

# Tendencias globales del onboarding y su impacto en la retención del talento: revisión sistemática

*Association between physical activity and stress levels among doctoral students in education*

Recibido: 20/03/2026 - Aceptado: 13/06/2026

**César Guillermo Amaya Rodríguez**

<https://orcid.org/0000-0002-0123-0487>

[camayaro@ucvvirtual.edu.pe](mailto:camayaro@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

**Juan Alfredo Ochoa Saravia**

<https://orcid.org/0009-0003-7196-3955>

[jochoasa29@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jochoasa29@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

**Lilian Karina Estrada Manrique**

<https://orcid.org/0009-0008-2155-7568>

[lestradama10@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lestradama10@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

**Felipa Coronado Huanaco**

<https://orcid.org/0009-0003-6661-024X>

[ccoronadohu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ccoronadohu@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

## Resumen

El onboarding se ha consolidado como una estrategia relevante en la gestión del talento humano debido a su influencia en la adaptación laboral, la socialización organizacional y la retención del personal. El objetivo de este estudio fue analizar las tendencias globales del onboarding y su impacto en la retención del talento a partir de la evidencia científica publicada entre 2021 y 2025. La investigación se desarrolló mediante una revisión sistemática de literatura siguiendo las directrices PRISMA 2020. La búsqueda se realizó en Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO utilizando términos relacionados con onboarding, socialización organizacional, retención del talento y gestión de recursos humanos. Tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 32 estudios para el análisis final. Los resultados permitieron identificar nueve categorías temáticas predominantes, destacando la retención del talento (22 estudios), la adaptación organizacional y socialización (18 estudios) y el compromiso organizacional (15 estudios). Asimismo, las principales tendencias identificadas fueron la formalización del onboarding (17 estudios), la retención del talento como resultado estratégico (15 estudios) y la digitalización e incorporación de inteligencia artificial en los procesos de integración (12 estudios). Se concluye que el onboarding ha evolucionado desde una práctica operativa de inducción hacia una herramienta estratégica capaz de fortalecer la permanencia, el compromiso y la integración de los colaboradores, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en entornos laborales cada vez más dinámicos y digitalizados.

**Palabras clave:** onboarding, retención de talento, socialización organizacional, compromiso, gestión humana.

## Abstract

Onboarding has established itself as a key strategy in human talent management due to its influence on workplace adaptation, organizational socialization, and employee retention. The objective of this study was to analyze global trends in onboarding and its impact on talent retention based on scientific evidence published between 2021 and 2025. The research was conducted through a systematic literature review following the PRISMA 2020 guidelines. The search was performed in Scopus, Web of Science, Redalyc, and SciELO using terms related to onboarding, organizational socialization, talent retention, and human resource management. After applying the inclusion and exclusion criteria, 32 studies were selected for the final analysis. The results identified nine predominant thematic categories, with talent retention (22 studies), organizational adaptation and socialization (18 studies), and organizational commitment (15 studies) standing out. Likewise, the main trends identified were the formalization of onboarding (17 studies), talent retention as a strategic outcome (15 studies), and the digitization and incorporation of artificial intelligence into onboarding processes (12 studies). It is concluded that onboarding has evolved from an operational induction practice into a strategic tool capable of strengthening employee retention, engagement, and integration, thereby contributing to the sustainability and competitiveness of organizations in increasingly dynamic and digitized work environments.

**Keywords:** onboarding, talent retention, organizational socialization, engagement, human resources management.

## Introducción

En los últimos años, el onboarding ha pasado de ser un proceso operativo de bienvenida a convertirse en una herramienta estratégica de gestión del talento humano. Su adecuada implementación influye directamente en la adaptación, el compromiso y, especialmente, en la retención del talento, lo que cobra especial relevancia en un contexto global marcado por la digitalización, la movilidad laboral y los cambios en los modelos de trabajo (Herrera Márquez, 2026; Sierra Rizo et al., 2026).

El onboarding, entendido como un proceso estructurado de incorporación y socialización organizacional, tiene el potencial de reducir la incertidumbre laboral, facilitar la integración cultural y fortalecer los vínculos socioemocionales entre el nuevo colaborador y la organización. En sectores como tecnología, salud, educación o servicios, donde la rotación es alta y la curva de aprendizaje intensa, el onboarding efectivo se posiciona como una práctica crítica para la sostenibilidad organizacional (Ruiz Romero, 2024; Sánchez & Hugo, 2025).

Asimismo, la acelerada expansión de modalidades laborales híbridas y remotas ha introducido nuevos desafíos para los procesos de incorporación. Las organizaciones se enfrentan actualmente a la necesidad de garantizar experiencias de integración efectivas en entornos caracterizados por una menor interacción presencial, mayores exigencias tecnológicas y expectativas cambiantes de los trabajadores. En consecuencia, el onboarding ha dejado de ser una actividad limitada a los primeros días de trabajo (Navarro & García, 2026; Sierra Rizo et al., 2026) para convertirse en un proceso continuo orientado a facilitar la integración, fortalecer la identidad organizacional y promover relaciones laborales sostenibles en el tiempo.

A nivel internacional, estudios desarrollados en América del Norte, Europa y Asia evidencian que el onboarding impacta de manera positiva en la retención del personal, la productividad y la construcción de una cultura organizacional sólida. En América Latina, sin embargo, su implementación todavía enfrenta desafíos como la informalidad de los procesos, la falta de personal especializado o el escaso uso de tecnología en los sistemas de inducción (Huertas & Pineda, 2025; Ruiz Romero, 2024).

A pesar del creciente interés académico y empresarial por el onboarding, la literatura reciente muestra una considerable diversidad de enfoques conceptuales, metodológicos y contextuales (Herrera Márquez, 2026; León Manzo, 2025). Mientras algunos estudios se concentran en evaluar su influencia sobre la adaptación y el compromiso organizacional, otros examinan su relación con la productividad, la experiencia del colaborador o la transformación digital de los procesos de recursos humanos.

Aunque la producción científica sobre onboarding ha experimentado un crecimiento sostenido durante los últimos años, gran parte de la evidencia disponible permanece fragmentada entre sectores, regiones geográficas y enfoques metodológicos diversos, lo que dificulta la construcción de una visión integradora sobre sus efectos organizacionales. Esta situación limita la identificación de prácticas transferibles a distintos contextos laborales y reduce las posibilidades de utilizar el conocimiento acumulado como base para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano. En este sentido, resulta relevante examinar de manera conjunta la evidencia generada entre 2021 y 2025, periodo caracterizado por profundas transformaciones en las dinámicas de trabajo, la consolidación de modelos híbridos y el incremento de procesos de digitalización organizacional, factores que han redefinido la manera en que las organizaciones incorporan, integran y retienen a sus colaboradores. Asimismo, se destaca que los procesos de incorporación influyen directamente en la motivación de los colaboradores, mientras que Navarro y García (2026) resaltan el papel emergente de la inteligencia artificial en la evolución de estas prácticas.

Bajo este escenario, resulta pertinente sistematizar la evidencia científica disponible para comprender cómo ha evolucionado el onboarding durante los últimos años y cuáles son las principales tendencias que orientan su implementación a nivel internacional. En este sentido, la presente revisión busca responder la siguiente interrogante de investigación: ¿cuáles son las tendencias globales predominantes en las prácticas de onboarding y de qué manera estas contribuyen a la retención del talento en las organizaciones contemporáneas?

En este marco, el presente artículo tiene como propósito analizar las tendencias globales del onboarding a través de una revisión de literatura científica publicada entre 2021 y 2025, con especial énfasis en su impacto en la retención del talento. A partir de una selección rigurosa de estudios empíricos y teóricos procedentes de distintas regiones del mundo, se pretende identificar patrones, enfoques, beneficios y desafíos comunes, así como proponer líneas de acción que contribuyan a optimizar esta práctica en contextos organizacionales diversos.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque de revisión sistemática de literatura, siguiendo las directrices establecidas por PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). El análisis se realizó mediante una síntesis temática comparativa orientada a clasificar los estudios seleccionados, identificar patrones comunes y determinar las principales tendencias relacionadas con el onboarding y su impacto en la retención del talento.

En la fase de identificación, se efectuó una búsqueda exhaustiva en las bases de datos Scopus, Web of Science, Redalyc y SciELO. La estrategia de búsqueda se construyó mediante operadores booleanos que combinaron los principales conceptos asociados al fenómeno de estudio. La ecuación utilizada fue: (*"onboarding"* OR *"employee onboarding"* OR *"employee integration"* OR *"organizational socialization"*) AND (*"employee retention"* OR *"talent retention"*) AND (*"talent management"* OR *"human resource management"*). Como criterios de inclusión se consideraron estudios empíricos, revisiones de literatura y análisis teóricos publicados entre 2021 y 2025, en idioma inglés o español, disponibles en texto completo y vinculados directamente con procesos de incorporación de personal, socialización organizacional o retención del talento en contextos laborales.

Durante la fase de selección se eliminaron los registros duplicados y aquellos que no cumplían con los criterios establecidos. Los registros recuperados fueron organizados y depurados mediante Zotero, herramienta utilizada para la detección preliminar de registros duplicados. Posteriormente, se revisaron títulos, resúmenes y palabras clave para determinar su pertinencia temática, reduciendo la muestra inicial de 44 a 40 estudios potencialmente elegibles. Aunque la ecuación de búsqueda incorporó términos asociados a la gestión del talento y la retención de empleados, algunas bases de datos recuperaron registros vinculados a contextos educativos, tecnológicos o de servicios que utilizaban terminología similar.

Estos estudios fueron identificados durante el proceso de cribado y excluidos por no corresponder al ámbito laboral definido en los criterios de inclusión.

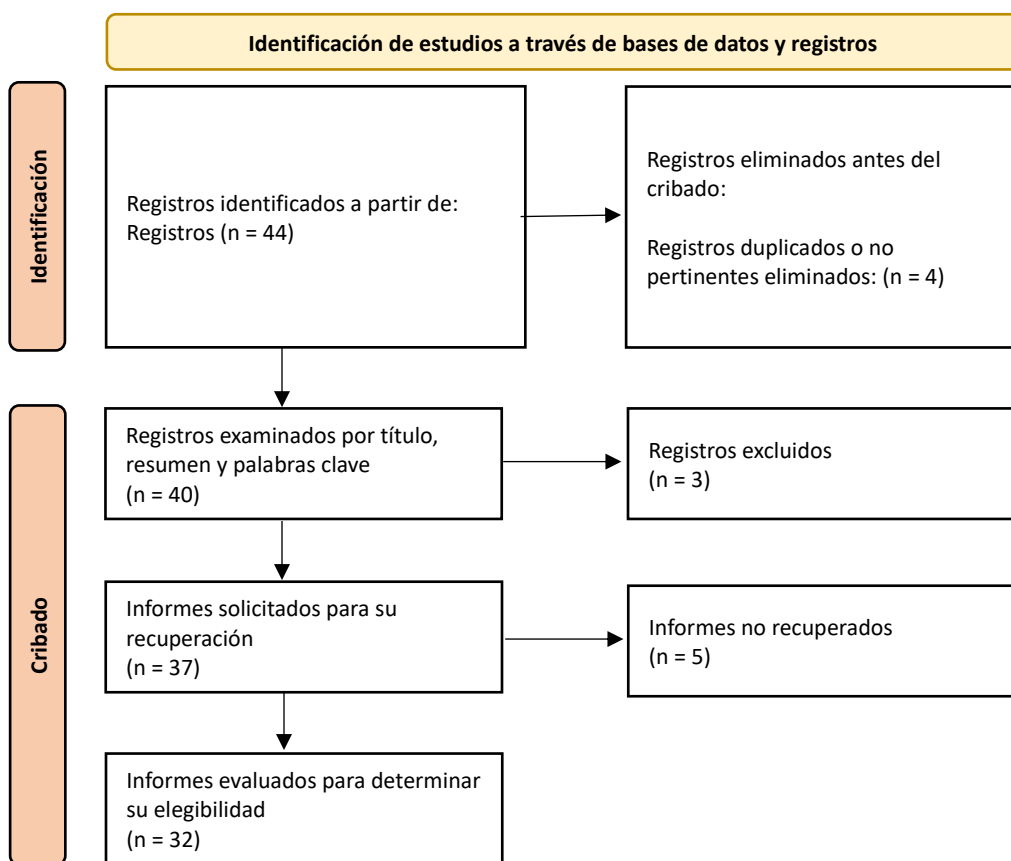
La evaluación de títulos, resúmenes y textos completos fue realizada de manera independiente por los investigadores participantes. Las discrepancias fueron discutidas en reuniones de consenso hasta alcanzar un acuerdo sobre la inclusión o exclusión de cada estudio. La selección final se realizó considerando los criterios previamente establecidos en el protocolo de revisión. Aunque no se calculó un coeficiente formal de concordancia interevaluador, el proceso de revisión independiente y consenso permitió fortalecer la consistencia de las decisiones de inclusión y exclusión.

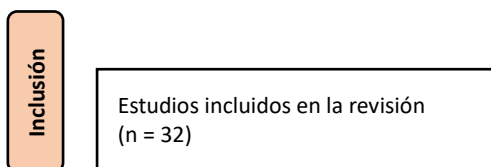
En la fase de elegibilidad se realizó la lectura completa de los documentos seleccionados. Se excluyeron aquellos que no contaban con acceso al texto completo, se centraban exclusivamente en procesos de inducción técnica, habían sido publicados antes de 2021 o abordaban el onboarding desde la perspectiva de clientes o usuarios externos. Como resultado, se excluyeron ocho estudios, obteniéndose una muestra final de 32 artículos científicos.

Finalmente, en la fase de inclusión, los 32 estudios fueron clasificados según su enfoque metodológico, región geográfica, tipo de organización y variables analizadas. La información fue sistematizada mediante una matriz de análisis que permitió identificar tendencias, beneficios, desafíos y enfoques predominantes relacionados con el onboarding y la retención del talento.

Además de los 32 estudios incluidos en la muestra final, se emplearon algunas fuentes complementarias para la contextualización teórica de la investigación y la construcción de la introducción. Estas referencias no formaron parte de la matriz de análisis ni de la muestra seleccionada mediante el proceso PRISMA. El procedimiento de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los estudios se presenta de manera sintética en la Figura 1 mediante el correspondiente diagrama de flujo PRISMA.

**Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA**





*Nota:* Elaboración propia.

## Resultados y discusión

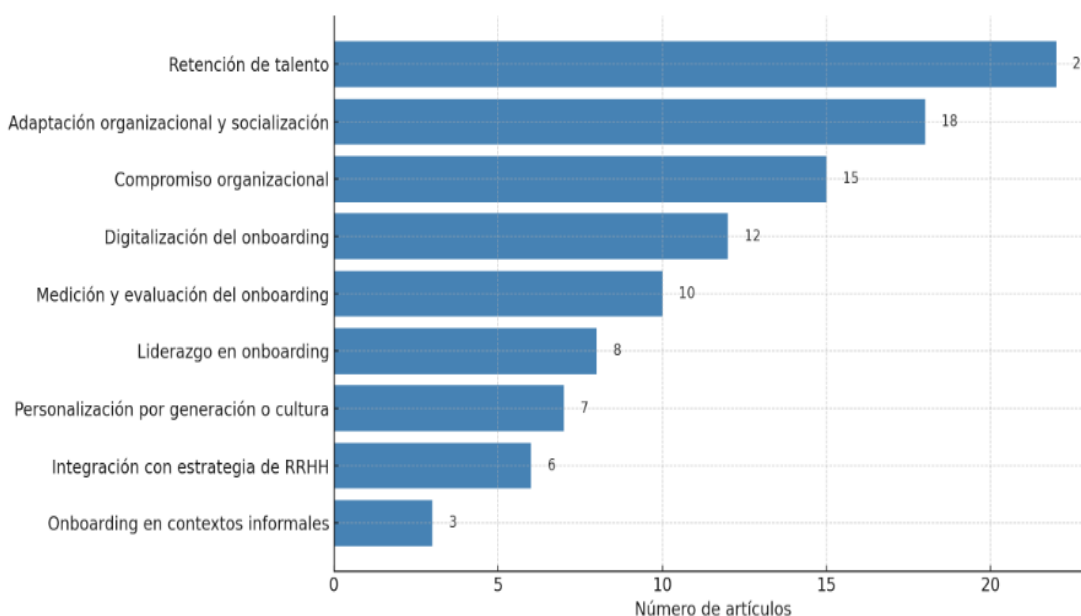
Tal como se indicó en el apartado metodológico, la presentación de los resultados se realiza en dos dimensiones. En primer término, se expone un gráfico de barras que muestra las temáticas agrupadas y la cantidad de estudios que abordan cada una. Posteriormente, se incluye un Anexo que resume los principales aportes o propuestas identificadas en la revisión de literatura.

En los Anexos, se presentan las principales características metodológicas de los 32 estudios seleccionados. Se observa una predominancia de investigaciones empíricas y revisiones de literatura desarrolladas en diversos contextos organizacionales. Los hallazgos reportados evidencian un creciente interés por analizar el onboarding como una estrategia asociada a la adaptación laboral, el compromiso organizacional y la retención del talento, así como por explorar el impacto de la transformación digital en los procesos de incorporación de personal.

### Categorías temáticas sobre el onboarding

Los 32 artículos seleccionados fueron analizados en función de sus temas de investigación, los cuales se agruparon en **nueve categorías temáticas**. Esta categorización permite identificar las principales líneas de interés académico respecto al onboarding y su vínculo con la retención del talento. La Figura 2 muestra la frecuencia con que cada categoría aparece en los estudios revisados:

**Figura 2.** Frecuencia de aparición de las categorías temáticas identificadas en los estudios sobre onboarding (2021–2025)



*Nota:* Se muestra la frecuencia con que cada categoría temática aparece en los estudios revisados.

La presentación de los resultados se organizó a partir de las categorías temáticas identificadas en la revisión de los 32 artículos analizados, iniciando desde aquellas con mayor relevancia hasta las menos recurrentes. Es importante señalar que el criterio utilizado es la frecuencia de aparición y no la relevancia teórica o práctica de cada categoría. El objetivo no es jerarquizar los temas, sino facilitar una lectura comprensiva y ordenada que permita visualizar las tendencias investigativas más destacadas en torno al onboarding y su vínculo con el desarrollo organizacional.

En la figura 2 se puede observar que la categoría “retención de talento” agrupa artículos que exploran cómo el onboarding influye en la disminución de la rotación laboral y en la permanencia del talento dentro de las organizaciones. Varios de estos estudios destacan que un proceso de incorporación estructurado tiene impacto directo en la intención de permanencia del colaborador (Craft, 2021; Guaman Guevara et al., 2023; Walker-Schmidt et al., 2022). Además, se señala que la falta de procesos de inducción adecuados genera desconexión temprana entre el trabajador y la cultura organizacional (Henríquez Spencer, 2023; Patel & Mohanty, 2024).

En la categoría “adaptación organizacional y socialización”, los artículos analizados examinan el papel del onboarding en la integración cultural y operativa del nuevo colaborador. Enfatizan que la socialización organizacional no solo reduce la incertidumbre, sino que mejora la vinculación emocional con la empresa (Frögéli et al., 2023; Narayansany & Mat Isa, 2021). También destacan prácticas de acompañamiento temprano, mentoría y capacitación informal como herramientas de socialización clave.

Los estudios que exploran la categoría de “compromiso organizacional”, lo analizan como variable mediadora entre el proceso de ingreso y el desempeño o retención (Chenji & Raghavendra, 2021; Jankowski, 2025). Otros evidencian que el sentido de pertenencia se fortalece cuando el proceso de bienvenida es significativo y personalizado (Jeske & Olson, 2021).

En la categoría de “digitalización del onboarding” se identifican investigaciones que describen el uso de plataformas digitales, herramientas de realidad virtual, inteligencia artificial o entornos híbridos para automatizar o mejorar el proceso de incorporación. Por ejemplo, Godinho et al. (2023) y Pinco et al. (2024) analizaron el impacto del onboarding digital en Europa, mientras que Thokal y Patil (2024) examinaron su efectividad en sectores tecnológicos de India.

Los artículos agrupados de la categoría “medición y evaluación del onboarding” presentan modelos o instrumentos para evaluar la calidad y resultados del onboarding. Algunos validan escalas para medir satisfacción, retención o adaptación (Farakish et al., 2022; Ibrahim et al., 2022), mientras que otros proponen indicadores para el seguimiento del proceso desde recursos humanos. (Aamer & Milani, 2023; Weilage, 2025).

En la sexta categoría de “rol de liderazgo” aborda el papel que desempeñan los líderes directos o supervisores en la experiencia de onboarding. Smith et al. (2021) y Narayansany & Mat Isa (2021) destacaron que el liderazgo cercano y empático durante los primeros días tiene un efecto significativo en la satisfacción inicial y la adaptación.

Igualmente, en la categoría “personalización del proceso” Algunos estudios sugieren adaptar el onboarding según la generación (millennials, centennials) o cultura organizacional específica. Walker-Schmidt et al. (2022) proponen procesos diferenciados para jóvenes profesionales con alta movilidad.

Así mismo, en la categoría “integración con estrategia de recursos humanos” se ubican los estudios que conceptualizan el onboarding como parte de una estrategia mayor de gestión del talento, junto con capacitación, evaluación y desarrollo. Craft (2021) y Patel & Mohanty (2024) sugirieron que la incorporación debe formar parte del ciclo de vida del empleado, con visión sistémica.

Por último, en la categoría de “onboarding en contextos informales o emergentes” algunos trabajos realizados en América Latina y África evidenciaron limitaciones importantes como informalidad del proceso, baja inversión y carencia de indicadores (Guaman Guevara et al., 2023; Henríquez Spencer, 2023; Ibrahim et al., 2022). Estos estudios propusieron lineamientos para formalizar prácticas que muchas veces ocurren de manera intuitiva o empírica.

Para concluir, entre las categorías más frecuentes se encuentran: 1) retención de talento, presente en veintidós artículos, 2) adaptación organizacional y socialización en dieciocho artículos y 3) compromiso organizacional en quince artículos.

Las categorías menos abordadas fueron: integración con estrategia de recursos humanos con seis artículos y el onboarding en contextos informales o emergentes con tres artículos.

### Propuestas y aportes identificados

Se identificaron y categorizaron un total de nueve aportes o propuestas técnicas y empíricas a lo largo de los artículos revisados. Estos fueron clasificados por frecuencia de aparición, es decir, cuántos estudios coinciden en señalar la misma contribución.

En el Anexo se aprecia una diversidad de aportes teóricos y empíricos identificados en los artículos analizados. Algunos fueron mencionados en uno o dos estudios, mientras que otros alcanzaron una presencia destacada en más de una decena de trabajos.

Las categorías con mayor frecuencia reflejan una preocupación compartida por la necesidad de estructurar formalmente el proceso de onboarding, superando enfoques improvisados o fragmentados. Esta línea es coincidente con la evidencia que lo vincula directamente con la retención del talento, categoría que también registra alta presencia. Ambas sugieren que el onboarding no debe entenderse como un trámite administrativo, sino como una estrategia crítica de integración organizacional.

Otro grupo de artículos resalta el papel de la tecnología como aliada clave en los procesos de incorporación, con especial énfasis en plataformas digitales, automatización de tareas, y soluciones adaptadas al trabajo remoto o híbrido. Esto revela una tendencia creciente en organizaciones que buscan escalar o personalizar sus procesos de inducción en contextos globalizados.

Asimismo, resulta significativa la atención que recibe el compromiso organizacional como resultado deseado del onboarding. Esta perspectiva ubica el proceso no solo como una herramienta de adaptación inicial, sino como un mecanismo que potencia la fidelización emocional y la alineación con los valores organizacionales desde el primer contacto. Otros aportes menos frecuentes, pero no por ello menos relevantes, incluyen el rol del liderazgo durante el ingreso, la personalización del proceso según características generacionales o culturales, y la necesidad de integrar el onboarding dentro de la estrategia general de gestión del talento humano. Estos elementos dan cuenta de un cambio de paradigma hacia procesos más humanos, contextuales y estratégicos.

Finalmente, algunas categorías emergentes reflejan las dificultades particulares en contextos latinoamericanos o africanos, como la informalidad, la baja inversión en recursos humanos y la falta de herramientas de evaluación. Estos hallazgos permiten visibilizar brechas regionales y al mismo tiempo ofrecer puntos de partida para el diseño de propuestas adaptadas a estos entornos.

En conjunto, los aportes sistematizados contribuyen tanto a la construcción de un marco teórico sobre el onboarding, como a la identificación de vacíos y áreas prioritarias de intervención, especialmente en lo referido a su institucionalización, medición y conexión con la estrategia organizacional.

**Tabla 1.** Principales tendencias y aportes identificados en los estudios analizados

| Tendencia identificada       | Frecuencia de aparición |
|------------------------------|-------------------------|
| Formalización del onboarding | 17                      |
| Retención del talento        | 15                      |
| Digitalización e IA          | 12                      |
| Compromiso organizacional    | 10                      |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Evaluación del onboarding   | 9 |
| Liderazgo y acompañamiento  | 8 |
| Personalización             | 7 |
| Gestión humana              | 6 |
| Onboarding remoto e híbrido | 5 |

*Nota.* Elaboración propia. Un mismo estudio pudo contribuir a más de una categoría temática; por ello, la suma de frecuencias supera el total de 32 estudios analizados.

En conjunto, los estudios analizados evidencian que el onboarding ha evolucionado desde una práctica centrada exclusivamente en la inducción inicial hacia una estrategia integral de gestión del talento humano. La literatura revisada muestra una creciente preocupación por estructurar procesos de incorporación más sistemáticos, alineados con los objetivos organizacionales y orientados a fortalecer la adaptación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores. Asimismo, se observa una expansión progresiva de enfoques que incorporan herramientas digitales, modalidades híbridas de integración y mecanismos de acompañamiento continuo, reflejando la necesidad de responder a entornos laborales cada vez más dinámicos y tecnológicamente interconectados.

De manera general, los hallazgos permiten afirmar que el onboarding constituye un factor estratégico para favorecer la retención del talento y consolidar experiencias laborales positivas desde las etapas iniciales de vinculación. Las tendencias identificadas revelan que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando integran la incorporación de personal con políticas de desarrollo humano, liderazgo, socialización organizacional y transformación digital. En consecuencia, la evidencia disponible sugiere que el diseño de programas de onboarding flexibles, estructurados y adaptados a las características de los colaboradores representa una condición relevante para fortalecer la sostenibilidad organizacional y afrontar los desafíos contemporáneos de la gestión del talento.

Entre las limitaciones de esta revisión se encuentra la selección de estudios publicados únicamente entre 2021 y 2025, así como la inclusión de investigaciones disponibles en inglés y español. Asimismo, aunque se consultaron bases de datos de reconocido prestigio académico, es posible que algunos estudios relevantes indexados en otras fuentes no hayan sido incorporados. No obstante, los criterios de selección aplicados permitieron obtener una muestra representativa de la producción científica reciente sobre onboarding y retención del talento.

A partir de los hallazgos identificados, se propone un modelo evolutivo de madurez del onboarding compuesto por tres niveles progresivos. En una primera etapa, las organizaciones desarrollan procesos informales caracterizados por actividades básicas de inducción y adaptación inicial del colaborador. En una segunda etapa, el onboarding se formaliza mediante protocolos estructurados, programas de acompañamiento, socialización organizacional y seguimiento sistemático del desempeño. Finalmente, en una tercera etapa, los procesos incorporan herramientas digitales, analítica de datos e inteligencia artificial para personalizar la experiencia de integración, anticipar riesgos de desvinculación y fortalecer la retención del talento. Este modelo integrador sugiere que la transición desde esquemas tradicionales hacia sistemas inteligentes de onboarding requiere no solo inversión tecnológica, sino también una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la innovación y la gestión estratégica del talento humano. En el contexto latinoamericano, esta evolución podría contribuir significativamente a mejorar la adaptación laboral, el compromiso organizacional y la permanencia de los colaboradores en entornos cada vez más dinámicos y digitalizados.

## Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación se han identificado una serie de características, enfoques y tendencias que configuran el panorama actual del onboarding a nivel global. A partir del análisis de 32 artículos científicos, se evidenció que esta práctica ha evolucionado desde un enfoque operativo hacia una herramienta estratégica con potencial impacto en la retención del talento, el compromiso organizacional y el desarrollo organizacional integral.

Uno de los aspectos más relevantes hallados en la literatura es la necesidad de institucionalizar y formalizar los procesos de onboarding, sobre todo en contextos donde predomina la informalidad o improvisación. Esta carencia no solo afecta la adaptación del nuevo colaborador, sino que debilita el vínculo con la cultura organizacional y reduce las posibilidades de permanencia a largo plazo. Asimismo, se detecta una brecha significativa en la evaluación del proceso, lo que limita su mejora continua y su articulación con otras áreas estratégicas de la gestión del talento humano.

Otro punto para destacar es que muchos estudios coinciden en señalar el onboarding como una práctica todavía abordada de manera reactiva, centrada en resolver la entrada del nuevo personal sin necesariamente integrarla con objetivos formativos o de desarrollo organizacional. Esta visión limitada impide capitalizar su verdadero potencial, que va más allá de la inducción informativa y se extiende hacia la construcción de sentido, pertenencia y compromiso desde el primer contacto del colaborador con la organización.

En esta línea, los resultados también ponen en evidencia el creciente uso de tecnologías digitales como soporte para el onboarding, lo que abre nuevos escenarios para su escalabilidad, personalización y seguimiento. No obstante, aún existen desafíos asociados a la falta de conectividad, recursos o competencias digitales en ciertas regiones, lo que exige propuestas adaptadas a la realidad local.

Finalmente, se plantea la necesidad de continuar investigando el onboarding desde diversas ópticas y con enfoques comparativos entre regiones, sectores y niveles organizacionales. Algunas líneas futuras podrían centrarse en: 1) analizar cómo se integra el onboarding en la estrategia de desarrollo organizacional; 2) explorar su rol como mediador del compromiso organizacional en diferentes contextos culturales; 3) identificar buenas prácticas en el uso de herramientas tecnológicas para la incorporación remota o híbrida y 4) proponer modelos de evaluación que permitan medir el impacto del onboarding de forma sistémica.

Asumir el onboarding como un proceso clave y no como una etapa aislada permitirá a las organizaciones avanzar hacia una gestión más humana, estratégica y sostenible del talento.

## Referencias

- Aamer, T., & Milani, F. (2023). *Improving digital onboarding processes for financial services: A multivocal literature review*. *Baltic Journal of Modern Computing*, 11(4), 607–652. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2023.11.4.06>
- Brouwer, H. J., Griffiths, S., Jacob, A., Ricks, T. A., Schulz, P., & Lavell, S. (2024). What are the facilitators and barriers experienced by sessional academics during the process of onboarding: A scoping review. *Cogent Education*, 11(1), 585–602. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2337957>
- Brown, V., & Farner, K. (2024). Five-year review of the Foundations onboarding program for the UGA Cooperative Extension. *Journal of Human Sciences and Extension*, 12(2), Article 12. <https://doi.org/10.55533/2325-5226.1456>
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Pérez-Arechaederra, D. (2025). Practices for effective onboarding in dynamic global virtual teams. *Organizational Dynamics*, 54(1), 101076. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101076>
- Chen, X., Wu, J.-R., Grenawalt, T. A., Mpofu, N., Chan, F., & Tansey, T. N. (2023). Employer practices for customized training for onboarding of people with disabilities. *Rehabilitation Research, Policy & Education*, 37(1), 10–27. <https://doi.org/10.1891/RE-22-13>

- Chenji, K., & Raghavendra, S. (2021). Onboarding effect on employee creativity: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Information & Knowledge Management*, 20(4), 1–20. <https://doi.org/10.1142/S0219649221500465>
- Craft, A. R. (2021). Onboarding and training new electronic resources personnel in libraries: An overview of literature and resources. *Journal of Library Administration*, 61(2), 182–186. <https://doi.org/10.1080/00987913.2021.1988423>
- Didion, E., Perelló-Marín, M. R., Catalá-Pérez, D., & Ambrosius, U. (2024). Mapping the organizational socialization and onboarding literature: A bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2337957. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957>
- Farakish, N., Cherches, T., & Zou, S. (2022). Faculty Success Initiative: An innovative approach to professional faculty onboarding and development. *Journal of Formative Design in Learning*, 6, 113–126. <https://doi.org/10.1007/s41686-022-00069-x>
- Foundjem, A., Eghan, E., & Adams, B. (2021). Onboarding vs. diversity, productivity and quality — Empirical study of the OpenStack ecosystem. In *2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE)* (pp. 1063–1075). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSE43902.2021.00097>
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Godinho, T., Pinto Reis, I., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Guaman Guevara, M. D., Alcocer Morocho, J. M., & Baño Jerez, M. V. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(2), 591–609. <http://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/622>
- Gura, T. Y., Gura, O. O., Chernikova, L. A., & Gura, O. I. (2022). Peculiarities of onboarding in modern IT projects. *Information Technologies and Learning Tools*, 87(1), 357–374. <https://doi.org/10.33407/itlt.v87i1.4682>
- Henríquez Spencer, M. I. (2023, Agosto 23). Onboarding in agile teams: A literature review of practices and evidence-based model categorization. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4549723>
- Herrera Márquez, J. (2026). Estrategias de gestión del talento humano para mejorar el compromiso organizacional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/80327>
- Huertas Fierro, A., & Pineda Cardenas, M. A. (2025). Análisis acerca de la importancia del proceso inducción y su impacto en la rotación del talento humano en empresas de Latinoamérica 2019-2025: una revisión de literatura. <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/08062635-119c-42c9-8b8e-b838853a0e67>
- Ibrahim, U. S. G., Yusof, R., & Ibrahim, H. I. (2022). Employee onboarding experience: An antidote for counterproductive workplace behaviour. *Journal of Management and Marketing Review*, 7(4), 389–400.
- Jankowski, Ł. (2025). HR onboarding: The impact of employee engagement on the performance of new hires in the first period of work. *Humanities and Social Sciences*, 32(1), 61–80. <https://doi.org/10.7862/rz.2025.hss.05>
- Jasiak-Kaczmarek, B. (2025). Implementation of artificial intelligence for employee onboarding in light of literature review. *Management Papers of Collegium Witelona*, 219, 275–288. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2025/05/219-Jasiak-Kaczmarek.pdf>
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63–76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>

- Krugielka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E., & Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish enterprises in the perspective of HR specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1512. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>
- León Manzo, V. (2025). Vinculación de la experiencia en el Onboarding con el compromiso laboral en trabajadores Millennials y Centennials de una empresa Risaraldense. <https://repositorio.ucp.edu.co/entities/publication/82be0212-d3ab-4b09-a61a-63215d8ab332>
- Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
- Murphy, M. M., Johnston, H. R., & Zwick, M. E. (2021). Staff scientist perspectives on onboarding and professional development: A case study. *Journal of Biomolecular Techniques*, 32(2), 74–82. <https://doi.org/10.7171/jbt.21-3204-001>
- Narayansany, K., & Mat Isa, R. (2021). The relationships between onboarding program and newcomers' turnover intention: The role of organizational identification as mediator. *Jurnal Pengurusan*, 63, 3–17. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2021-63-01>
- Navarro, K. C. P., & Garcia, J. J. (2026). Ramas de la inteligencia artificial en el proceso de onboarding en industrias del sector Químico. *CICAG*, 23(3), 109-129. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/es/article/view/4353>
- Orosa, H. G. P. (2023). Level of attitude towards onboarding on employees' organizational commitment: Basis for effective hybrid onboarding program. *Social Values and Society*, 2(2023), 46–53. <https://doi.org/10.26480/svs.02.2023.46.53>
- Patel, P., & Mohanty, R. (2024). Trends in onboarding improve the employee retention: An in-depth literature review. *Jidnyasa: Journal of Management*, 15(1), 39–50. <https://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/173075>
- Pinco, O., Salanta, I. I., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., Crisan, E. L., & Dragoș, C. (2024). The onboarding process: A review. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 22(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>
- Ruiz Romero, S. (2024). Onboarding efectivo para disminuir el porcentaje de rotación de personal que origina burnout por estrés en una empresa de investigación clínica en la CDMX. <https://repositorio.lasalle.mx/items/8dee9aab-1d15-46df-a06c-e5f9c2df4904>
- Sánchez, E. G. A., & Hugo, E. V. B. (2025). Onboarding y contrato psicológico: impacto en la retención del talento en empresas medianas de Quito. *Ethos Scientific Journal*, 3(2), 289-304. <https://doi.org/10.63380/esj.v3n2.2025.230>
- Sierra Rizo, L. A., Cerpa Maldonado, L. Y., Rivero Pérez, R. M., & Cruz Guevara, S. V. (2026). Gestión del talento humano en contextos de transformación digital: estrategias para la retención y fidelización del talento en el Banco BBVA Colombia, sede Santa Marta. <https://repositorio.unad.edu.co/handle/10596/78510>
- Smith, C. E., Matthews, R. A., Mills, M. J., Hong, Y.-H., & Sim, S. (2021). Organizational benefits of onboarding contingent workers: An anchoring model approach. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 525–541. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09757-0>
- Smith-Miller, C. A., Jones, C., & Blakeney, T. (2023). Organizational socialization: Optimizing experienced nurses' onboarding. *Nursing Management*, 54(12), 14–25. <https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000073>
- Thokal, V., & Patil, P. R. (2024). Review and analysis of the literature: Artificial intelligence-based digital transformation of automated customer onboarding. *Engineering Proceedings*, 59(1), 234. <https://doi.org/10.3390/engproc2023059234>
- Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Papadakis, L. C. (2022). Onboarding effects on engagement and retention in the IT sector. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 7(4). <https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

- Weilage, C. (2025). Remote onboarding of new employees: A four-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-09-2024-4843>
- Zamora, C., Huisman, T. A. G. M., & Ho, M.-L. (2022). Academic onboarding: A practical guide for the junior, early career radiologist. *Academic Radiology*, 29(12), 1782–1786. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2022.03.013>