



**República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil -
UTEG**

**Trabajo de
Titulación para la
obtención del título de:
Licenciada en Gestión del Talento Humano**

**Tema:
Proceso Onboarding del Nuevo Colaborador en
Estación Tres Bocas Poliductos Pascuales - Cuenca**

**Autora:
Solange Madelaine Moreira Bernal**

**Director de trabajo de titulación:
Mgs. Patricia Saltos Zuñiga**

Marzo 2024

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

Este trabajo no fuera posible sin los todos aquellos que me permitieron realizar la actividad, quienes me apoyaron a consultar la información, el lugar en el cual trabajamos la información, la Institución que me abrió las puertas para poder comprender el panorama en el que me había introducido con la temática planteada, fue un trabajo más que gratificante, pero no sin destacar la contribución de todas estas lindas personas que me aportaron para que pudiera realizar la culminación de este trabajo.

A mi tutora Patricia Saltos, que pese a las dificultades me logró comprender y ayudar, con su orientación y apoyo a lo largo de este proceso.

A la Estación Tres Bocas y a sus colaboradores, quienes me dieron un espacio para culminar mi estudio con esta grata experiencia.

A mi familia, quienes me dieron aliento para no desmayarme o caer pese a que nada estuvo a mi favor, por haberme apoyado en los momentos más difíciles de mi vida.

A todos ustedes, no me queda más que decirles muchas gracias de corazón.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia, por todo su apoyo inquebrantable y como han sido mi mayor fuente de inspiración y motivación, por no dejarme caer en cada paso de mi vida.

A mi esposo que, pese a que aún tenemos metas por cumplir, me acompañó incondicionalmente en este momento de mi vida, su paciencia a mi lado es más que un apoyo, siempre será mi bendición.

A todas aquellas personas que de una u otra forma requieran apoyarse en este trabajo, así como yo lo hice con mis antecesores.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Solange Madelaine Moreira Bernal, en calidad de autora del trabajo denominado Proceso Onboarding del Nuevo Colaborador en Estación Tres Bocas Poliductos Pascuales – Cuencia y en representación de los colaboradores que me aportaron en la construcción de este trabajo, declaramos que el documento es original y ha sido elaborado por quien suscribe, como un ejercicio de culminación de Fin de Grado y como requisito previo a la Licenciatura de Gestión del Talento Humano de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG. Cualquier referencia a este trabajo deberá de ser correctamente citada amparada en las normativas de revisión y publicación de la Universidad.

Proceso Onboarding del Nuevo Colaborador en Estación Tres Bocas Poliductos Pascuales – Cuenca

Solange Madelaine Moreira Bernal
Licenciatura de Gestión del Talento Humano
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador
Madelainemoreira24@gmail.com

RESUMEN

El estudio sobre el proceso de *Onboarding* del nuevo colaborador en Estación Tres Bocas Poliductos Pascuales – Cuenca, permitió identificar dificultades significativas experimentadas por los nuevos colaboradores durante su integración laboral, incluyendo la falta de información clara sobre responsabilidades, insuficiente orientación sobre la cultura organizacional y escaso apoyo durante la transición. Se declaró como objetivo de este trabajo el analizar el proceso *Onboarding* del Nuevo Colaborador a partir de su aceptación del cargo. Los resultados resaltan la necesidad de mejorar el proceso de *Onboarding* para garantizar una transición más fluida y efectiva. A su vez, se ha enfatizado que la necesidad de una atención más individualizada a las necesidades de cada empleado, así como una comunicación más clara sobre las expectativas y valores de la organización. Para mejorar el proceso, se sugiere implementar un sistema de seguimiento y evaluación con métricas claras de tiempo. Además, se destaca la importancia de una comunicación interna efectiva y una orientación adecuada durante el proceso de *Onboarding*. Se deja abierta la posibilidad de explorar causas subyacentes que expliquen asociaciones entre personalidad, esferas sociales, motivaciones y dificultades en el proceso de integración, lo que sugiere futuras líneas de investigación.

Finalmente, se enfatiza que la gestión de recursos humanos y el desarrollo

organizacional deben promover un ambiente laboral acogedor y productivo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el ingresar a un cargo laboral, exige una serie de competencias que en la mayor de las veces no es posible verificar en el proceso de selección, sin embargo, al finalizar los procesos de selección, el mejor postulante se adhiere a un nuevo entorno y ecosistema. La mayor parte de estos esquemas se mueven en una línea muy delgada que fluctúa entre la competencia y la competitividad, más aún, cuando no se cuenta con una nominación contractual que garantice la estabilidad del colaborador.

El destinar actividades que permitan adaptar eficazmente al colaborador, implica una serie de tiempo y recurso que no todas las Instituciones ofrecen. Generando conflictos internos e incluso poca claridad del qué hacer en el puesto. La adaptación técnica-profesional e instrumental, también se vuelve un reto en el proceso de abordaje del colaborador.

A su vez, sus competencias se ven afectadas por su capacidad de resolución de problemas y recursos de los que disponga; por lo que, para este primer estudio resultó necesario identificar las principales dificultades del proceso adaptativo del nuevo colaborador en su puesto de trabajo. Bajo el contexto planteado y la variabilidad de la naturaleza y dinámica del contexto se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué dificultades del proceso de adaptación – Onboarding del nuevo colaborador dificultan su actuar profesional?

Este estudio se centró en el proceso Onboarding, como una integración o inducción del nuevo colaborador, puesto que, en la gestión del talento humano, se lo representa como una estrategia que integra a los colaboradores con la organización de una manera efectiva. Esta estrategia requiere a su vez de una serie de buenas prácticas configuradas para recibir,

orientar y disponer todo aquello que el sujeto requiera para su efectiva adaptación a su nuevo entorno de trabajo. Entonces, el proceso *onboarding* se torna en una pieza angular para los objetivos institucionales y un apersonamiento o identificación del personal con la cultura organizacional. Este proceso permite un rápido reconocimiento de funciones y actividades que serán asumidas por su actor clave y así mejora la experiencia de la productividad desde el inicio de funciones y aporta al aprendizaje profesional continuo. Por otro lado, la literatura existente posiciona al *onboarding* como una herramienta propia de la planeación estratégica en el cual despunta la motivación, compromiso y rendimiento de los colaboradores. Bajo este paraguas es que (General Induction at Companies, 2011) realizó en su estudio a la aplicación del explicando así que, la dualidad del *Onboarding* sugiere la necesidad de un enfoque interdisciplinario que permita entender completamente su impacto en las organizaciones puesto que ésta no lo visibilizan.

De igual manera, Barón et al. (2022). Mencionaron el diagnóstico de incorporación en la E.S.E Santiago de Tunja, esta investigación dejó en claro el cómo se contribuye al conocimiento desde el proceso de abordaje del nuevo colaborador en donde existen factores intrínsecos y extrínsecos que pueden afectar la integración y enfoque de la Institución, puesto que, esta nueva arista de trabajo puede representar un hito para el actuar de las empresas o instituciones con sus nuevos colaboradores.

Por esta razón es que podemos destacar que los impactos para la organización de esta herramienta son altamente significativos y así es que se propuso ahondar en esta categoría dando paso a la literatura asociada al proceso como tal.

Para atender a esta temática se estableció el objetivo general de: Analizar el proceso *Onboarding* del Nuevo Colaborador a partir de su aceptación del cargo. A su vez, se establecieron los siguientes específicos: identificar los requerimientos internos para el

establecimiento del proceso *Onboarding*. Describir el proceso *Onboarding* de los colaboradores nuevos en su adaptación al cargo en los subsistemas operativos e identificar las áreas de mayor dificultad durante el proceso *Onboarding* del colaborador.

MARCO TEÓRICO

Proceso *Onboarding*

El proceso *Onboarding* permite la integración de los empleados en un nuevo ecosistema, en este caso: el laboral, por lo que refiere una serie de actividades de calidad y eficacia corporativa en donde su finalidad radica en familiarizar al colaborador con todo aquello que pueda representar su nueva situación laboral. Este proceso permite trabajar la transición del nuevo empleado a comprender el esquema de la cultura organizacional y afianzar sus responsabilidades.

Para Meyer y Regina (2018), resulta ser una aproximación cualitativa dentro de los procesos de selección en organizaciones solidarias que destacan la importancia de la selección y que impacta directamente en la efectividad del *Onboarding* para mocionar supuestos asociados sobre el rendimiento de los empleados.

Por otro lado, Romero (2022) asocia el *Onboarding* como una respuesta al desempeño laboral, aquí el autor vincula la efectividad del *Onboarding* para mejorar los resultados laborales esperados, este enfoque mociona las prácticas de Gestión del talento humano y la aplicabilidad de sus recursos. En esta misma secuencia; Sierra y Palmezano (2022), afirmaron que es vital la incorporación de recursos tecnológicos como lo son las TIC's para su mejora, al igual que, depende del sector específico y su estrategia de necesidad en el ambiente laboral.

Por consiguiente, estos autores destacan fases que requiere el *Onboarding* para su mejora, mismos que van desde el primer día de labores y una cualidad en su entrenamiento y orientación sobre su actuar, aunque en ciertos casos, también se haga referencia a un apoyo continuo en sus actividades. A su vez, resulta necesario aclarar que el proceso *Onboarding* no es lo mismo que el proceso de inducción o capacitación de la organización. En este proceso, se busca dar a conocer al nuevo colaborador todo aquello que requiera para poder realizar una eficaz preparación, bienvenida e integración dotando en el proceso al usuario de un panorama total de sus nuevas condiciones laborales y recursos para que disponga de una significativa orientación y se alinea así a la cultura, objetivos políticos y valores organizacionales. Por lo tanto, resultó necesario diferenciar ambos aspectos, tal como se detalla a continuación:

Tabla 1

N°	Proceso de inducción	Procesos de Onboarding
1	La inducción tradicional se lleva a cabo por medio de programas y planes.	Se basa en una práctica centrada en la orientación de nuevos colaboradores con el fin de brindarles ayuda para su adaptación, integración y socialización en el contexto de la cultura empresarial.
2	La incorporación de personal exige un lapso de adaptación necesario para el aprendizaje de los propósitos, funciones.	Acelera de forma efectiva y eficiente el proceso de incorporación de los colaboradores.
3	Orienta y da conocer de forma general y específica todo lo relacionado con la organización o empresa.	El proceso de adaptación es mucho más efectivo, dinámico y específico

Nota: Diferencias del Proceso de Inducción con el Proceso de *Onboarding*, tomado de

(Portalanza y Llanos, 2023, p. 41).

Tal como se pudo apreciar, el proceso onboarding adquiere un mayor nivel de significancia para el colaborador y garantiza una efectividad para su incorporación al nuevo espacio laboral. Otra diferencia entre estos procesos radica en que los nuevos colaboradores a través del Onboarding logran desarrollar un gusto por su espacio laboral y así se logra propiciar el apersonamiento con los valores organizacionales que promueve toda Institución. Por lo que Meriño et al. (2022) declararon que las empresas promueven estas prácticas para evitar posibles malentendidos entre colaboradores y así, evitar la competitividad en los ambientes de trabajo y promover las buenas prácticas, a su vez, existe incidencia de que se reducen las renuncias voluntarias y absentismo laboral a corto plazo. Por lo que, el proceso Onboarding se vuelve más que memorable para sus actores claves, esto facilita la creación de redes networking en los espacios de trabajo mejorando significativamente la comunicación de los colaboradores.

Etapas del Proceso *Onboarding*

Si bien es cierto, todo proceso siempre debe de ser considerado en un sentido cíclico o de espiral, el cual, permite visualizar de una mejor manera el aprendizaje y actuar inter, multi y transdisciplinario. Para aproximarnos al proceso de Onboarding podemos destacar una división un poco más genéricas de las etapas: preparación, integración y seguimiento (Portalanza y Llanos, 2023). En esta misma línea, podemos decir que la preparación incluye todo aquel subproceso que permita destacar el proceso de la organización, propicia la bienvenida detallada en un subplan e integra a la inducción como un subproceso de Onboarding, al igual que, destaca información que requiere la organización del nuevo colaborador previo a su arribo.

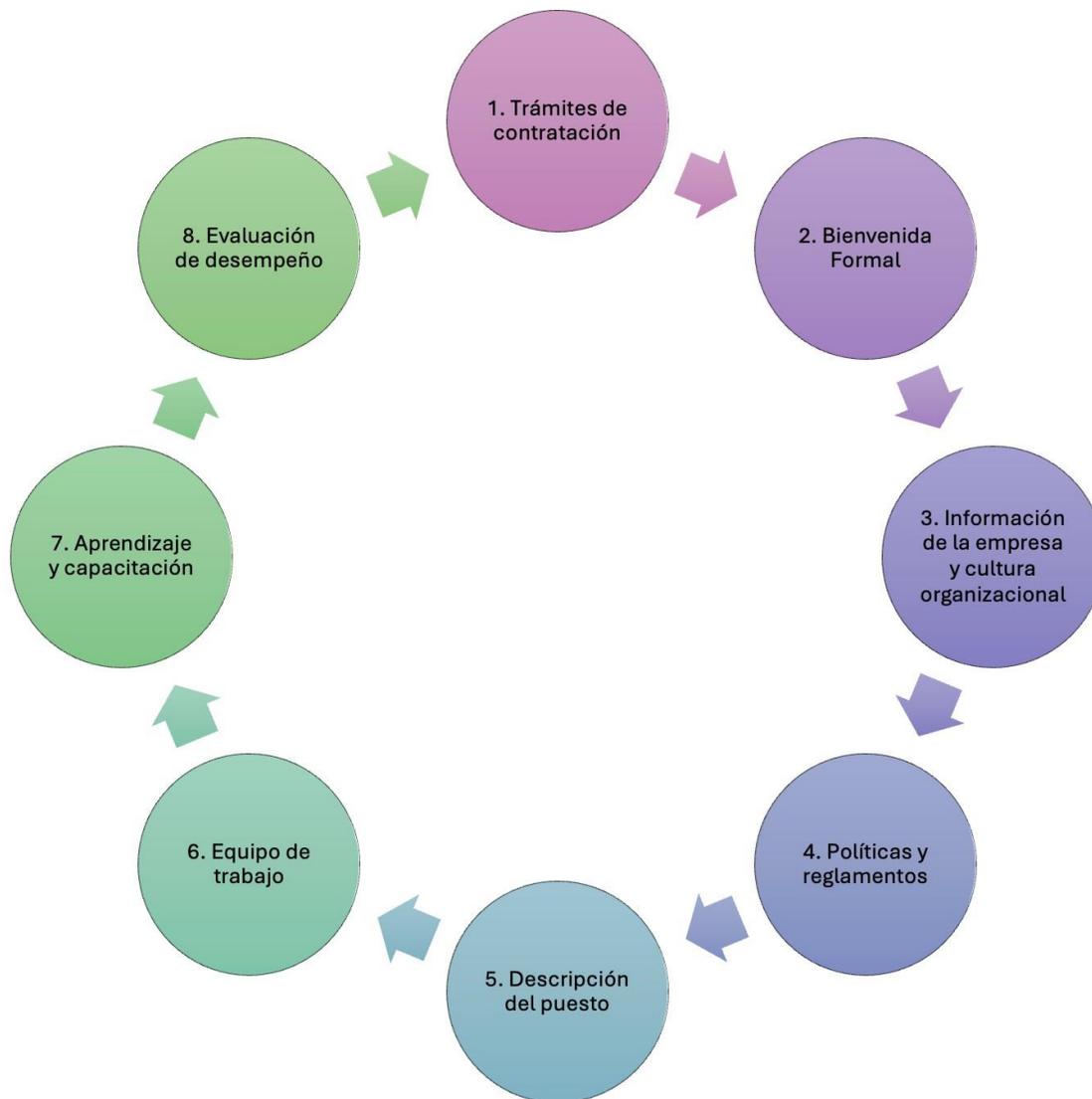
Por otro lado destaca la integración; en este apartado se establece dentro de la planificación estratégica y la estructura orgánica de la organización, a todo aquel personal involucrado con el área y sistemas articulados para la incorporación o reajuste de los procedimientos que serán manejados por el colaborador que ingresa a sus funciones, este apartado adquiere características orientativas y de compromiso, puesto que, el personal cercano al cargo también debe de realizar procesos de acomodación y ajustes necesarios para optimizar el recurso a disponerse para el correcto desempeño de sus funciones, aquí la comunicación y valores de la organización destacan como fuerte para la garantía de la efectividad laboral. Al establecer el compromiso, estamos manejando la línea de cohesión entre la responsabilidad y la identificación del colaborador con la organización.

Finalmente el seguimiento, puede ser vista a manera de tutelado, en donde se debe de hacer acompañamiento a las actividades del nuevo colaborador para garantizar la efectividad del proceso.

Por otro lado, se optó por asentarse en este trabajo por el posicionamiento de Cardemil. (2023) tal como se detalla a continuación:

Figura 1

Etapas del Proceso *Onboargind*.



Nota: Adaptación de (Cardemil, 2023). Respecto a la dinámica del proceso de *Onboarding*.

Cada subcriterio, se debe a un acto de revisión de funciones que deberá de esclarecerse con el colaborador. El trámite de contratación exige el esclarecimiento de toda inquietud de parte del nuevo colaborador en cuanto a los términos contractuales, suele emitirse de manera rápida y específica y adquiere un nivel burocrático en algunas ocasiones sin embargo, el autor especificó que es más efectivo a través del uso de plataformas tecnológicas que permitan afianzar estos procesos.

En cuanto a la bienvenida, se establece que al menos se debe notificar al nuevo colaborador con una semana de anticipación, al igual que a sus nuevos compañeros de trabajo, para que se preparen las partes y se optimicen procesos durante la primera semana de laborales una vez el colaborador se dedique a ejercer sus funciones.

La información de la empresa y su cultura exige socializar oportunamente los lineamientos y requerimiento que se promueven desde el actuar organizacional, por lo que, puede marcarse un hito para la relación contractual y propiciarse una identificación con cada función a lo largo del tiempo del colaborador en cuanto a su permanencia en su espacio de trabajo se tratase.

Las políticas y reglamentos deben de esclarecer cualquier método y actuar procedimental en cuanto a sus funciones específicas, modalidad de trabajo, niveles de exigencia, recurrir a estándares de buenas prácticas y sana convivencia dentro del espacio de trabajo y planes de seguimiento ocupacional. Aunque también el autor deja libre este supuesto a la dinámica de cada organización.

La descripción del puesto de trabajo marca una fase específica para el nuevo colaborador puesto que, aquí se da el desglose de funciones, responsabilidades, atribuciones, productos entregables y las aspiraciones que la organización esperan del sujeto, al igual que, toda información adicional relacionada con el puesto.

En cuanto al aprendizaje y capacitación, refiere a todo software o recurso que se use en el espacio de trabajo que sea necesario para el correcto desempeño de funciones, al igual que el involucramiento de otras áreas encargadas para la optimización de tiempos y recursos.

Finalmente, Cardemil enfatiza que debe de hacerse el seguimiento y evaluación de desempeño de las funciones con tiempos de corto, mediano y largo plazo o en su defecto, realizar una evaluación del proceso de *Onboarding* en un periodo no superior a los 90 días

de asentamiento en el cargo, considerando los demás parámetros contractuales establecidos y el *feedback* que el colaborador pueda propiciar para la mejora continua de la organización.

Nuevo Colaborador

Para fines de este estudio, mantendremos las mismas líneas de trabajo que (López et al. 2019; Sierra y Palmezano, 2022) en donde se alude que, el nuevo colaborador es ese sujeto que empieza a incorporarse al nuevo sistema o ecosistema de trabajo y que va a incidir en su respuesta colaborativa para la mejora de varios ejes necesarios en un nuevo entorno laboral.

METODOLOGÍA

Este estudio plantea un método cuantitativo descriptivo, por lo que se plantea conocer las causas que inciden en las variables de estudio sin asociarlas a otros paradigmas de estudio, se propone un diseño de corte transversal, puesto que, se pretende recurrir a un único momento de toma de datos para así, posteriormente analizarlos. Se realizó una muestra por conveniencia en consideración a las variables de estudio.

En cuanto a las técnicas e instrumentos a utilizar, para responder al objetivo 1, se utilizará una entrevista Ad-Hoc, adaptada de la Revista IMPULSO (2022), que permite establecer las necesidades puntuales de la Institución sobre el nuevo colaborador.

A su vez, para atender al objetivo Nro 2. Se utilizó un cuestionario Ad hoc, el cual permitirá asociar las necesidades frente el proceso de *Onboarding* del colaborador.

Para nuestro tercer objetivo, se planteó una encuesta de *Feedback* sobre el proceso de *Onboarding* por áreas de actuación que representaron mayor dificultad en el colaborador para su ingreso, el cual, será socializado vía *forms* con los integrantes de la subárea participante de este estudio.

Los resultados permitirán presentar estrategias de actuación y aspectos claves para

procesos posteriores.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos revelaron una serie de hallazgos significativos. En primer lugar, se identificaron los principales requerimientos internos de la institución para el establecimiento del proceso *Onboarding*. Esto proporcionó una comprensión más profunda de las necesidades específicas de la organización y permitió diseñar estrategias personalizadas de integración.

En atención al segundo objetivo se describieron detalladamente las distintas etapas del proceso *Onboarding* y se destacaron los aspectos claves que influyen en la adaptación del nuevo colaborador al cargo. Se identificaron áreas de mejora y se propusieron recomendaciones para optimizar el proceso de integración.

Finalmente, la encuesta *de Feedback* permitió identificar las áreas de mayor dificultad durante el proceso *Onboarding* y recopilar información valiosa sobre las experiencias de los colaboradores. Esta retroalimentación directa proporcionó información crucial para mejorar el proceso de integración y garantizar una transición más fluida para los nuevos empleados.

En cuando a las variables exploradas de los instrumentos descritos, se utilizó el sistema categorial y se destacó a través de criterios de selección de resultados para poder comunicar lo siguiente:

Requerimientos Internos de la Institución: Esta variable se refiere a las necesidades específicas de la organización en relación con el proceso de integración de nuevos colaboradores. Para explorar esta variable, se realizaron entrevistas Ad-Hoc adaptadas que permitieron recopilar información detallada sobre los aspectos que la organización considera fundamentales en el proceso de *Onboarding*. En este apartado se

develó que no existió mayor énfasis en las exigencias de la Insitución – Tres Bocas, Pascuales- en cuanto a los sujetos participantes, por lo que, el requerimiento se dispuso a favor de su manual de funciones establecido y criterios de establecimiento del rol asignado.

Descripción del Proceso *Onboarding*: Esta variable implicó examinar las distintas etapas del proceso de integración de nuevos colaboradores, desde la preparación hasta el seguimiento. Se utilizó un cuestionario Ad hoc para explorar esta variable, analizando las percepciones y experiencias de los colaboradores en cada etapa del proceso. Finalmente, los participantes dieron a conocer que no se sentían cómodos o del todo satisfechos en relación a su acompañamiento posteriormente recibido, a su vez, se analizó sobre el sistema tipo Likert con las siguientes equivalencias: (1) nada satisfecho, (2) casi satisfecho, (3) medianamente satisfecho, (4) satisfecho y (5) totalmente satisfecho.

Áreas de Dificultad durante el Proceso *Onboarding*: Esta variable se centra en identificar las áreas específicas del proceso de *Onboarding* que representan mayores desafíos para los nuevos colaboradores. Se diseñó una encuesta de *Feedback* para explorar esta variable, recopilando información sobre las dificultades experimentadas y solicitando retroalimentación sobre posibles soluciones. El total de la población dio a conocer que las dificultades se expresaran a lo largo de la práctica, este hecho destaca que no se realizó un proceso de seguimiento en las etapas *Onboarding*, por lo que se dificulta la proyección de cooperación del colaborador en este proceso.

En cuanto al tratamiento de los resultados podemos decir que, Los datos recopilados a través de las entrevistas y cuestionarios se analizaron cualitativamente para identificar patrones y temas emergentes relacionados con los requerimientos internos de la institución y la descripción del proceso *Onboarding*. Se utilizaron técnicas de análisis de contenido para organizar y categorizar los datos de manera significativa. Los datos de la encuesta de

Feedback se analizaron cuantitativamente para identificar las áreas de mayor dificultad durante el proceso de *Onboarding*. Se calcularon estadísticas descriptivas, como promedios y porcentajes, para evaluar la frecuencia y la gravedad de las dificultades experimentadas por los colaboradores.

Se buscaron patrones y tendencias en los datos analizados para identificar áreas específicas de mejora en el proceso de *Onboarding*. Se prestaron especial atención a las áreas recurrentes de dificultad y se compararon con los requerimientos internos de la institución para identificar discrepancias y oportunidades de mejora. Basándose en los resultados obtenidos, se propusieron soluciones específicas para abordar las áreas identificadas como problemáticas durante el proceso de *Onboarding*. Estas soluciones se diseñaron para ser prácticas y efectivas, y se alinearon con los requerimientos internos de la institución y las necesidades de los colaboradores.

CONCLUSIONES

- A través de las entrevistas, cuestionarios y encuestas de *Feedback*, se identificaron diversas dificultades experimentadas por los nuevos colaboradores durante el proceso de *Onboarding* en Estación Tres Bocas Poliductos Pascuales – Cuenca. Estas dificultades incluyen la falta de información clara sobre las responsabilidades del puesto, la insuficiente orientación sobre la cultura organizacional y la escasez de apoyo durante la transición.
- Los resultados destacan la importancia de realizar mejoras en el proceso de *Onboarding* para garantizar una transición más fluida y efectiva para los nuevos colaboradores. Se requiere una mayor atención a las necesidades individuales de cada

empleado, así como una comunicación más clara y efectiva sobre las expectativas y valores de la organización.

- Se evidencia la necesidad de mejorar la comunicación interna y la orientación durante el proceso de *Onboarding*. Una comunicación clara y efectiva sobre las políticas, procedimientos y expectativas de la organización es fundamental para facilitar la integración de los nuevos colaboradores y promover su sentido de pertenencia.
- Para mejorar el proceso de Onboarding, se debe de implementar un sistema de seguimiento, evaluación y acompañamiento con métricas claras de tiempo que permita incidir significativamente en la cultura organizacional. Si bien es cierto, la variable cultura, no es una categoría considerada para este estudio, si se considera necesario establecer nuevas asociaciones que permitan profundizar en hallazgos más significativos.
- A pesar de los planteamientos declarados aún quedan interrogantes por esclarecer, por lo que resulta necesario explorar causas directas y subyacentes que expliquen asociaciones de personalidad, esferas sociales, posibles rasgos patológicos, nivel socioeconómico, aspiraciones salariales, motivaciones y dificultades que puedan aparecer en el proceso onboarding, por lo que, se deja la apertura al desarrollo de futuras líneas de investigación en esta temática.
- Finalmente, la implementación de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional como un sistema de mejoramiento continuo o de perfeccionamiento, debe de generar soluciones que promuevan un ambiente laboral más acogedor y productivo, facilitar la integración de los nuevos colaboradores y mejorar su experiencia laboral, resultan factores claves para el establecimiento de objetivos institucionales. En el caso del Onboargind, debe de apuntarse a un sistema de

evaluación constante para la integración de la efectividad laboral y así poder evaluarla con estándares claros, considerando la diversidad como un eje transversal para esta temática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dasí, G. (23 de julio de 2021). *El proceso de Onboarding en las empresas: Análisis de caso Inditex S.A y propuestas de mejora*. Obtenido de Universitat Politècnica de Valencia: <http://hdl.handle.net/10251/169493>
- General Induction at Companies. (5 de julio de 2011). *Between an Administrative Process and a Sociological Phenomenon*. Obtenido de Universidad & Empresa: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420006>
- Jaime-Barón, L., Reyes-Vargas, L. y Paredes A. (5 de junio de 2022). *Diagnóstico del Proceso de Incorporación Onboarding de Personal en la E.S.E de Tunja*. Obtenido de Pensamiento y Acción: <https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>
- López, F., Martínez, M. y Carracedo, I. (7 de agosto de 2019). *Employee experience en el Proceso de Socialización Organizacional*. Obtenido de Investigaçã o e Intervençã o: <https://doi.org/10.26537/iirh.vi9.2903>
- Meyer, F. y Regina, K. (5 de noviembre de 2018). *¿Selección o Azar? Aproximación Cualitativa a los Proceso de Selección de Profesionales en Organizaciones Solidarias*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732018000300189&lng=es&tlng=es
- Naranjo, A. y Calle, R. (23 de agosto de 2023). *Plan de Mejora del Proceso Onboaring en la Empresa Tolepu S.A. de la ciudad de Guayaquil en el Periodo de mayo a agosto*. Obtenido de UPS: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26320>
- Romero, Y. (2 de diciembre de 2022). *El Onboarding y su Relación con el Desempeño Laboral de*

- los Colaboradores de Empresas Comercializadoras de Productos de Consumo Masivo*.
Obtenido de Impulso Revista de Administración: <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>
- Sierra, J. y Palmezano, Y. (17 de noviembre de 2022). *Causes that Determine the Difficulties in the Onboarding Process of ICT in Classrooms*. Obtenido de Investigación Científica y Tecnológica: <https://www.redalyc.org/journal/3439/343968243004/>
- Portalanza, M. y Llanos, M. (2023). El Onboarding, Puerta de Entrada para Asegurar un Buen Desempeño: Sector de Industria Metalmeccánica. *Buenas Prácticas de la Gestión del Talento Humano*, 38-63.
- Meriño, V., Martínez, E., Antúnez, A., Cruz, J., Pérez, A., Morán, L., Urzola, H., Sifuentes, A., Pérez, M. y Timaure, J. (2022). *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*. Venezuela: UNESUR.
- Cardemil, A. (23 de enero de 2023). *Proceso de Onboarding: conozca en qué consiste y cuáles son sus etapas*. Obtenido de HumanNet: <https://www.linkedin.com/pulse/proceso-de-onboarding-conozca-en-qu%C3%A9-consiste-y-cu%C3%A1les-8xyze/?originalSubdomain=es>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R. y Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 13-79.
- Becker, K. y Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 1007.
- Sharma, G. G. y Stol, K. J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 110442.
- Stoiber, C., Walchshofer, C., Pohl, M., Potzmann, B., Grassinger, F., Stitz, H., ... y Aigner, W. (2022). Comparative evaluations of visualization onboarding methods. *Visual Informatics*, 34-50.
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager Applied Research*, 1.
- Scott, C., Dieguez, T., Deepak, P., Gu, S. y Wildman, J. (2022). Onboarding during COVID-19:

- Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational dynamics*, 100828.
- Buchan, J., MacDonell, S. y Yang, J. (2019). Effective team onboarding in agile software development: techniques and goals. *International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement*, 1-11.
- Ziden, A. y Joo, O. (2020). Exploring digital onboarding for organizations: A concept paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 734-750.
- Heimburger, L., Buchweitz, L., Gouveia, R. y Korn, O. (2019). Gamifying onboarding: How to increase both engagement and integration of new employees. In *Advances in Social and Occupational Ergonomics: Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Social and Occupational Ergonomics*. Springer International Publishing, 3-14.
- Badshah, W. y Bulut, M. (2020). Onboarding—the strategic tool of corporate governance for organizational growth. *European Journal of Social Sciences*, 319-326.
- Smith, C., Matthews, R., Mills, M., Hong, Y. y Sim, S. (2022). Organizational benefits of onboarding contingent workers: An anchoring model approach. *Journal of Business and Psychology*, 525-541.
- Petrilli, S., Galuppo, L. y Ripamonti, S. (2022). Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 5684.
- Sibisi, S. y Kappers, G. (2022). Onboarding can make or break a new hire's experience. *Harvard Business Review*, 1-7.
- Frögéli, E., Jenner, B. y Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *Plos One*, 0281823.