

# ONBOARDING DIGITAL COMO HERRAMIENTA PARA LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS

AUTORES:

HAMILSON ORDOÑEZ MARTÍNEZ

[Hamilsondaniel123@gmail.com](mailto:Hamilsondaniel123@gmail.com)

CRISTIAN STEVAN RUIZ VIDAL

[cristianruiz1510@gmail.com](mailto:cristianruiz1510@gmail.com)

CAMILA MENSA NUPAN

[kamilamesa47@gmail.com](mailto:kamilamesa47@gmail.com)

ASESORA:

DIANA ISABEL HURTADO HURTADO

[dhurtado@unicatolica.edu.co](mailto:dhurtado@unicatolica.edu.co)

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM - CALI, COLOMBIA

## Resumen

El objetivo del presente artículo es describir cómo se puede aplicar el onboarding digital en una organización para realizar una adecuada integración a los empleados a la cultura organizacional, sus procesos y a su puesto de trabajo.

Por tal motivo, se indaga a través de fuentes bibliográficas en libros de Recursos Humanos los antecedentes, conceptos y tipos de inducción realizados por las organizaciones a sus empleados; también, se investiga acerca del onboarding digital a través de fuentes en la web como por ejemplo blogs, páginas de expertos en el tema y artículos de investigación.

Del resultado principal que se llega es que es una herramienta muy valiosa para la incorporación de nuevos empleados, si la incorporación se hace por medio del onboarding, va a evitar que las organizaciones tengan varios problemas como la adaptación de la cultura organizacional, las funciones de su puesto de trabajo y los objetivos empresariales de una manera digital y remota por medio de plataformas virtuales.

Para concluir, el Talento Humano ha aprovechado estas herramientas tecnológicas para mejorar sus procesos de incorporación por medio de la recopilación de datos y estadísticas que ayuden a mejorar la inducción y el progreso de los nuevos empleados dentro de las organizaciones. Por esta razón, el onboarding digital ha tomado gran importancia, debido a que no solo permite que un nuevo empleado conozca la cultura organizacional, su filosofía, misión, visión y los objetivos empresariales, sino que ayuda a que el nuevo empleado se relacione con sus compañeros, conozca su puesto de trabajo, los procesos que se manejan así como sus funciones, recibir la asesoría, el acompañamiento constante en este aprendizaje y adaptación a una organización por medio de plataformas o software digitales dinámicas y novedosas.

**Palabras Claves:** Adaptación, cultura organizacional, incorporación, inducción, onboarding digital, TICS.

## Abstrac

The objective of this article is to describe how digital onboarding can be applied in an organization to properly integrate employees into the organizational culture, its processes and their job.

For this reason, the background, concepts and types of induction carried out by organizations to their employees are investigated through bibliographic sources in Human Resources books; also, research on digital onboarding through web sources such as blogs, pages of experts on the subject and research articles.

The main result that is reached is that it is a very valuable tool for the incorporation of new employees, if the incorporation is done through onboarding, it will prevent organizations from having several problems such as adapting the organizational culture, the functions of your workplace and business objectives in a digital and remote way through virtual platforms.

To conclude, Human Talent has taken advantage of these technological tools to improve its onboarding processes through the collection of data and statistics that help improve the induction and progress of new employees within organizations. For this reason, digital onboarding has taken on great importance, because not only does it allow a new employee to know the organizational culture, its philosophy, mission, vision and business objectives, but it also helps the new employee to relate to their colleagues, know their job, the processes that are handled as well as their functions, receive advice and constant support in this process of learning and adaptation to an organization through dynamic and innovative digital platforms or software.

**Key Words:** Adaptation, organizational culture, incorporation, induction, digital onboarding, TICS.

## I. Introducción

La integración de un nuevo empleado se ha vuelto una parte fundamental en la mejora de los procesos y funciones dentro de una organización; por tal motivo, se están aplicando técnicas como el onboarding para realizar esta integración de manera efectiva. Según Centribal (s.f.):

El onboarding digital es un proceso en el cual se pone en marcha un plan de bienvenida para una correcta integración y adaptación de un nuevo colaborador, adaptándolo a la cultura organizacional de la empresa, sentirse cómodo desde su primer día de

trabajo y darle las herramientas para desarrollar sus funciones dentro de la organización. (s.p.)

Para realizar una adecuada integración, se deben desarrollar varias fases, la primera de preparación, luego la bienvenida y finalmente la integración, en todo este proceso se busca darle a conocer al nuevo colaborador las condiciones del lugar, sus compañeros de trabajo, las instalaciones de la empresa, la cultura organizacional, objetivos, políticas y valores de la compañía, así como las herramientas y su puesto de trabajo donde realizará sus labores. (Job Wizards, s.f., s.p.)

Cuando no hay un adecuado proceso de incorporación de nuevos empleados, causa problemas de adaptación a una cultura organizacional, baja productividad del empleado, falta de conocimiento de normas, políticas y falta de comunicación. Debido a esto en las organizaciones los empleados nuevos son muy vulnerables cuando empiezan a generar las actividades correspondientes ya que, su capacitación e inducción no fue de una manera eficiente y oportuna para adquirir los conocimientos de dicho cargo y esto generará diversos errores en los procesos internos de la organización.

Por otra parte, el objetivo de la presente investigación, es describir cómo se aplica el onboarding digital para lograr un adecuado proceso de incorporación de nuevos empleados. Esto lleva a la siguiente pregunta: ¿Qué beneficios genera la implementación de un proceso de onboarding digital para lograr una mejor adaptación y fidelización de nuevos empleados? Esto, debido a que el tema de fidelización es muy importante para todas las organizaciones por el motivo de que sus empleados al tener buenas impresiones en su proceso de vinculación, estos generan buenos comentarios por parte de ellos. Además, esos comentarios se irán en voz a voz hasta que lleguen a los clientes y esto hace que confíen en esa empresa y que el empleado la defienda y tenga sentido de pertenencia sobre ello.

Por esta razón, para entender el concepto de onboarding digital, se realizó una investigación cualitativa, donde la metodología utilizada fue de

tipo descriptivo por medio de una revisión documental a través de contenidos en páginas web partiendo de lo general como lo son palabras como la integración y retención de personal, hasta llegar a lo particular con palabras como el onboarding digital. Esta investigación se realiza debido a que es una época donde la tecnología se ha vuelto una herramienta fundamental para el desarrollo de actividades dentro de una organización, incluido el área del talento humano, por lo tanto, el onboarding digital puede ser un apoyo para una buena inducción para el empleado al clima organizacional de una empresa aprovechando los recursos digitales tales como las aplicaciones móviles o programas en computador.

Finalmente, en el marco teórico se definen temas como la integración del personal, el onboarding y el uso del onboarding digital. Después se presentan los resultados obtenidos a partir de las investigaciones, las conclusiones y las recomendaciones sobre el uso del onboarding digital para las empresas.

## II. MARCO TEÓRICO

Para realizar la presente investigación, se aplicó un método deductivo que según Gómez (2004) “se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal, se infieren enunciados particulares”. (p. 30).

### **La incorporación de nuevos empleados, un proceso clave en la gestión del talento humano (¿Cómo se hace, porque es importante?)**

Con el paso del tiempo, la inducción se ha vuelto una parte fundamental en el desarrollo de los nuevos empleados para los Recursos Humanos. Como lo menciona Castro (2016) citando a Ross, Huang & Jones (2014):

Los programas de incorporación hoy en día para las organizaciones y fundamentalmente en el departamento de Recursos Humanos, deben garantizar que las personas se adapten completamente a las labores del puesto de trabajo, al área y a la organización, esto teniendo en cuenta que un programa de incorporación correcta puede garantizar el éxito, así como la satisfacción del empleado. (pp. 16-17)

Por ello se aclara que el término de incorporación dentro del componente empresarial se refiere a una persona que ingresa nueva a la organización a desarrollar las funciones asignadas.

También se entiende como el futuro donde se encamina y lleva a la empresa hacia el logro de los objetivos y todas metas propuestas lo cual, será ejercido por un nuevo integrante, para ello, es necesario que al integrar un nuevo empleado a la organización se cumplan ciertos criterios como lo menciona Koontz (2012):

Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y por lo tanto, eficacia. (p.284)

Además, la incorporación es un factor clave para los nuevos integrantes que están postulados ya que, de esta forma las empresas pueden demostrar todo su potencial hacia el nuevo integrante y del mismo modo, enseñarles la filosofía, sitio trabajo, exploración de la empresa, capacitación, entre otras. Para las organizaciones el tema de incorporación de nuevos empleados es muy fundamental porque, es el futuro donde se encamina y lleva a la empresa hacia el logro de los objetivos y las metas propuestas lo cual, será ejercido por un nuevo integrante.

Se puede decir que los procesos de incorporación de las organizaciones se han venido manejando de manera muy idéntica o rutinaria, es decir: primero, se da un “hola” de bienvenida, luego se hace una presentación técnica y por último se guían a la persona en los primeros pasos para que se adapte a su nuevo lugar de trabajo. Por consiguiente, las organizaciones hoy en día presentan diversas dificultades en temas de baja productividad, comunicación, rotación de personal y en cultura organizacional a causa de que no se han hecho un buen proceso de incorporación a los empleados nuevos. Por tal motivo la productividad según Porter (2009) citado en Jaimes y Rojas (2018) “es un determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo. El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo” (p.177). Por otra parte, otro aspecto fundamental en la

incorporación es la rotación, como lo define Chiavenato (2011) “es un término que se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización” (p. 116). Del mismo modo el tema de comunicación es muy fundamental para las empresas ya que sin ella no habría un proceso eficaz en las funciones y Barreira (2017) lo define como:

Es una guía de la actividad comunicativa que debe llevar la empresa, cumple una función esencial dado que la comunicación, por lo tanto, pretende ser un canal, por medio del cual las instituciones pueden entender y responder a las expectativas de los públicos, de manera de que esto pueda ayudar a ser más eficiente y tener una mayor presencia en el mercado. (p.12)

Para dar solución a las dificultades mencionadas anteriormente, la gestión del talento humano se ha valido de las innovaciones tecnológicas para optimizar los recursos, simplificar el trabajo y mejorar la experiencia de los trabajadores, en este caso, la incorporación de los empleados es uno de los procesos que ha evolucionado actualmente.

### **Onboarding para la incorporación del talento Humano (inicios generales, después onboarding digital)**

El Onboarding es una herramienta que se utiliza para la incorporación de nuevos empleados, según Nicolini (2012) “El onboarding es el proceso mediante el cual el empleado se “siente a bordo del barco”, este proceso acelera la adaptación e integración total del nuevo talento a la organización, haciéndolo más eficiente en corto plazo” (s.p.). Cuando se habla de integración esta se define como:

Una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa. (Grados, 2013, p.333)

El onboarding es la forma en el cual una empresa realiza una inducción al personal nuevo adaptándolo a una cultura organizacional, así como lo afirma Salgado (2018):

Los planes de onboarding son, a fin de cuentas, estrategias mediante las que las compañías aspiran a adaptar e integrar fácilmente a los nuevos empleados a la dinámica diaria de la organización, brindándoles la información sobre lo que será su día a día,

presentándole a sus jefes y compañeros, enseñándoles su lugar de trabajo, explicándoles sus tareas y responsabilidades. (s.p.)

A medida que se realiza la transición de candidato a empleado, las decisiones que la organización toma durante la fase inicial pueden sentar las bases para que el nuevo empleado se asocie con la organización a largo plazo. (Peñalver, 2019, s.p.)

El onboarding no es solo darle la bienvenida a un nuevo empleado, esto requiere un plan para llevar a cabo esto como lo menciona Benayas (2018):

No es lo mismo que en tu primer día te presenten a tus compañeros y recibas un curso formativo que, además de lo anterior, disfrutes de un acompañamiento en todos los sentidos a lo largo del tiempo que afiance el sentido de pertenencia a la empresa. Es en estos aspectos donde reside la importancia del Plan de Onboarding. (s.p.)

Para llevar a cabo el proceso de onboarding, es necesario cumplir ciertos pasos fundamentales como lo menciona García (2021, s.p.):

Al llegar el nuevo empleado se puede sentir muy solo y para que esto no ocurra deberíamos emparejarlo y buscarle un amigo para que lo ayude en sus primeras semanas y así comenzar a construir conexiones entre el equipo desde el primer día.

Cuando nuevos empleados se unen a la empresa, el departamento de RRHH debe plantear un programa de capacitación para aprender todo lo relacionado con su función y el negocio.

La diversidad en el lugar de trabajo mejora la capacidad de innovación y el compromiso de los empleados de su empresa, pero para aprovecharla al máximo, sus empleados deben aprender unos de otros y colaborar.

Preguntar con frecuencia a los nuevos empleados su opinión y comentarios.

El onboarding es muy reflexivo en la vida cotidiana, por ejemplo, el primer día en el colegio,

la cual, los nervios, expectativas, miedos, ganas u otros factores se apoderan de los niños. El onboarding es la solución a esos factores que las personas sienten cuando van a ser guiadas a la integración, es por eso que debe hacerse de una manera muy eficiente y así generar confianza y satisfacción en su nueva labor.

### **Onboarding digital**

Los primeros antecedentes de esta actividad se remontan a 1997 en la empresa norteamericana McKinsey & Company que acuñó el lema “guerra por el talento” que surge de un entorno económicamente positivo en donde las empresas tienden a competir por abarcar los mejores profesionales para integrarlos a su planta (Galli, 2018), por eso el uso de herramientas tecnológicas en los Recursos Humanos ha sido fundamental para formación del onboarding digital como forma de inducción a los nuevos empleados que a través de conexión remota pueden recibir su integración de una manera agradable y personalizada, según como lo define Adriana M. (2020):

El onboarding digital es un proceso que busca la adecuada integración de los nuevos empleados de una organización. Se trata de proporcionarles una experiencia única desde que firman el contrato hasta que se incorporan a su puesto, y posteriormente en los primeros días de trabajo. (s.p.)

Gracias al uso de las tecnologías en las organizaciones, las empresas han adaptado procesos para la integración del nuevo personal por medios digitales.

Dada la situación actual, muchos de los procesos implicados en la adquisición de talento han pasado a desarrollarse en contextos digitales. Por eso, disponer de las herramientas que ayuden a contar con un plan de onboarding digital puede suponer una enorme ventaja. (Redacción Factor Humano, 2020, s.p.)

Es por esto, que para el área de Recursos Humanos de Uanataca (2021) “rentabilizar al máximo este coste y optimizar los recursos empleados son los principales motivos por los que existe un gran interés en las empresas por desarrollar e incorporar procesos de onboarding eficaces en el nuevo mercado laboral” (s.p.) principalmente apoyándose en los recursos tecnológicos.

La digitalización de este proceso crea ciertos beneficios para la integración del personal.

Con el onboarding digital se ponen facilidades para el trabajador, ya que puede acceder a la herramienta a través de cualquier dispositivo, smartphone, tablet o PC, y a cualquier hora.

Además, incluso puede iniciar el proceso en los días previos a la incorporación: saber dónde puede aparcar, el número de su taquilla, su cuenta de correo electrónico, así como otros datos que puedan interesarle antes de su llegada. (Gestionet, 2019, s.p.)

También, gracias a la digitalización “el uso de herramientas digitales permite acelerar y automatizar el proceso de integración de los nuevos trabajadores. Además, contribuyen a mejorar la experiencia del nuevo empleado” (Irene, 2021, s.p.)

### III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente artículo es deductiva, de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo por medio de una revisión documental, dado que se profundizará sobre el concepto, los beneficios y usos del onboarding digital para la inducción de nuevos empleados.

Para la búsqueda de información, se indagó en diferentes fuentes de información a través de libros académicos sobre procesos de inducción de personal, así mismo como en páginas web sobre Recursos Humanos.

La técnica para la recolección de datos se basó en la consulta en libros de autores como Harold Koontz, Chiavenato, entre otros, que tratan temas sobre el proceso de inducción en las organizaciones, así como proyectos de investigación relacionados con el onboarding; por otro lado, se indagó a través de páginas web de Recursos Humanos tales como Capital Humano, RHpaeNews, Academia.edu, entre otros, temas relacionados con el onboarding digital.

Los datos a presentar serán basados en los antecedentes de la inducción presencial en las empresas, su evolución en el tiempo, la llegada del onboarding y su uso; para terminar con el uso de la

tecnología en los Recursos Humanos, el onboarding digital, conceptos, usos y beneficios para la inducción del personal en las empresas.

### IV. RESULTADOS

#### a) *cómo se aplica el onboarding digital para lograr un adecuado proceso de incorporación de nuevos empleados.*

Cuando se tiene un onboarding presencial, es importante contar con ciertos pasos para dar una buena bienvenida al nuevo empleado a su lugar de trabajo, es por eso que De Vita (2017, s.p.) da ciertos pasos para realizar este proceso los cuales son:

1. Correo electrónico de bienvenida: Unos días antes de que se integre el nuevo empleado, es una buena práctica enviarle un correo indicando la agenda del día, información útil, políticas corporativas y su plan de formación.
2. Breve gira de las oficinas: Si la sede de la compañía es un laberinto de oficinas, salas de reunión y diversos locales, es mejor llevar al empleado a una gira por las oficinas
3. Tarjeta: Si se utiliza en la empresa el control de presencia, asegúrate que su tarjeta esté lista.
4. Credenciales de acceso: Programa una reunión con un empleado del departamento de Tecnología de la Información para que guíe al nuevo empleado en el uso de la computadora y el software que necesita.
5. Formalidades burocráticas: Deja una ventana de tiempo razonable al nuevo empleado para analizar el material e indica una persona de contacto para clarificaciones técnicas, como un asesor de empleo.
6. Material informativo: En la medida de lo posible, intenta utilizar formatos digitales. No solo en pro del medio ambiente: un escritorio inundado de papel puede ser desalentador.

7. Un tutor: Un buen tutor no sólo será competente y estará en grado de contestar cualquier pregunta técnica del nuevo empleado, sino que también tendrá buenas competencias de comunicación y relación.
8. Plan de formación: Dependiendo de la posición, la antigüedad y la empresa, el recién llegado puede necesitar un plan de formación más o menos profundo para poder dedicarse plenamente a sus tareas.
9. Definiciones de objetivos: Una de las primeras actividades programadas debe ser una reunión para definir metas para el año o semestre juntos.
10. Reuniones informales: En el primer día, es casi obligatorio tener un almuerzo informal con el equipo, así como otros momentos de socialización.

En el caso del proceso de onboarding digital, es necesario que se cumplan ciertos requisitos para lograr de una manera mucho más efectiva un proceso de incorporación de nuevos empleados, según Gutiérrez (s.f., s.p.) es el siguiente:

1. Inducción: Explicar a detalle, historia, cultura, políticas y valores de la empresa. Compartir actividades y buenas prácticas que se realizan en la misma.
2. Desarrollo: Establecer fecha de inicio y fin del programa de onboarding, explicación del objetivo del mismo. Posteriormente, gestión de la entrega de herramientas con las que contará para el desarrollo de sus actividades y por último, una presentación del equipo de trabajo.
3. Acompañamiento: Explicar las diferentes herramientas que se considerarán para realizar el acompañamiento de manera remota, así como las diferentes dinámicas que se tienen como parte de integración de equipo y revisión de entregables.
4. Plan de contingencia: Proporcionar el plan de contingencia con el que cuenta la empresa, ante situaciones de crisis, las

acciones que se están considerando y cuál es la postura ante esta situación.

Así mismo para llevar a cabo estos procesos de manera digital, TalenTia (2020) recomienda que la plataforma a utilizar tenga lo siguiente:

Debe permitir la gestión centralizada de todo el proceso. Desde la identificación de necesidades y la planificación de etapas de reclutamiento hasta la gestión de las propuestas y los distintos procesos de selección. Sin olvidar que debe ofrecer también posibilidad de implementar planes específicos para las nuevas incorporaciones y también formación ad hoc; es decir, fidelizar y mejorar el desempeño del talento de la empresa. (s.p.)

Así mismo, para generar el éxito esperado, también hay que pensar en que una persona es la que se encuentra del otro lado en un espacio personal para trabajar, por lo tanto, es importante realizar estas pausas en la labor (Camacho, 2021, s.p.):

Establece rutinas: Cuando no tenemos que movernos de casa, es fácil caer en rutinas que alteran nuestros horarios. Para ello, es recomendable establecer horarios para levantarse, no olvidar el aseo y arreglarnos como si fuéramos a la oficina.

Propón buenos hábitos alimentarios y de ejercicio: Si trabajamos todo el día sentados y, además, no nos hemos movido en todo el día es recomendable hacer ejercicio al aire libre o en casa. Además, no debemos olvidar alimentarnos bien para poder tener la energía suficiente para afrontar el día.

Organiza meetings online e invita a utilizar los canales digitales: Podéis seguir haciendo la pausa para el café, pero de manera online. Además, el uso de canales de comunicación interna ayudará a apagar el sentimiento de soledad.

Establece un buen lugar de trabajo: Este punto es muy importante, ya que debemos encontrar un sitio cómodo en el que no tengamos distracciones.

Existen diversas herramientas digitales que permiten realizar de forma exitosa este proceso de onboarding en el cual como lo menciona Antonioli (2020, s.p.) tenemos:

Herramientas de planificación: La forma más básica de garantizar que se cumplen todas las etapas del proceso es con una lista de tareas, que puede ser algo

tan sencillo como una hoja de cálculo compartida alojada en el servidor de la empresa.

Herramientas especializadas móviles: Sirven para diseñar toda la experiencia de incorporación del nuevo empleado y para automatizar gran parte de las tareas relacionadas.

Learning Management Systems: Pueden compartirse de forma electrónica todos los materiales de formación que el trabajador necesitará durante su incorporación: desde el manual del empleado, hasta guías del software.

Chatsbots: Pueden servir para facilitar la incorporación de los nuevos trabajadores y ayudarles a resolver las preguntas más frecuentes que surgen durante el proceso.

De igual modo, los primeros días son esenciales para un nuevo empleado, debe haber un cronograma que le permita tanto a él como a su tutor o encargado de su proceso, guiarse de tal forma que no lo sature de información que lo confunda, la Revista Cielo (s.f.) ha creado un cronograma para una inducción con los primeros cuatro días, como se muestra a continuación:

Cuadro 1: Cronograma de bienvenida remota

<p style="text-align: center;"><b>Día 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión individual con IT para configuraciones de tecnología y accesos</li> <li>• Entrenamientos por video: bienvenida a la organización, cultura y valores, información relacionada con los beneficios.</li> <li>• Reunión individual con el líder directo</li> <li>• Bienvenida virtual con el equipo de trabajo</li> <li>• Reunión de inducción con el <i>buddy</i>, o compañero asignado del equipo para guiar al nuevo empleado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Día 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión individual con su líder</li> <li>• Reunión de seguimiento con el <i>buddy</i></li> <li>• Reunión de seguimiento con Recursos Humanos</li> <li>• Tiempo de trabajo</li> <li>• Entrenamientos por video: <i>compliance</i>, y capacitación para el rol</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Día 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión individual con su líder</li> <li>• Reunión de seguimiento con el <i>buddy</i></li> <li>• Tiempo de trabajo</li> <li>• Entrenamientos por video: recursos online y software relevante para el rol</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Día 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludo o bienvenida por parte del gerente de la organización</li> <li>• Reunión individual con su líder</li> <li>• Reunión de seguimiento con el <i>buddy</i></li> <li>• Encuesta de satisfacción al nuevo empleado (enfocada en el proceso inducción)</li> <li>• Tiempo de trabajo</li> <li>• <i>Happy hour</i> o <i>after office</i> virtual con el equipo - reunión informal por videoconferencia.</li> </ul>

Fuente: Revista Cielo (s.f.). Cronograma de inducción remota. Recuperado de <https://www.cielotalent.com/insights/induccion-virtual-como-acompanar-a-los-nuevos-empleados/>

Existen diferentes softwares especializados en el desarrollo de onboarding para los nuevos empleados que muestra una guía de sus funciones o metas a cumplir y como va en el desarrollo de las mismas, es el caso de Boardon (s.f., s.p.) que tiene funciones tales como:

Crear contenido: Puede cargar archivos, crear cuestionarios, escribir artículos, vincular videos de YouTube y otro material externo, agregar actividades,

eventos de fecha fija y colocarlos en la línea del tiempo del recién llegado.

Enviar invitaciones: Puede crear notificaciones estándar y textos de invitación, pero también puede personalizarlos para cada invitación. La invitación aterriza convenientemente en el teléfono del recién llegado o como un correo electrónico.

Agregar recién llegados: Todo lo que necesita para crear un usuario es: nombre,

correo electrónico y/o número de teléfono.

Otro software especializado en el onboarding es el sageHR (s.f., s.p.) que automatiza los procesos de incorporación asignando lista de tareas predefinidas a los nuevos empleados, los cuales son:

Generador de flujo de trabajo: Crea una lista de tareas por hacer, según tus propias reglas.

Automatizaciones: Automatice la asignación de tareas cuando nuevos empleados se unan a la empresa.

Reportando: Los informes de estado muestran donde se encuentra cada nuevo empleado en su proceso de incorporación.

**b) Beneficios que genera la implementación de un proceso de onboarding digital para lograr una mejor adaptación y fidelización de nuevos empleados.**

Este proceso de onboarding constituye una etapa fundamental para que la nueva relación con el colaborador empiece correctamente y se convierta en una historia de éxito para ambas partes, por ello la revista equipos y talentos nos presenta 5 beneficios fundamentales que se obtienen al integrar este proceso en una organización:

Imagen 1: Beneficios del Onboarding



Fuente: Equipos & talento. (2018). Onboarding, la importancia de generar un efecto wow en el nuevo empleado. Recuperado de <https://www.equipoystalento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/>

Existen diversos beneficios que trae este proceso de onboarding para las empresas entre las cuales están las presentadas por Irene (2021, s.p.) que son:

1. Ahorro del tiempo empleado en tareas administrativas: Lo que permite invertir más tiempo en realizar estrategias de personas para garantizar una experiencia positiva al trabajador.
2. Minora el riesgo de que se te olvide enviar un documento: Evita por ejemplo que se te olvide enviar el alta de un trabajador o la incapacidad en caso de un accidente.
3. Self Service: La integración se realiza al ritmo del trabajador.
4. Contenidos actualizados: Gracias a las herramientas digitales siempre le puedes

proporcionar al trabajador información actualizada sobre su trabajo.

5. La información siempre está disponible para el trabajador: El colaborador podrá consultar sus documentos cuando él quiera.
6. Se reduce el coste de contratación: Al tener acceso a la información que necesite cuando él quiera le generará una buena experiencia de usuario. Así se evitará que se vaya de la empresa durante los primeros meses.

Así mismo, se puede hacer uso de la gamificación para involucrar a los nuevos empleados generando beneficios para ellos tales como: “reducir el tiempo a la productividad, incrementar la motivación, crear una cultura de aprendizaje, aumentar la retención de conocimientos y acelerar el aprendizaje” (Revista Atrivity, s.f., p.11).

También, con la gamificación del onboarding digital, la forma de aprender puede convertirse en una experiencia única:

Los videojuegos personalizables consiguen enganchar y motivar a los nuevos empleados al mismo tiempo que aprenden sobre la historia de la empresa, la política de gastos, sus valores o su cultura. En este sentido, la gamificación puede convertir algo normalmente aburrido (aspectos técnicos de la industria, regulación financiera, etc) en una nueva aventura fascinante. (Comunicaciones Grupo Logis, 2019, s.p.)

***c) Como el onboarding digital ayuda al proceso de adaptación a la cultura organizacional, la comunicación, la productividad, el conocimientos de las políticas de las empresas y la disminución de errores***

El onboarding digital se puede convertir en una gran herramienta para las organizaciones y su proceso de incorporación de los nuevos empleados, debido a que facilita su adaptación a su nuevo puesto de trabajo, así mismo como a la cultura organizacional de la empresa. Al ser un trabajo remoto, esto genera que el nuevo empleado sienta

una buena experiencia al sentirse acompañado en todo este proceso de adaptación, buscando así mejorar su productividad dentro de la empresa.

Debido a esto, el onboarding a través de medios digitales puede ser una gran ayuda para integrar al nuevo empleado a una cultura organizacional ya que al ingresar, el empleado viene con ciertas experiencias, pensamientos o siente que el ritmo de trabajo es diferente a un trabajo presencial, el onboarding puede mostrar por medio de plataformas, juegos, videoconferencias, entre otros, una manera diferente de enseñar la filosofía, misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales a los empleados, tal como lo menciona Acurio (2014) citando a Guth (1994):

El proceso de selección ayuda a que el nuevo colaborador se adapte a la cultura organizacional de la empresa a la que ingresa; permitiéndole superar el impacto cultural que resulte de la ansiedad que experimenta el recién llegado a renunciar a los símbolos y referencias con las que se encontraba ya familiarizado y adaptarlo en sus relaciones sociales. (p.10)

Otro factor importante a la hora de aplicar el onboarding digital, es que las herramientas que se llega a usar son dinámicas, prácticas, de constante interacción entre los empleados y sus funciones dentro de la organización, por lo que no se tratará de solo entregar un manual físico y un tutor llenándolo de información que se puede olvidar en un par de minutos, es algo con lo que el empleado puede llevar a la práctica aprendiendo de una manera más rápida y proporcionando retroalimentación al instante que puede ser un factor beneficioso a la hora de realizar sus labores propias, evitando que algún error genere problemas económicos o productivos para la empresa.

La duración del proceso de onboarding varía según el cargo, empresa, área o funciones que tendrá que desarrollar en la empresa, no hay fecha específica de fin, aun así, Rosas (2015) menciona que:

Un programa de onboarding toma aproximadamente de tres a seis meses, en

ese tiempo, el nuevo empleado tiene que entender su rol y a la organización de igual manera, con el fin de estar comenzando a generar resultados de acuerdo con los objetivos propuestos. (p.25)

Es importante que el empleado reciba la información de forma clara junto con los recursos necesarios para poder realizar correctamente su trabajo a través de los medios digitales, tener la posibilidad de recibir asesoría constante que permita resolver sus dudas e inquietudes, que las herramientas digitales a utilizar sean de fácil acceso para él, así como de fácil uso y que pueda realizar su trabajo de forma agradable y productiva a la misma vez, así como lo menciona Delpueche (2021):

Este debe darse de forma escrita, porque las palabras se las lleva el viento; horarios, código de vestimenta, uso de herramientas físicas y virtuales, el Modo de Vida en la empresa debe ser fácil de asimilar para garantizar una integración de equipo. (s.p.)

A pesar de que el onboarding digital sea algo remoto, es necesario que el nuevo empleado pueda conocer a sus compañeros, sus jefes, darle una agradable bienvenida y durante este proceso de adaptación, preguntarle cómo se ha sentido a través del trabajo por medio del onboarding digital, de aquí radica la importancia de generar esa confianza entre empleado y jefe como lo menciona Pérez (2020):

Normalmente, un gerente puede hacer paradas frecuentes en el escritorio de un nuevo empleado para ver cómo le va. Ahora, los gerentes pueden mantenerse conectados con ellos a través del correo electrónico, el chat y las videoconferencias. La comunicación debe abarcar tanto lo práctico como lo social. Lo ideal es que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y seguros de que están obteniendo las herramientas e

instrucciones necesarias para recorrer el camino por delante. (s.p.)

Actualmente, existen empresas que ya están haciendo práctica del onboarding digital, en el cual con ayuda de la tecnología han desarrollado maneras de generar confianza entre sus nuevos colaboradores, uno de ellos es Google en el cual:

Ha encontrado más efectivo desarrollar el proceso de incorporación de nuevos empleados a nivel de equipos que de modo centralizado. Especialmente citado es su sistema de alertas “justo a tiempo”, por el que los distintos responsables de la persona recién llegada reciben en el momento justo un recordatorio para charlar con ella sobre alguno de los cinco temas nucleares: roles y responsabilidades, conseguir un ‘compañero anfitrión’ (*peer buddy*), ayudarle a construir su red social en la oficina, fijar reuniones mensuales durante los seis primeros meses o animar al diálogo. De este modo, sólo los responsables que tienen que actuar en la bienvenida del nuevo empleado reciben correos electrónicos y lo hacen justo en el momento adecuado. (Gamelearn Team, s.f., s.p.)

A parte de ellos, se tiene el caso del Metro de Bilbao en España que utiliza el proceso que se menciona a continuación según Gestionet (2021):

Metro Bilbao es una herramienta de comunicación y formación para los trabajadores del medio de transporte público de la capital vizcaína. Con ella se pretende transformar el protocolo de comunicación de la empresa en un manual interactivo. El usuario debe realizar diversos casos prácticos, de manera que simula situaciones reales que le permiten formarse e integrarse de manera más efectiva en su nuevo puesto de trabajo. Conocer mejor a los candidatos, ver sus dotes de comunicación, su manejo en situaciones de estrés, su sistema de

valores, su escala de prioridades, sus expectativas salariales. (s.p.)

Otro caso de implementación del onboarding exitoso es el de Twitter, así como lo afirma Gamelearn Team (2019, s.p.):

La tecnológica estadounidense Twitter ha destacado en el mundo de la inducción de personal por su famoso “from yes to desk”. Esta parte del proceso se centra en ofrecer una buena experiencia a los empleados desde que dicen “sí” a la oferta de trabajo hasta que se sientan por primera vez en su escritorio (desk). Esto incluye una guía con 75 pasos (en la que trabajan los departamentos de recursos humanos, reclutamiento e IT) para asegurarse de que los recién llegados tienen su email activado, sus mesas preparadas y toda la documentación sobre sus nuevos puestos de trabajo en orden. Como toque final, el equipo de onboarding de Twitter deja sobre las mesas de los nuevos empleados una botella de vino (¡así quién no quiere ir a trabajar!).

Los recién llegados tampoco están solos durante su primer desayuno o comida. El equipo de recursos humanos se asegura de que sus managers y varios miembros de sus equipos le acompañen en estos momentos. Además, todos los departamentos de la compañía se encargan durante los primeros días de explicarles los detalles sobre el funcionamiento de la empresa, la cultura corporativa y todo lo necesario para comenzar a trabajar cuanto antes.

Por otro lado, el proceso de inducción de personal de Twitter está en proceso de mejora continua. Dos meses después de haber entrado en la empresa, a los nuevos empleados se les pide feedback para mejorar la experiencia. De esta forma Twitter busca siempre seguir mejorando su proceso de inducción de personal.

Mientras tanto, en Colombia a pesar de que el onboarding digital es algo nuevo y requiere de tiempo para que las empresas se adapten, está tomando mucha fuerza ya que acelera la adaptación de los nuevos empleados, se tiene por ejemplo la caja de compensación Compensar que ya están en este proceso como ellos lo mencionan a continuación:

Compensar aplica el onboarding a través de diferentes dinámicas. Entre ellas se encuentra “un proceso de inducción de 16 horas en el que el colaborador se familiariza con los principios de la Caja, así como el comportamiento que la organización espera de él. (Revista Compensar, s.f., s.p.)

En cambio, para la Revista Semana (2018, s.f.) sostiene que hay una diferencia entre una inducción y un onboarding:

Las medianas y pequeñas empresas en Colombia tienden, por lo general, a confundir el proceso de inducción con el onboarding. En este sentido, aclara que este último es una herramienta empresarial que va más allá. Se trata de una estrategia de integración que empieza antes de la adhesión del trabajador a la organización y que puede alargarse hasta un año después de su llegada. El objetivo no es ser supervisado por cuatro o cinco días posteriores a su ingreso, sino hacer un acompañamiento en el mediano plazo que le permita sentirse cómodo, satisfecho y con posibilidades de crecimiento profesional.

## V. CONCLUSIONES

Realizadas las respectivas investigaciones acerca del proceso de inducción de nuevos empleados y el uso del onboarding y la llegada de la era digital como herramienta para este proceso, se puede concluir lo siguiente:

La inducción es un tema que las empresas hoy en día cada vez se asume con mucho más importancia;

esto, debido a que la inducción no solo permite que un nuevo empleado conozca la cultura organizacional, su filosofía, misión, visión y los objetivos empresariales, sino que ayuda a que el nuevo empleado se relacione con sus compañeros, conozca su puesto de trabajo, los procesos que se manejan así como sus respectivas funciones y recibir la asesoría y el acompañamiento constante en este proceso de aprendizaje y adaptación a una organización.

De aquí nace el nombre de Onboarding, se define como el proceso que aplican las empresas para dar una inducción a los nuevos empleados, es decir, pretende actuar como un elemento motivador e integrador, esta puede variar según el tamaño de empresa, los procesos y funciones del cargo al que se llega, así como el tiempo que se necesite para la inducción que puede durar semanas o hasta meses, lo importante es que se aplique de la forma correcta a través de guías, acompañamiento, conocimiento de funciones, herramientas y equipos, área de trabajo y compañeros, recibir las retroalimentaciones correspondientes y sentirse cómodo y seguro durante este proceso de onboarding.

El Onboarding o bienvenida aprovecha todos los medios tecnológicos disponibles como estrategia para la integración y adaptabilidad del nuevo empleado, ya que de esta manera no solo se mejora su percepción y motivación en la empresa sino que acelera su curva de aprendizaje.

Con la era digital y el uso de las tecnologías de comunicación e información llegando a las organizaciones, las empresas han aprovechado sus herramientas para mejorar sus procesos tanto operacionales como administrativos, los Recursos Humanos no han sido indiferentes con esto y lo han utilizado para recopilar datos y estadísticas que ayuden a mejorar el talento humano dentro de las organizaciones. Gracias a esta ayuda, llega el

Onboarding digital que permite a las empresas formar a sus nuevos empleados a través de alternativas digitales por medio de celulares, portátiles, computadoras, entre otros, tanto para uso remoto cuando el empleado va a realizar sus funciones desde su casa o en el lugar de trabajo. Esto trae como beneficios la interacción constante de los Recursos Humanos y los jefes directos con los nuevos empleados de una manera totalmente novedosa y que permite generar confianza al empleado al llevar sus funciones a la práctica más que a la teoría, permite obtener datos y estadísticas de su aprendizaje y su progreso dentro de las funciones asignadas, recibir retroalimentación de una manera diferente por medio de programas Demo para ensayar o la gamificación por medio de juegos interactivos, para que cuando realice sus funciones, sea menos el riesgo presentar errores operativos que pueden convertirse en costos para las empresas.

Finalmente, en Colombia es incipiente la tecnología digital para apoyar estos procesos de inducción, esto debido a que puede significar costos muy altos para las organizaciones adecuar de la mejor manera estos programas, todavía muchas empresas consideran la inducción presencial como la apropiada para enseñar la cultura y el ambiente organizacional. Esto se deriva en que no se encontró información relevante de autores, teorías o casos prácticos del uso del onboarding digital en las organizaciones por lo que se limitó a trabajar sobre los conceptos y grandes empresas que manejan esta tecnología; no quiere decir que esto continúe en el paso del tiempo, al contrario, debido a las nuevas formaciones académicas, el acceso a tecnología a menor costo, factores sociales o naturales que obliguen al trabajo remoto, se espera que en un futuro todas las organizaciones tengan implementado este método del uso del onboarding digital en Colombia a los procesos de inducción y formación de los empleados.

## **VI. Referencias bibliográficas**

- 5 empresas con programas de bienvenida eficaces. (s.f.). Recuperado de <https://www.gamelearn.com/5-empresas-con-programas-de-bienvenida-eficaces/>
- Acurio, M. (2014). El nivel de inducción y su relación con la cultura organizacional en el Grupo Petrotech. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/71904181.pdf>
- Adriana, M. (2020). Onboarding digital: el futuro de la incorporación laboral post Covid-19. Recuperado de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/onboarding-digital-el-futuro-de-la-incorporacion-laboral-post-covid-19>
- Antonoli, T. (2020). Herramientas digitales para facilitar el onboarding. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/herramientas-digitales-para-facilitar-el-onboarding.html>
- Araiza, Z., Portales, C., y Velarde, E. La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. Recuperado de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf)
- Asegura el Éxito de los Nuevos Empleados con un Onboarding Formal. (s.f.). Asegura el Éxito de los Nuevos Empleados con un Onboarding Formal. Recuperado de <https://blog.atrivity.com/es/asegura-el-exito-con-un-onboarding-formal>
- Barreira, N. (2017). Plan de comunicación de la empresa Cíclika. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/66586/6/nbarreiraTFM0617memoria.pdf>
- Benayas, M. (2018). El Plan de Onboarding – whitepaper. Recuperado de <https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Camacho, M. (2021). ¿Cómo hacer el plan de onboarding digital de tus empleados?. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/onboarding-digital/>
- Castro, G. (2016). Programa de inducción y capacitación de personal para la Fundación María Madre de los Niños en 2016. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/19658/CastroRamirezGermanFelipe2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F., México. Editorial Mc Graw Hill.
- ¿Cómo adaptarse rápidamente a una nueva empresa?. (2018). Recuperado de <https://www.semana.com/management/articulo/como-adaptarse-facilmente-a-una-nueva-empresa-y-el-onboarding/265720/>
- ¿Cómo hacer un Onboarding digital para la incorporación de tus nuevos empleados de forma exitosa?. (2021). Recuperado de <https://gestionet.net/onboarding/>
- Create a Custom Onboarding Portal. (s.f.). Recuperado de <https://www.boardon.net/>
- De Vita, A. (2017). Proceso de inducción: 10 consejos para un perfecto plan de orientación. Recuperado de <https://www.altamirahrm.com/es/blog/proceso-de-induccion-10-consejos-para-un-perfecto-plan-de-orientacion>
- Delpueche, S. (s.f.). Cómo realizar un proceso de selección remoto en modalidad teletrabajo + Vídeo. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/proceso-seleccion-remoto-teletrabajo/>
- Galli, E. (2018). Onboarding, la importancia de generar un efecto “wow” en el nuevo empleado. Recuperado de [https://www.equipo talento.com/upload/talent\\_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf](https://www.equipo talento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf)

- García, B. (2021). El onboarding en RRHH en 5 pasos. Recuperado de <https://factorhumano.es/el-onboarding-en-rrhh-en-5-pasos>
- Gómez, R. (2004). Evolución científica y metodológica de la economía. Recuperado de [https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ciencia\\_met\\_eco.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/ciencia_met_eco.pdf)
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México D.F., México. Editorial El Manual Moderno.
- Gutiérrez, L. (s.f.). Consejos para implementar un onboarding digital. Recuperado de <https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/employer-branding/implementar-un-onboarding-digital/>
- Incorporación: Cómo conseguir un inicio perfecto. (s.f.). Recuperado de <https://job-wizards.com/es/incorporacion-como-conseguir-un-inicio-perfecto/>
- Inducción de personal: 3 ejemplos que te sorprenderán. (s.f.). Recuperado de <https://www.game-learn.com/induccion-de-personal-3-ejemplos-que-te-sorprenderan/>
- Irene. (2021). Onboarding para Empresas: Concepto, proceso y herramientas. Recuperado de <https://factorial.mx/blog/onboarding-concepto-proceso-herramientas/#tipos>
- Jaimes, L., y Rojas, M. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/itec/v12n2/v12n2a09.pdf>
- Koontz, H. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. Editorial Mc Graw Hill.
- Nicolini, C. (2012). El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado. Recuperado de <https://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>
- Onboarding. (s.f.). Recuperado de <https://sage.hr/features/onboarding>
- Onboarding digital: facilita la incorporación de los empleados con la firma electrónica. (2021). Recuperado de <https://web.uanataca.com/gt/blog/recursos-humanos/y-onboarding-digital>
- Onboarding digital: prioridad para las empresas en tiempos de pandemia. (2020). Recuperado de <https://www.talentia-software.com/es/onboarding-digital-prioridad-para-las-empresas/este>
- Onboarding digital: una buena alternativa en tiempos de pandemia. (2020). Recuperado de <https://factorhumano.es/onboarding-digital-alternativa-pandemia>
- Onboarding, la importancia de generar un efecto wow en el nuevo empleado. (2018). Recuperado de <https://www.equipo talento.com/talentstreet/noticias/2018/10/11/onboarding-la-importancia-de-generar-un-efecto-wow-en-el-nuevo-empleado/2753/>
- Pasos para un proceso de inducción exitoso en las empresas: El Onboarding. (s.p.). Recuperado de <https://www.revistacompensar.com/compensando/onboarding-adaptacion-empresarial/>
- Peñalver, A. (2019). Onboarding Mentoring: un tándem ganador para la retención de talento. Recuperado de [https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAE2OsQ7CMAxE\\_8YjollRZfBSYGBBCApidROrREQOJG6BvydQBrxYvmef795zfDX8VAzSBorWSQdKbcI5kNGe\\_CoYLMrP4AZuqM0gRMuxfu](https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAE2OsQ7CMAxE_8YjollRZfBSYGBBCApidROrREQOJG6BvydQBrxYvmef795zfDX8VAzSBorWSQdKbcI5kNGe_CoYLMrP4AZuqM0gRMuxfu)

EUNCj5PSezSBdwmNLg-  
tIXZCaIjaxZ3DW4vo8zVWU1aKqYOC  
Y8gKeXMeiDIkpmsuOOsaNOOPChNL  
tCV6u-fXhC39O6Sg5QyL\_r47nda-  
aPVuVkYHxua9IeUmexf7SvAFWvUQ  
Z7wAAAA==WKE

Pérez, O. (2020). Crea un programa de inducción virtual exitoso. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/crea-un-programa-de-induccion-virtual-exitoso>

Proceso de onboarding de principio a fin (y no morir en el intento). (2019). Recuperado de <https://grupologis.co/proceso-onboarding-de-principio-fin/>

¿Qué es el Onboarding digital y cómo te ayuda a enamorar a los empleados? (s.f.). Recuperado de <https://centribal.com/es/que-es-el-onboarding-digital-y-como-te-ayuda-a-enamorar-a-los-empleados/>

Rosas, M. (2015). Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano. Recuperado de <https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salgado, R. (2018). 'Onboarding' o cómo recibir a los nuevos empleados. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/onboarding-recibir-nuevos-empleados/>