onboarding y por último, se explora sobre los programas de onboarding, describiendo las acciones y objetivos que se construyen para afianzar el éxito de la incorporación.

Onboarding o plan de acogida?

Las definiciones del “onboarding” varía de acuerdo a los usos por los cuales se emplea este término. Debido a que este concepto proviene del inglés “on board”, su traducción al español refiere al término “incorporación” (Reverso Diccionario, 2020). En el contexto organizacional y del trabajo, el término onboarding está relacionado a un proceso o acciones que una empresa u organización desarrolla para integrar nuevos empleados en las dinámicas empresariales a partir de acciones de inducción, capacitación y acogida, donde se conozcan los roles, directrices, objetivos, espacios físicos, departamentos u oficinas, clima laboral y procesos de retroalimentación laboral (Ryesrson University, 2012, 1).

De acuerdo con lo anterior, Rubial (2014) citando a Klein & Polin (2012), plantea que el onbarding puede ser entendido como un “plan de acogida”, es decir, aquellas acciones que establece una organización para socializar en los conocimientos, prácticas, programas, políticas, clima y cultura organizacional a los nuevos empleados para facilitar la adaptabilidad de estos dentro de las dinámicas de las empresas (Rubial, 2014, 23)

Teniendo en cuenta esta línea, Teba y Lorenzo (2005) plantean que los planes de acogida hacen parte de un proceso de “planificación de la toma de contacto de nuevos miembros con la organización, así como el seguimiento de integración” (p.142), en el que sus objetivos son:

Ayudar en el proceso de integración.
Reducir el tiempo necesario para llegar al grado de autonomía adecuado. Ofrecer medios para que el nuevo empleado pueda conocer y compartir los valores y objetivos de la organización. Ayudar a reducir los miedos en el proceso de mutuo conocimiento entre la organización y el nuevo miembro. Estructurar y planificar la incorporación del personal. (Teba y Lorenzo, 2005, p.143)

En síntesis, Gan y Triguine (2006) definen que la finalidad de los planes de acogida es “ayudar al nuevo colaborador a superar la sensación de inseguridad propio de incorporarse a un ambiente desconocido y facilitarle un proceso integrador o socializante fácil y rápido” (p. 98)

De acuerdo con lo anterior, el onboarding o los planes de acogida tienden a buscar que los nuevos empleados incorporen de manera ágil, los esquemas y pautas de acción que permitan a las personas admitidas en los procesos de incorporación y empleabilidad proyectados en las empresas, afianzarse con el modelo laboral y social que ha construido una organización, de manera que lo anterior genera un grado de confianza en las relaciones desde un punto de vista subjetivo como desde los intereses enmarcados en la misión y visión de las organizaciones.

Lo anterior ha posibilitado que los procesos de onboarding o planes de acogida se hayan convertido en un tema importante dentro de los esquemas que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos. Por ejemplo, Kanahauti (2013) plantea que el onboarding previene que las nuevas personas contratadas abandonen los cargos iniciando una labor.

Entre tanto, Villarreal (2018) plantea que el onboarding beneficia a las empresas en tanto que este proceso:

Clarifica las expectativas que tiene la empresa con respecto a los

resultados y objetivos que se deben cumplir, incluyendo el tipo de decisiones y situaciones que serán de su responsabilidad. Conecta de manera organizada e institucional a la persona que acaba de asumir el nuevo puesto de trabajo con su equipo de trabajo y con sus principales clientes y proveedores que tendrá de manera interna y externa en la organización. Explica la cultura organizacional que tiene la empresa y enseña la forma de lograr los objetivos planteados. Ubica de manera concreta cual es la situación actual de la empresa, departamento y puesto de trabajo, logrando transmitir las principales áreas de oportunidad y los pendientes abiertos con mayor importancia y prioridad. Alimenta al colaborador de las herramientas de trabajo necesarias para poder empezar a ejecutar de manera correcta las primeras acciones. (Villarreal, 2018, sin pág.

En síntesis, más allá de los beneficios y las metas que se pretenden conseguir con los procesos de onboarding o los planes de acogida, se puede vislumbrar que dicha

iniciativa está dirigida a apaciguar las deserciones laborales y así evitarse un nuevo proceso de incorporación o llamamiento de nuevos empleados para reducir costos (Abbas. et al., 2018) por un lado, y buscar que las nuevas personas contratadas generen un proceso de aprendizaje continuo en el que el determinante psicológico es la búsqueda de confianza por parte de los nuevos empleados en los procesos y dinámicas de la organización (Bauer y Erdogan, 2012).

La dinámica del onboarding dentro de la empresa

De acuerdo con Bauer y Erdogan (2012) la dinámica que plantea el onboarding dentro del ámbito empresarial puede comprenderse desde un “modelo de socialización o interaccionista” (pág. 51) que se compone por tres aspectos fundamentales: Características de los nuevos empleados, comportamientos de los nuevos empleados y los programas de socialización.

Siguiendo con esta misma línea, las mencionadas autoras plantean que el factor de las características de los nuevos empleados en los procesos de onboarding se centran en los antecedentes y rasgos de personalidad de los contratados para potenciar una personalidad proactiva, extrovertida y abierta. Por otro lado, los

comportamientos de los nuevos empleados se centran en que esto se les facilite la construcción de relaciones interpersonales y de iniciativa a la búsqueda de retroalimentación e información. Por último, los esfuerzos organizacionales se basan en fomentar programas que permitan a los nuevos empleados entrar a procesos de orientación, obtener tácticas de socialización, conocer los procesos de reclutamiento, los papeles y normas de los empleos y el conocimiento de la cultura organizacional (Bauer y Erdorgan, 2012, 52)

En este caso, comprender el onboarding como un proceso de “socialización organizacional”, permite ver un aspecto teórico de fondo en el que se va a desprender este concepto. En este caso, la socialización organizacional inicia desde el sujeto (nuevo empleado) pasando por las interacciones que este empieza a construir con los integrantes, colaboradores, administradores y personas a cargo de la gerencia empresarial, dirigido por programas que estructuran los métodos, prácticas y finalidades que las organizaciones pretenden implementar en los procesos de onboarding.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, los programas de socialización permiten a los recién contratados tener claridad en sus papeles o el rol que debe cumplir dentro de la empresa, ser autoeficaces en sus labores, ser acogidos por los miembros de la organización, y se apropien de la cultura organizacional; todo esto en conexión con la búsqueda de resultados satisfactorios para los objetivos organizacionales (Bauer y Erdorgan, 2012, 52)

Desde un punto de vista teórico, Olivera, Ros-García y Tamayo (2001) plantean que la socialización organizacional puede entenderse desde dos enfoques: el de “tácticas organizacionales y el enfoque de contenidos o de la información” (p.174)

El primero centrado en las acciones que emprende las organizaciones para garantizar la socialización de sus integrantes con el fin de cambiar o variar aspectos cognitivos, emocionales y comportamentales a partir de programas de entrenamiento, inducciones, grupos de discusión, cursos que impliquen procesos de aprendizajes en roles de desempeño, aumento del grado de responsabilidad y compromiso, el aumento de la motivaciones personales, reconocimiento de las identidades y particularidades de los nuevos empleados, mejoramiento de habilidades de los empleados en términos individuales como en conjunto, e incentivar la innovación y creación de los miembros de las empresas (Olivera, Ros-García y Tamayo, 2001)

Mientras que el enfoque de contenido se centra en el individuo con el fin de estimar su grado de socialización de acuerdo con la apropiación de información relacionados con un rol específico dentro de una empresa (Ros-García y Tamayo, 2001, p. 177), es decir, que los procesos de onboarding o de socialización organizacional enfocan su dinámica en que los nuevos empleados adquieran contenidos sobre cómo dominar las tarea, se apropien de un lenguaje en común dentro de la organización, que adquieran conocimientos sobre las políticas e historia organizacional y sobre los

objetivos, misiones y visiones de la organización (Ibid, p.177)

Los dos enfoques se centran tanto en estudiar y analizar las **prácticas** que se generan alrededor de la acogida de los nuevos empleados, como aquellos **contenidos** organizacionales que cada nuevo miembro debe familiarizarse para que sean acogidos por parte de los integrantes de la organización.

En este sentido, los programas de socialización organizacional buscan **resultados** de tipo individual como lo es la estabilidad emocional y comportamental (reducción del estrés, ansiedad) que puede desestabilizarse por la transición a un nuevo desempeño o papel dentro de la empresa; y los de tipo organizacional buscan que la “adaptación y la productividad de los nuevos empleados sean sinónimos de estabilidad y eficiencia institucional” (Calderón, Serna, Álvarez y Naranjo, 2019, p.4)

En síntesis, los procesos de socialización organizacional generan dinámicas y espacios de actualización en conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que permitan un desempeño óptimo en los puestos de trabajo (Calderón, Laca, Pando y Pedroza, 2014, p. 269).

En este caso, los procesos **educativos**, de **aprendizaje** y de **apoyo social** dentro de los procesos de onboarding son los elementos centrales que componen las prácticas de socialización organizacional ya sean de tipo formal (programas de capacitación) o informal (vivencias de los sujetos con sus compañeros, apoyo social recibido, imitación de prácticas, retroalimentaciones espontáneas) vitales en que los miembros de una organización aumenten su grado de compromiso y satisfacción laboral (Ibid, p.269)

El aprendizaje y el apoyo social dentro de los procesos de Onboarding

Teniendo en cuenta lo anterior, Becker y Bish (2019) plantean que uno de los retos de los programas de onboarding es encontrar alternativas que permitan mejorar los procesos de incorporación para prevenir los dilemas que generan las rotaciones prematuras y excesivas. Una de esas situaciones, plantean los autores, es la falta de reconocimiento sobre el papel que cumple el aprendizaje en los procesos de integración exitosa, debido a que se deja de lado las necesidades de aprendizajes en habilidades cognitivas y conductuales que el recién llegado requiere para su incorporación en la organización (pág. 5)

En este caso, los autores mencionados manifiestan que las empresas que acogen a nuevos empleados generan procesos de aprendizaje y de desaprendizaje. El primero implica el desarrollo de nuevos conocimientos y el segundo implica la “reducción de conocimientos y de hábitos que representan barreras a nuevos aprendizajes” (Becker y Bish, 2019, pág. 6) que favorecen o desfavorecen los procesos de incorporación.

La inclusión de la fomentar cambios a nivel psicológico en los procesos de onboarding, llevan a pensar sobre la necesidad de actuar en el individuo que está intentando comprender y transformar su nuevo papel al intentar relacionar sus experiencias con los retos que le propone la incorporación. Así mismo, la empresa o la organización también entra en este asunto debido a que los integrantes de esta necesitan actualizar sus modelos de trabajo y papeles de acuerdo a las necesidades de la empresa para generar una buena gestión del conocimiento que permita la generación de un capital intelectual y organizativo (Conde, Correa y Delgado; 2010, pág. 27)

Lo anterior está asociado a lo que se denomina como el “aprendizaje organizacional” concepto por el cual supone lo que la empresa ha generado en términos de recursos o “competencias”

relacionadas con habilidades, conocimientos, características y cambio organizacional; acumuladas por las experiencias previas que estas han desarrollado dentro de sus procesos internos, brindándoles a estas una singularidad a la hora de entrar en los procesos de competencia de mercados (Ahumada, 2002, p. 142)

Los procesos de aprendizaje vinculados a los programas de onboarding, seguramente se encuentran anclados en los procesos de aprendizaje organizacional, puesto que estos procesos se especifican como una dinámica de tipo colectivo al vincular todos los asuntos de construcción y transmisión de saberes y habilidades que se constituyen indispensables dentro de las dinámicas organizacionales (Alcover, C. y Gil, F., 2002, p.267)

Precisamente, dentro de los procesos de aprendizaje que se forjan dentro de la socialización organizacional, se adquieren vínculos afectivos que se van asumiendo como parte de la pertenencia o familiaridad que los sujetos nuevos van construyendo a medida que su incorporación va cimentando su acogida por parte de la organización.

En este caso, de acuerdo con el estudio de Lisboa, Morales y Palaci (2009), los

procesos de socialización influyen en el aumento de la eficacia, mayor implicación en el entusiasmo laboral o “engagement”, al estar relacionado con los contenidos laborales que son necesarios en el momento de familiarizarse con las dinámicas de la organización o grupos de trabajo, y sobre todo, la construcciones de relaciones de amistad o de compañerismo que los nuevos empleados realizan al iniciar con sus labores asignadas (pág. 97)

Así pues, los lazos sociales que se van generando cuando los nuevos empleados entran a una nueva labor dentro de una misma empresa o en una organización diferente, tiene un plus de que los programas de onboarding tenga un grado de efectividad para los propósitos de disminuir la deserción, el aumento del engagement y estresores laborales. Es por esto que aspectos como el apoyo social emergen dentro de esta construcción de vínculos de amistad y compañerismo, ya que estos fenómenos posibilitan al trabajador sentirse incluido dentro de la organización, lo que genera un aumento de la satisfacción laboral, aumenta las expectativas de mantenerse en los puestos de trabajo, aumenta el compromiso del trabajador hacia la empresa, y se despierta un sentido de pertenencia hacia la organización, sobre todo si son trabajadores valorados en

situación de discapacidad (Pérez y Alcover, 2011, 34)

En últimas, tanto el aprendizaje como el apoyo social son dos elementos claves en que los procesos de incorporación de nuevos empleados sean exitosos. Es así que, para que se lleve a cabo la efectividad de estos procesos, se generan planes y programas que son implementados dentro de las organizaciones con el fin llevar a cabo actividades y temáticas que sean acordes tanto con las expectativas del nuevo empleado con su nuevo puesto de trabajo, como las necesidades de las empresas para incorporar a nuevos miembros.

Los Programas de onboarding como elementos educativos organizacionales

La creación e implementación de programas de onboarding se realiza con el fin de iniciar unos procesos de incorporación y de acogida para los nuevos empleados. Todo depende del enfoque en el que se ubiquen los programas de incorporación.

En este caso, Bermúdez (2012) señala que los procesos de incorporación se centran desde una perspectiva de socialización o desde la individuación. La primera se caracteriza por la posición en la que el actor

va a tomar dentro de la organización como el espacio de trabajo, el grado de interiorización de normas y reglas, sus relaciones con sus compañeros. Mientras que los procesos centrados desde la perspectiva de la individuación, se centra en las necesidades, tensiones, experiencias o relatos de vida que manifiesten los nuevos empleados en relación con su incorporación (Bermúdez, 2012, p.144)

Así, los programas de onboarding se desarrollan en las áreas de recursos humanos, como parte de sus estrategias de incorporación de nuevo personal. En el caso concreto, se pueden desarrollar programas de onboarding clásicos que se centran cuando el nuevo empleado se encuentra en la empresa, con actividades tales como entrega de un manual de acogida, presentación de directivos y jefes de área, recorrido al centro de trabajo, información a normas, reglas, transporte, horarios de trabajo, seguridad, vestimenta y reunión de bienvenida (Puchol, 2007, p. 108)

O, por el contrario, se pueden generar procesos de onboarding “temprano” desarrollada desde las redes sociales digitales (Facebook, Twitter, Linkelind), para que las personas tengan un conocimiento previo de las dinámicas y cultura organizacional (Cantera, 2019, 182)

De acuerdo con lo anterior, lo importante de los programas de onboarding es tratar de manejar un aspecto de transmitir un conocimiento que permita a los nuevos empleados tener una capacidad de comprender tanto el medio como los modos de relaciones que existen dentro de las empresas.

Por otro lado, se busca que los nuevos empleados tengan a nivel experiencial, un elemento motivador que les permita tener todos los medios posibles para que su incorporación sea exitosa, como por ejemplo aclarar dudas, hablar de las experiencias laborales, generar acciones de acompañamiento, facilitación de material de apoyo y trabajar con herramientas digitales para agilizar los procesos de comunicación entre los nuevos empleados con los antiguos (Soto, 2020)

En síntesis, el onboarding como programa de inducción tiene como propuesta la de manejar un modelo educativo de enseñanza sobre la historia, acciones y componentes que constituyen tanto labor por la cual son contratados los empleados, así como aquellos elementos que estructuran la organización desde su funcionamiento hasta su cultura.

Conclusiones

El onboarding, como término, puede tener diversos significados (procesos de incorporación, planes de acogida, programas de socialización organizacional) sin embargo, se puede plantear que tiene como elemento general la de generar acciones que permitan la incorporación de nuevos empleados a las organizaciones teniendo en cuenta tanto las expectativas y necesidades de los trabajadores novatos, como aquellas necesidades de las áreas donde solicitan incorporar nuevo personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, como parte de los procesos del área de recursos humanos, el onboarding no es algo novedoso, sino que es una dinámica que ya se ha venido realizando y que cambia de acuerdo con las nuevas herramientas, exigencias sociales y económicas que deben de lidiar las empresas.

Por lo tanto, uno de los objetivos de los procesos de onboarding es que los nuevos empleados puedan adquirir conocimientos puntuales sobre su papel y su puesto dentro la empresa. Esto se genera a partir de un proceso de aprendizaje que es acompañado por trabajadores conocedores de las dinámicas empresariales, lo que permite la generación de vínculos laborales y afectivos (Quijije, 2019) que inciden en la

disminución del abandono laboral, la apropiación de la identidad organizacional, aumento de la satisfacción laboral, y manejo de estresores en los trabajadores.

Con lo anterior, se concluye que los procesos de onboarding se pueden definir como programas educativos organizacionales, en el que intentan tener a los empleados, nuevos y antiguos, actualizados de las novedades y actualizaciones que las organizaciones desarrollan para afrontar los desafíos que se van generando tanto a nivel interno como a nivel externo.

Al enlazar este tema con lo visto en los módulos de la pasantía, se observa que el onboarding tiene una conexión importante con los procesos de selección y promoción del talento humano, como aquellos relacionados con la gestión de la capacitación y gestión del conocimiento. Esto en parte porque las prácticas de onboarding, precisamente buscan, que los nuevos como los antiguos colaboradores entren como sujetos que se complementan para mejorar el desempeño de sus labores, potenciando las habilidades tanto sociales como cognitivas que sirvan como plus vincular entre los miembros de una organización o empresa.

En el fondo, el onboarding intenta dar una imagen a la organización como si fuera un entorno comunitario y familiar, en donde el nuevo empleado pueda sentirse como en “casa”, es decir, se busca cambiar aspectos representativos a los nuevos colaboradores sobre su visión de compañerismo, trabajo, disposición hacia la empresa a través de prácticas de seguimiento, retroalimentación y motivación.

Quizás, el modelo que intenta afianzar el onboarding es que las empresas sean algo más cercano a los trabajadores, priorizando la creación y conformación de vínculos socioafectivos entre los miembros de una organización.

Por otro lado, al pensar sobre la gestión del conocimiento, se tiene que las prácticas de onboarding enfatizan los procesos educativos como elemento de importancia en la adquisición y generación de conocimiento y de habilidades indispensables para que los colaboradores tengan un manejo preliminar de sus nuevas labores. En este caso, priorizar la educación como un factor importante es señal que los procesos de aprendizaje son vitales para que las personas nuevas puedan obtener herramientas que les permita afrontar los objetivos de sus nuevos puestos.

Por lo tanto, dentro del onboarding se puede considerar que inserta procesos educacionales organizacionales, donde el conocimiento desarrollado dentro de ellas pueda dinamizarse y transmitirse hacia los nuevos colaboradores, y estos, a su vez, puedan generar nuevos elementos de conocimiento que permitan a las empresas tener mayor competitividad e innovación.

Por último, se recomienda profundizar el anterior punto para futuras investigaciones que puedan contribuir a abrir nuevos campos de conocimiento sobre los programas de onboarding y su eficacia en la actualidad.

Bibliografía

Abbas, W.; Ismail, S.; Haron, H. y Hariri, W. (2018) “Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework” En: *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (4.31) pp. 46-51

Alcover, C. y Gil, F. (2002) “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal” En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 18, núm. 2-3, pp. 259-301

Ahumada, F. (2002) “El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización.” En: *Revista de Psicología*, vol. XI, núm. 1. pp. 139-148

Becker, K. y Bish, A. (2019) “A framework for understanding the role of unlearning in onboarding” En: *Human Resource Management Review*. Visto en: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Bautista, F. N. (2018) “Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de stefanini informática y tecnología” Tesis. Universidad Externado de Colombia. Bogotá

Bauer, T. y Erdorgan, B. (2012) “Organizational Socialization: The effective onboarding of new employees” En: *APA handbook of industrial and organizational psychology*. pp. 51-64

Bermúdez, H. (2012) “¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores” *Cuadernos de Administración*, Vol 28 • N°. 48 pp. 133-147

Cantera, F. J. (2019) *Pragmata de Recursos Humanos. De anglicismos y dichos*

populares. Editorial Ramón Areces. Madrid.

Conde, Y.; Correa, Z. y Delgado, C. (2010) “Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública”. En: *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, No. 44. pp

Calderón, G; Serna, H; Álvarez, C. y Naranjo, C. (2019) “Sentido y Significado de la socialización organizacional” En: *Revista Espacios*. Vol. 40 (Nº 3) Año 2019. Pág. 8

Calderón, J; Laca, F; Pando, M. y Pedroza, F. (2014) “Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos” En: *Psicogente*, 18 (34), pp. 267-277.
<http://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>

Gan, F. y Triginè, J. (2006) *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Diaz de Santos. España

Kanahuati, G. (2013) “El ‘Onboarding’, la integración laboral completa”. En: *Revista Forbes*. Visto en: <https://www.forbes.com.mx/el->

[onboarding-la-integracion-laboral-completa/](#)

Lisbona, A.; Morales, F. y Palací, F. (2009) “El engagement como resultado de la socialización organizacional” En: *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* 9, 1, 89-100.

Olivera, L; Ros-García, M. y Tamayo, A. (2001) “Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción” En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 17, n.º 2. pp. 173-195

Pérez, V. y Alcover C.M. (2011) “Apoyo social, satisfacción laboral y abandono en trabajadores con discapacidad” En: *Boletín de Psicología*, No. 102

Puchol, L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos. Madrid

Quijije, M. P. (2019) “El onboarding y su influencia para crear vínculos afectivos en los empleados hacia la marca empleadora”. Tesis. Universidad San Francisco de Quito. Quito

Teba, R. y Tejero, L. (2005) “Procesos del desarrollo del factor humano” En: Oltra, V. Coord. (2005) *Desarrollo del factor*

Humano. Editorial OUC, Barcelona. pp. 105-214

Rubial, J. (2014) *Socialización Organizacional: la relevancia del Contrato Psicológico. Un Sistema de Acogida para prácticas en la mediana empresa*. Tesis. Universidad de Santiago de Compostela.

Villareal, E. (2018) “Principales beneficios del Onboarding”. Visto en: <https://es.linkedin.com/pulse/principales-beneficios-del-onboarding-eduardo-javier-villarreal>

Webgrafía

Diccionario Reverso (2020) <https://diccionario.reverso.net/ingles-espanol/onboarding> visitado el 4 de octubre de 2020

EquiposTalentos.com (2020) “onboarding, la importancia de generar un efecto “wow” en el nuevo empleado”: https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf visitado el 4 de noviembre de 2020

Gamelearn.com (2020) “La guía definitiva para hacer un proceso de onboarding de principio a fin (y no morir en el intento)”:

<https://www.game-learn.com/guia-definitiva-hacer-proceso-onboarding-principio-a-fin/> visitado el 5 de noviembre de 2020

Ryerson University (2012) Leader`s guide onboarding.:
<https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manger-resources/docs/leaders-guide-onboarding.pdf> visitado el 3 de octubre de 2020

Sesametime.com (2020) “Guía onboarding o cómo establecer el mejor proceso de incorporación”
<https://www.sesametime.com/assets/wp-content/uploads/2020/02/guia-onboarding-de-proceso-de-incorporacion.pdf> visitado el 4 de noviembre de 2020

Soto, L. (2020) “5 tendencias para un onboarding exitoso en 2020”.
<https://blog.signaturit.com/es/cinco-tendencias-para-un-onboarding-exitoso-en-2020> visitado el 4 de noviembre de 2020