La Influencia de la Innovación Tecnológica en los Procesos de Onboarding

The Influence of Technological Innovation on Onboarding Processes

María Portalanza-Zambrano[1], Teresa Chipre-Plasencio[2]

Resumen

En los últimos años, la tecnología ha transformado numerosos procedimientos en las organizaciones, incluyendo la forma en que las compañías integran y capacitan a los nuevos empleados. El *Onboarding* ha ganado cada vez más relevancia y se ha convertido en una práctica esencial. El objetivo del presente artículo es analizar el impacto de la tecnología en la implementación efectiva del *onboarding*, identificando sus fundamentos conceptuales, características y etapas esenciales. Se destaca la importancia de una incorporación fluida para mantener la competitividad y el bienestar de los colaboradores. Se concluye que la adhesión de nuevos empleados en un entorno empresarial volátil y cambiante es fundamental para mantener la competitividad y garantizar una transición fluida. La adopción de tecnologías avanzadas ofrece múltiples beneficios, como una mayor capacidad de adaptación a nuevos entornos y circunstancias, lo cual es crucial en un mercado laboral en constante evolución. Además, facilita el desarrollo integral de los colaboradores, abarcando tanto el ámbito profesional como el personal, y contribuye al bienestar y progreso de los empleados, creando un ambiente laboral más eficiente y satisfactorio. Finalmente, la innovación tecnológica puede mejorar significativamente el proceso de *onboarding*, incluyendo la implementación de herramientas digitales y plataformas de IA que permiten recopilar indicadores clave como la tasa de retención, satisfacción del empleado, nivel de participación e interacción con el guía o tutor.

Palabras claves: *Onboarding*, Innovación Tecnológica, Incorporación, Programas de Sociabilización

Abstract

In recent years, technology has transformed numerous procedures within organizations, including how companies integrate and train new employees. Onboarding has gained increasing relevance and has become an essential practice. The objective of this article is to analyze the impact of technology on the effective implementation of onboarding, identifying its conceptual foundations, characteristics, and essential stages. The importance of a smooth integration is highlighted to maintain competitiveness and employee well-being. It is concluded that the inclusion of new employees in a volatile and changing business environment is fundamental to maintaining competitiveness and ensuring a seamless transition. The adoption of advanced technologies offers multiple benefits, such as greater adaptability to new environments and circumstances, which is crucial in a constantly evolving job market. Additionally, it facilitates the comprehensive development of employees, encompassing both professional and personal aspects, and contributes to their well-being and progress, creating a more efficient and satisfactory work environment. Finally, technological innovation can

[1] Licencia en Gestión de Talento Humano, Estudiante de la Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador maria.portalanza@uees.edu.ec

[2] Ingeniera Industrial, Estudiante de la Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador teresa.chipre@uees.edu.ec

significantly improve the onboarding process, including the implementation of digital tools and AI platforms that allow for the collection of key indicators such as retention rates, employee satisfaction, participation levels, and interaction with the mentor or guide.

Keywords

Onboarding, Technological Innovation, Incorporation, Social Programs

1. Introducción

Hoy en día, las organizaciones modernas enfrentan el desafío constante de construirse, reconstruirse y renovarse continuamente (Chiavenato, 2002). Este imperativo implica una tarea incesante de evolución y adaptación para preservar su relevancia y eficacia en un entorno dinámico y cambiante. Establecerse y permanecer estático ya no es suficiente para una entidad, en su lugar, debe comprometerse a una evaluación constante y a optimizar sus procesos, estructuras y tácticas para mantener su competitividad en el mercado.

En los últimos años, el ritmo de la innovación tecnológica se ha acelerado considerablemente. Esto se debe, en parte, a la convergencia de varias tecnologías, como la informática, las comunicaciones y la biotecnología, que han dado lugar a nuevos inventos como Internet, las redes sociales y la inteligencia artificial (Saunders, 2013). Estos avances están teniendo un profundo impacto en todos los aspectos de nuestras vidas. En este contexto, la innovación tecnológica ha sido un factor clave en el desarrollo de la sociedad desde la prehistoria.

Con la llegada de la cuarta revolución industrial que busca integrar nuevas tecnologías digitales avanzadas en los procesos, la industria 4.0 logró transformar el panorama de las organizaciones, conectando dos mundos el físico con el digital (Camargo, 2023), así como la experiencia, tanto para los nuevos talentos como para los equipos de RRHH. La incorporación de nuevos empleados en las organizaciones ha experimentado una transformación significativa hacia un enfoque más integral y centrado en el colaborador. Las empresas han comprendido la importancia de brindar una experiencia de integración favorable para mejorar la retención, el compromiso y el rendimiento laboral de su personal. Un onboarding digitalizado permite una transmisión más eficiente de conocimientos, mayor autogestión del aprendizaje y la posibilidad de personalizar el proceso según las necesidades de cada persona (González, 2008).

En la actualidad, el *onboarding* ha evolucionado notablemente con la influencia de las soluciones digitales, incluyendo el uso de plataformas de aprendizaje en línea, aplicaciones móviles y la inteligencia artificial (Robayo, 2016). La integración de avances tecnológicos en el proceso de incorporación y adaptación contribuye al compromiso del empleado, creando un proceso más estratégico e inclusivo en el que los colaboradores establecen vínculos organizacionales al formalizar su entrada a la empresa (Hidalgo y otros, 2021). Durante este periodo, los nuevos integrantes aprenden sobre las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para realizar las tareas dentro de su puesto (Tejada et al,. 2019). Este procedimiento busca facilitar la adaptación, permitiendo que las nuevas contrataciones se ajusten a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevas responsabilidades de manera rápida y sin problemas. En un mercado laboral altamente competitivo, donde la captación y

retención de talento son cruciales, este proceso se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas (Juárez et al,. 2021).

El impacto de la innovación tecnológica en los procesos de RRHH es multifacético y va desde la automatización de tareas administrativas, personalización de la experiencia del empleado, *data analytics*; influenciando en el clima organizacional, satisfacción laboral y la retención de empleados hoy en día son temas significativos en la gestión del área. La transición de estos procesos alineados con los avances tecnológicos en la integración de nuevos empleados y su impacto en la retención del talento también son aspectos fundamentales para el desarrollo y la eficiencia organizacional. (Ulloa, 2022).

Según el informe de cultura organizacional 2023 de O.C. Tanner, solo el 43% de la muestra estudiada contaba con un programa de incorporación estructurado y satisfactorio (Conway, 2024). Un proceso de integración deficiente afecta negativamente la percepción de la empresa como empleador, ya que aquellos colaboradores que experimentan una bienvenida inadecuada no la recomendarán como un buen lugar para trabajar. Gestionar la innovación desde una perspectiva interna, considerándola un proceso continuo y no solo un resultado final, es crucial para su éxito. Esto implica fomentar una cultura innovadora que permita a las empresas identificar los factores clave de estos procesos, tanto interna como externamente.

Por lo antes expuesto, el objetivo de este artículo es analizar el impacto de la innovación tecnológica en la implementación del *onboarding* en las organizaciones. Se presenta una evolución histórica de la incorporación de la tecnología en los procesos relacionados con el talento humano, se evalúa su influencia y beneficios a través del uso de herramientas o medios digitales. Asimismo, se examina la repercusión que tienen los distintos subprocesos de RRHH, como la contratación, selección y reclutamiento del personal, en la entidad, identificando los fundamentos conceptuales, características y estudios. Además, se ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar la experiencia de integración de los nuevos empleados.

En el contexto del *onboarding*, estas herramientas tecnológicas pueden utilizarse para agilizar la capacitación, proporcionar información detallada sobre la empresa y sus procedimientos, así como para facilitar la interacción y comunicación entre los nuevos empleados y el resto del equipo (Talent Street , 2019). Además, la innovación tecnológica permite un seguimiento más efectivo del progreso de los nuevos empleados y una adaptación más rápida a la cultura y los procesos de la organización.

2. Revisión de Literatura

Si bien el término *onboarding* se acuñó en la década de 1970, sus raíces se remontan a prácticas más antiguas de inducción y capacitación laboral (Vizcaíno, 2020). A lo largo de la historia, las empresas han reconocido la importancia de integrar adecuadamente a sus nuevos miembros para optimizar su desempeño y fomentar su compromiso con la organización.

El *onboarding* se refiere al proceso de integrar a los nuevos colaboradores a la cultura y operaciones de una empresa. Este proceso puede ser abordado de diferentes maneras, ya sea como proceso de incorporación, plan de acogida o programa de socialización organizacional

(Rodríguez, 2021). En esencia, el *onboarding* es el conjunto de medidas implementadas por una empresa u organización para garantizar que sus empleados se adapten adecuadamente a sus nuevas responsabilidades laborales (Psicología y Mente, 2021).

Además, el *onboarding* es crucial para que los nuevos empleados adquieran la información, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros plenamente integrados y efectivos de la organización (Watkings, 2013). De esta manera, un proceso de incorporación bien estructurado no solo facilita la adaptación de los nuevos colaboradores, sino que también contribuye a su éxito y permanencia en la empresa.

Subsistemas de Recursos Humanos

El ámbito de RRHH experimenta una transformación sin precedentes debido a la irrupción de la tecnología. Las prácticas convencionales de contratación, selección y reclutamiento están siendo reemplazadas por un nuevo enfoque impulsado por herramientas y soluciones innovadoras que optimizan la eficiencia, la precisión y la efectividad de estos procedimientos.(Juárez & Trelles, 2021).

La contratación consiste en un proceso manual y laborioso que requiere una gran cantidad de tiempo y recursos. Sin embargo, la tecnología ha automatizado muchas de las tareas repetitivas, como la clasificación de currículums vitae y la programación de entrevistas. Esto ha permitido a los profesionales de RRHH enfocarse en tareas más estratégicas, como la evaluación de candidatos y la toma de decisiones de contratación (Guasca & Ortiz, 2021). Herramientas como los Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) permiten gestionar de manera eficiente las postulaciones, filtrar candidatos según criterios específicos y automatizar tareas como el envío de correos electrónicos y la programación de entrevistas.

Las evaluaciones en línea facilitan la aplicación de pruebas de conocimiento, habilidades y aptitudes, ahorrando tiempo y recursos. Las entrevistas por videoconferencia amplían las posibilidades de contacto con candidatos, reduciendo costos de desplazamiento y permitiendo mayor flexibilidad (Haave et al., 2023). Por último, las herramientas de análisis de datos ayudan a identificar patrones y tendencias en las postulaciones, mejorando la toma de decisiones estratégicas en materia de contratación.

La selección de personal es un proceso crucial para cualquier empresa, ya que de ella depende encontrar a los candidatos idóneos para cada puesto de trabajo. La tecnología ha proporcionado a los profesionales de RRHH nuevas herramientas para evaluar a los candidatos de manera más precisa y objetiva (Devis, 2006). Las pruebas psicométricas y de personalidad permiten evaluar aspectos como el potencial cognitivo, las características emocionales y la adecuación cultural del candidato. Las herramientas de gamificación hacen del proceso de selección una experiencia más atractiva y dinámica para los candidatos, potenciando su participación y engagement (Harpelund, 2019). El software de evaluación de referencias facilita la verificación de antecedentes y la obtención de referencias de antiguos empleadores o colegas.

Más recientemente, la inteligencia artificial (IA) ha comenzado a utilizarse para analizar grandes volúmenes de datos y predecir el desempeño potencial de los candidatos, optimizando la selección del personal idóneo y reduciendo el riesgo de malas contrataciones (Bradt & Vonnegut, 2009).

En lo que respecta al Reclutamiento, atraer a los mejores talentos es esencial para el éxito de cualquier empresa. La tecnología ha abierto nuevas posibilidades para llegar a un público más amplio y diverso de candidatos potenciales. La publicación de ofertas en plataformas online amplía el alcance de las vacantes a un público más amplio, incluyendo redes sociales y bolsas de trabajo especializadas. El marketing de RRHH implementa estrategias de marketing para atraer talento, posicionando a la empresa como un empleador atractivo y generando una marca de empleador sólida (Harpelund, Onboarding: Getting new hires off to a flying start, 2019).

Las redes sociales profesionales permiten conectar con potenciales candidatos, generar engagement y construir relaciones duraderas. Por último, el análisis de redes sociales ayuda a identificar a candidatos pasivos y con las habilidades deseadas, incluso si no están buscando activamente un nuevo empleo.

Figura 1

Impacto del uso de tecnologías digitales en los procesos de RRHH.

Nota: *En la imagen se puede observar las áreas en las que toman participación las herramientas tecnológicas (digitalización y automatización) tienen influencia. Información tomada de Fujitsu, 2014, (https://acortar.link/P8qdOK)* (Fujitsu Limited, 2014).

Figura 2

Fases del Onboarding

Nota: En el gráfico se detallan las fases del proceso de incorporación, así como los puntos más relevantes a considerar en cada una de ellas. Información tomada del Repositorio de la Universidad Internacional SEK, por L. Encalada Arguello, y S. Oquedo Olaya 2019. (http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3482) (Oquedo & Encalada, 2019)

Una mirada a la innovación tecnológica

Las primeras herramientas, como las hachas de piedra, permitieron a los humanos ser más eficientes en la caza y la recolección. A lo largo de la historia, la innovación tecnológica ha dado lugar a inventos como la rueda, la imprenta, la electricidad, el motor de combustión interna y la computadora. Estos inventos han revolucionado la forma en Estos inventos han revolucionado la forma en que la humanidad vive, trabaja y se comunica (Conde y Ayala, 2018).

En este contexto, la innovación tecnológica es el proceso mediante el cual una empresa crea un nuevo producto, servicio, proceso o modelo de negocio, o bien mejora significativamente las características de uno ya existente, utilizando herramientas tecnológicas como vehículo (Sains, 2021). Este concepto puede englobar diversas acciones y se pueden diferenciar cuatro tipos de innovación tecnológica: la incremental, la disruptiva, la sostenible y la radical. La implementación de nuevas soluciones tecnológicas estimula la creatividad y fomenta el intercambio de ideas dentro de la empresa. La irrupción de las nuevas tecnologías conduce a los equipos a desarrollar nuevas habilidades (Guaman et al., 2023). Las herramientas que realizan tareas de procesamiento de datos y automatizan procesos permiten generar espacios para enfocarse en cuestiones más estratégicas. Incorporar tecnologías como CRM, soluciones en la nube, *machine learning*, inteligencia artificial y *Big Data* mejora la calidad de los procesos y ofrece una mejor experiencia al usuario, siendo así clave en la innovación tecnológica.

La aplicación de innovaciones tecnológicas hace posible el uso de diversos softwares en las empresas, los cuales permiten controlar operaciones en tiempo real, hacer seguimiento a los procesos y tomar decisiones de manera más inteligente (Torres, 2017).

Gracias a los avances tecnológicos, las compañías no solo dependen del personal humano, sino que también apuestan por la inversión en medios digitales. Las entidades que han implementado un proceso de incorporación eficiente alcanzan hasta un 82% de fidelización en nuevas contrataciones y mejoran la productividad en un 70% (Useros, 2022).

- **Plataformas digitales de aprendizaje:** estas herramientas ofrecen flexibilidad al integrar el material utilizado en las inducciones o cursos en un entorno e-learning de fácil acceso (Useros, 2022).

- **Aplicaciones móviles:** Con el uso generalizado de los celulares, las aplicaciones de integración brindan a los nuevos empleados la oportunidad de familiarizarse con la empresa incluso antes de comenzar su primer día laboral (Kirchner, 2022).

- **Aplicaciones de Gamificación:** Convertir las inducciones en una experiencia lúdica no solo la hace más atractiva, sino que también mejora la retención de la información. Otras empresas implementan insignias o sistemas de puntuación para motivar a los empleados a participar activamente y comprometerse con el proceso de aprendizaje.

- **Asignar un Mentor o Tutor:** Se considera una estrategia eficaz en los nuevos ingresos para acompañarlos en sus primeros pasos, el cual está destinado para responder preguntas, ofrecer consejos y compartir experiencias (Rodríguez, 2021).

- **Foros de discusión o de presentación:** Crear espacios donde los empleados puedan compartir experiencias y aprender (Rodríguez, 2021) .

La revisión de literatura ha permitido determinar beneficios asociados a la implementación de la tecnología en el *onboarding*. El proceso de incorporación en las organizaciones es la columna vertebral de la bienvenida de un nuevo empleado, ya que ayuda a reducir la ansiedad, fomenta un sentido de pertenencia y aumenta el aprendizaje de los nuevos integrantes (Ordoñez y otros, 2021). Para ser efectivo, el *onboarding* debe abarcar todos los aspectos de la integración del nuevo empleado, desde la formación técnica hasta la familiarización con la cultura de la empresa (Domínguez, 2023).

Además, el *onboarding* debe ser adaptado a las necesidades específicas de cada nuevo empleado, teniendo en cuenta su experiencia previa, su cargo y sus expectativas (Gestionet , 2021). Es importante destacar que el *onboarding* no es un evento único, sino un proceso continuo que debe durar varios meses (Cogolludo, 2020). De esta manera, se asegura una integración completa y efectiva de los nuevos colaboradores en la organización.

Figura 2

Beneficios del proceso de incorporación



*Nota: Esta figura muestra una visión global de los beneficios del onboarding. Tomado de PeopleNext, 2022, (*Proceso de Onboarding | PPT (slideshare.net)*)* (Pérez, 2022)

3. Conclusiones y Recomendaciones

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el impacto de la innovación tecnológica en la implementación del onboarding en las organizaciones, explorando cómo las herramientas digitales y los avances tecnológicos pueden mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso de integración, así como incrementar la satisfacción y el compromiso de los nuevos miembros. La fase inicial de integración, conocida como *Onboarding*, desempeña un papel fundamental en la relación entre el empleado y la empresa. Va más allá de simplemente enseñar las responsabilidades laborales; implica también incorporar al individuo en la cultura y los valores de la organización.

Para garantizar el éxito del proceso de *onboarding*, se recomienda llevar a cabo sesiones periódicas de seguimiento o utilizar plataformas de IA que permitan recopilar indicadores clave como: a) tasa de retención: medir la cantidad de nuevos empleados que permanecen en la empresa después de completar la incorporación; b) satisfacción del empleado: evaluar el grado de confort y la percepción positiva de los recién llegados sobre el proceso de integración y su experiencia en la organización; c) nivel de participación: analizar el compromiso y la implicación de los nuevos miembros en las sesiones de orientación, capacitación y otras actividades programadas durante su ingreso a la empresa; y d) interacción con el guía o tutor: medir la efectividad del liderazgo y la calidad de la comunicación entre los recién llegados y sus tutores asignados.

La incorporación de avances tecnológicos ofrece una amplia gama de beneficios significativos tanto para la empresa como para sus colaboradores, especialmente en los procesos de integración de nuevos empleados. Estos beneficios incluyen una mayor capacidad de adaptación a nuevos entornos y circunstancias, lo cual es crucial en un mercado laboral en constante cambio. Además, se observa un incremento notable en la competitividad del mercado, ya que las empresas pueden optimizar sus procesos y ofrecer productos y servicios más innovadores (Bautista, 2018).

De igual manera, facilitan el desarrollo integral de los colaboradores, abarcando tanto el ámbito profesional, con oportunidades de aprendizaje y crecimiento continuo, como el

personal, promoviendo un equilibrio saludable entre la vida laboral y privada. En resumen, la incorporación de tecnologías avanzadas no solo fortalece la posición competitiva de la empresa, sino que también contribuye al bienestar y progreso de sus empleados, creando un entorno de trabajo más eficiente y satisfactorio para todos.

Como recomendación, se puede establecer un plan de seguimiento para los nuevos empleados durante sus primeros tres meses en la compañía. Esto permitirá supervisar su bienestar y adaptación, además de fomentar la generación de ideas en los espacios de retroalimentación. Es crucial mantener una actitud receptiva tanto por parte de la organización como de los trabajadores hacia los comentarios, ya que esto permite identificar áreas de mejora y aprovechar al máximo el potencial de los nuevos talentos.

Para optimizar la integración de los nuevos colaboradores, se sugiere establecer un esquema de monitoreo detallado que debe ser usado durante su proceso de incorporación. Este enfoque no solo garantizará una supervisión efectiva de su bienestar y adaptación al entorno laboral, sino que también fomentará la participación y contribución de ideas a medida que se familiarizan con el proceso.

Se invita a enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas, especialmente entre el personal involucrado en el proceso de incorporación. Competencias como la comunicación efectiva y la escucha activa son de particular importancia en este contexto. Asimismo, se resalta la necesidad de mantener una cultura de retroalimentación constructiva es crucial para identificar áreas de mejora y aprovechar al máximo el potencial de los nuevos talentos. Esto, a su vez, contribuye al crecimiento y desarrollo continuo, tanto a nivel individual como colectivo, dentro de la empresa.

En un entorno empresarial marcado por su volatilidad y cambio constante, donde diversas modalidades laborales están en juego y las expectativas de los empleados son cada vez más elevadas, resulta fundamental ajustar y mejorar de manera continua el proceso de incorporación de nuevos colaboradores. Adaptar y optimizar este procedimiento no solo contribuye a mantener la competitividad de la empresa, sino que también garantiza una transición más fluida y efectiva para los recién llegados.

4. Referencias

Bautista, F. (2018). *Onboarding como estrategia para una adecuada integración de los colaboradores de Stefanini Informática y Tecnología.* https://doi.org/10.57998/bdigital.handle.001.1498

Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). *Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time.* Chinchester: John Wiley & Sons.

Camargo, R. (2023). La revolución industrial 4.0. *Ingeniería Y Competitividad, 25*(2). https://doi.org/10.25100/iyc.v25i2.13294

Chiavenato, I. (2002). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional.* (pág. 362). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Cogolludo, A. (2019 de Agosto de 2020). https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/onboarding/onboarding-proceso-clave-a-hora-de-dar-bienvenida

Conde, C. J., & Ayala, F. (2018). Las herramientas nos hicieron humanos. El papel de latecnología en la evolución biológica y social del género. *Revista de sociologia y tecnociencia, 1*(1), 1-25.

Conway, C. (16 de enero de 2024). *Business News Daily*. https://www.businessnewsdaily.com/9936-consequences-poor-onboarding.html

David Gabriel Juárez Sernaque, P. B. (2021). *El onboarding y su relación con la retención del personal .* https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84350/Ju%C3%A1rez_SDG-Trelles_BPB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Devis, J. M. (2006). La innovación tecnológica: más que un proyecto exitoso. A propósito del premio nacional de la innovación. *Scielo* .

Domínguez, J. (24 de Febrero de 2023). *El plan del Onboarding: ¿ En qué consiste el procesos y qué supone para la empresa ?* https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-empresarial/el-plan-de-onboarding/

Fujitsu Limited. (04 de abril de 2014). *Fujitsu.* https://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2014/0404-01.html

Gestionet . (4 de Abril de 2021). *¿ Cómo hacer un Onboarding digital para la incorporación de tus nuevos empleados de forma exitos ?* https://gestionet.net/onboarding/

Gina Tejada, J. C. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia, 24*(85).

González, D. L. (2008). *Academia . edu.* https://doi.org/10.3597/781

Guaman, M. D., Alcocer, J. M., & Baño, M. V. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria, 5*(2), 19.

Haave, H. M., Peters, P., Khadir-Poggi, Y., & Vold, T. (2023). Onboarding and knowledge sharing: Cases from the Netherlands and Norway. *Proceedings of the ... European conference on knowledge management*, 486-490.

Harpelund, C. (2019). Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. En *7. Onboarding design: How to do onboarding in practice?* (págs. 179-206). Emerald Publishing Limited.

Kirchner, M. (2022). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training, 54*(2), 267-278. https://doi.org/10.1108/ICT-06-2021-0044

Monsalve, M. A. (10 de 2021). Repositorio Digital Unicatólica. *El onboarding: dinámicas y procesos dentro de los planes de incorporación organizacional, 17*(2), 4-15. https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12237/2204

Oquedo Olaya, S., & Encalada Arguello, H. (agosto de 2019). *Repositorio de la Universidad Internacional SEK Ecuador.* Repositorio de la Universidad Internacional SEK Ecuador: http://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/3482

Ordoñez , H., Ruiz , C., & Mensa, C. (2021). *Repostorio Digital de la fundacion universitaria catolica lumen gentium - Cali, Colombia.* https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2289

Padilla Hidalgo, M., Campozano Chiquito, G., & Soledispa Reyes, S. (2021). Impacto de las nuevas tendencias tecnológicas en la organización y en los recursos humanos.

Investigación, Tecnología E Innovación, 13(13), 28-35. https://doi.org/10.53591

Pérez, O. (27 de junio de 2022). *PeopleNext.* People Next: https://factorhuma.org/attachments/article/14472/c550-el-proceso-onboarding-un-aliado-contra-la-fuga-de-talento.pdf

Psicología y Mente. (23 de septiembre de 2021). *Estas son las características y las funciones del onboarding, proceso clave de la gestión de RRHH.* https://psicologiaymente.com/organizaciones/onboarding-empleados

Robayo Acuña, P. (2016). La Innovación Como Proceso y Su Gestión en la Organización: Una Aplicación para el Sector Gráfico Colombiano. *Suma de negocios, 7*(16), 125-140. https://doi.org/3013179

Rodríguez, M. (01 de octubre de 2021). *Universidad Católica Lumen Gentium.* http://hdl.handle.net/20.500.12237/2204

Sains, I. (21 de Junio de 2021). La importancia de innovar en el proceso de Onboarding en tiempos de pandemia: https://www.pmfarma.com/articulos/3169-la-importancia-de-innovar-en-el-proceso-de-onboarding-en-tiempos-de-pandemia.html

Saunders, A. (2013). La era de la perplejidad. Repensar el mundo que conocíamos. En *El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo* (págs. 255-260).

Talent Street . (10 de Abril de 2019). *Tecnologia y employer branding, el Rol de la felicidad* . https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2019/04/10/tecnologia-y-employer-branding-el-roi-de-la-felicidad/3236/

Torres, E. E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia, 22*(79), 387-405.

Ulloa, Y. V. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Revista De Administración, 2*(3), 50-65. https://doi.org/10.59659/314

Useros, L. (marzo de 2022). *Harvard Deusto*. https://www.harvard-deusto.com/onboarding-digital-prioridad-para-las-empresas-en-2022

Valeria Lancheros Guasca, R. O. (2021). *Mejoramiento del programa de OnBoarding de la unidad de Oncología de Novartis Colombia.* https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/54273/Entrega%20FINAL%20trabajo%20de%20grado-Administracio%CC%81n%20de%20empresas%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Vizcaíno, G. (20 de agosto de 2020). *Repositorio Universidad Internacional SEK.* https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3974/1/Gabriela%20Paulina%20Vizca%C3%ADno%20Salazar.pdf

Watkings, M. (2013). The First 90 days. En *Proven Strategies for getting up to speed faster and smarter* (págs. 30-32). Cambridge : Harvard Business Review Press.