



Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja

Luis-Edilio Jaime-Barón¹

Lila-Inés Reyes-Vargas²

Auly-Fernando Paredes-Casas³

Fecha de recepción: 22 de noviembre de 2021

Fecha de aprobación: 27 de diciembre de 2021

Resumen

Se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico del sistema de acogida e incorporación de personal en la E.S.E Santiago de Tunja, empresa social del estado en el departamento de Boyacá - Colombia. Centrando su desarrollo en la forma como sería elaborada la estrategia Onboarding para una primera fase, la cual busca, diagnosticar los procedimientos establecidos en la organización para la incorporación y retención de un nuevo trabajador, por ello como primera medida se enfoca en la conceptualización de “sistema de acogida” o de “incorporación de personal”, con énfasis en las teorías propuestas por distintos autores, y teniendo en cuenta la delimitación clara de las variables o dimensiones de estudio que se presentan en el instrumento de recolección de información construido para tal fin. La elaboración de dicho instrumento se realizó teniendo en cuenta una revisión documental, en la cual se utilizaron bases de datos como Scopus, y Science Direct, entre otras. Seguidamente se determinan y presentan los resultados de diagnóstico

¹ M. Sc. Servicio Nacional de Aprendizaje (Tunja-Boyacá, Colombia). ljaime@sena.edu.co. ORCID: [0000-0001-7328-5084](https://orcid.org/0000-0001-7328-5084)

² Servicio Nacional de Aprendizaje (Tunja-Boyacá, Colombia). lilarey74@misena.edu.co. ORCID: [0000-0001-6152-4543](https://orcid.org/0000-0001-6152-4543)

³ Servicio Nacional de Aprendizaje (Tunja-Boyacá, Colombia). ORCID: [0000-0003-3981-8494](https://orcid.org/0000-0003-3981-8494)

del sistema de acogida o de incorporación de personal, mediante la aplicación del instrumento construido y validado con el índice del Alpha de Cronbach. La metodología aplicada se basa en una investigación descriptiva cuantitativa, bajo el modelo de investigación de campo, y un procesamiento de datos que incluye el uso de software estadístico SPSS versión 26; como parte de los resultados encontrados se pudo establecer que los colaboradores de la E.S.E. se sienten motivados dentro de la organización y su percepción es que la organización interactúa adecuadamente con ellos.

Palabras Clave: formación; incorporación; Onboarding; personal; retención.

Diagnosis of the Incorporation Process (Onboarding) of Personal at ESE Santiago de Tunja

Abstract

Presents the results obtained in the diagnosis of the reception and incorporation system of personnel in the Santiago de Tunja E.S.E, a state social enterprise in the department of Boyacá - Colombia. Focusing its development on how the Onboarding strategy would be developed for a first phase, which seeks to diagnose the procedures established in the organization for the incorporation and retention of a new worker. Therefore, as a first step we focus on the conceptualization of the "reception system" or "incorporation of personnel", with emphasis on the theories proposed by different authors, and considering the clear delimitation of the variables or study dimensions that are presented in the information collection instrument built for that purpose. The development of this instrument was carried out considering a documentary review, in which databases such as Scopus and Science Direct were used, among others. Next, the diagnostic results of the reception system or the incorporation of personnel are determined and presented, by applying the instrument built and validated with the Cronbach's Alpha index. The applied methodology is based on quantitative descriptive research, under the field research model, and data processing that includes the use of statistical software SPSS version 26; as part of the results found, it was possible to establish that the collaborators of the E.S.E. feel

motivated within the organization and their perception is that the organization interacts appropriately with them.

Keywords: incorporation; onboarding; personal; retention; training.

Para citar este artículo:

Jaime-Barón, L.-E., Reyes-Vargas, L.-I., Paredes-Casas, A.-F. (2022). Diagnóstico del proceso de incorporación (Onboarding) de personal en la E.S.E Santiago de Tunja. *Pensamiento y Acción*, 32, 2-19.

<https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13699>

Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento 4.0



Introducción

En las organizaciones el desarrollo de sus estrategias y procesos estarán enmarcados por el direccionamiento estratégico, permitiendo definir una guía que dará las directrices para la consecución de los objetivos, planes y políticas de la organización; su observancia dará como resultado la identificación de acciones que redunden en el mejoramiento continuo de los procedimientos encaminados a integrar los recursos con los que cuenta la organización.

En la actualidad la forma como muchas empresas realizan la inducción de su personal se limita a una simple capacitación en donde se presenta al nuevo trabajador los compañeros de trabajo y se hace una relación de funciones y actividades a desempeñar, sin involucrar de antemano la cultura organizacional y la filosofía que tiene la empresa, de otro lado, para Evolution Invest “Onboarding es un proceso casi olvidado que se limita a varios cruces de correos electrónicos entre el futuro empleado y la función de recursos humanos en los días previos a la incorporación a la empresa y, en el mejor de los casos, durante la primera semana de trabajo del empleado”.

El conocimiento del direccionamiento estratégico y particularmente el subproceso de apoyo de gestión humana que tiene la responsabilidad de realizar la incorporación del personal en la E.S.E. Santiago de Tunja, permite ser ese punto de partida para el desarrollo de la investigación que busca ofrecer herramientas como la implementación de la estrategia Onboarding, la cual pretende involucrar efectivamente al colaborador en la apropiación de los buenos hábitos, costumbres y experiencias exitosas que posee la organización.

En desarrollo del proceso investigativo, se presentan las dimensiones base del instrumento de recolección de información y sus referentes, la metodología de tipo descriptiva cuantitativa para una población objetivo de 115 colaboradores, la aplicación del instrumento con validación previa mediante el software estadístico SPSS. De la información recolectada se obtienen los resultados los cuales se muestran en el análisis de resultados explicados en forma sencilla, por último, en el documento se encuentra la discusión y conclusiones respectivas.

Metodología

Debe tenerse cuenta que el presente artículo muestra los resultados del diagnóstico de la propuesta, “implementación de la estrategia Onboarding en la empresa vinculada E.S.E. Santiago de Tunja, que contempla la primera de tres fases proyectadas (2021 – 2023).

Tipo de investigación

Este trabajo académico se basa en la investigación descriptiva cuantitativa, que según Hernández Sampieri (2005) considera comprender un fenómeno a partir de la descripción de variables, para este caso, el proceso Onboarding (Acogida incorporación y sentido de pertenencia) en el personal que labora en la E.S.E. Santiago de Tunja.

Método y técnica

Este trabajo de investigación tiene un modelo de investigación de campo, pues el investigador se acerca al objeto de estudio en búsqueda de información pertinente para el diagnóstico y la selección de alternativas para la incorporación y permanencia de los colaboradores en la organización. El método para el presente estudio involucra la técnica de revisión documental como fuentes secundarias de información y a su vez la aplicación de encuestas a la población objeto de estudio, de manera que se obtengan datos e información de primera mano de los involucrados.

Población objetivo

Para la presente investigación se contó con la participación de 115 colaboradores de la E.S.E. Santiago de Tunja, que aceptaron participar en el diligenciamiento del instrumento de recolección de información y que contó con la participación de los diferentes niveles jerárquicos que estructuran la organización.

Fundamentación para el instrumento de recolección de información

Incorporación es un término que tiene su origen etimológico en el latín. En concreto, es fruto de la suma de dos partes latinas claramente diferenciadas: el prefijo “in-“, que puede traducirse como “hacia el interior”, y el vocablo “corpus”, que es sinónimo de “cuerpo”. La noción también se utiliza para nombrar a una persona que se suma a algún tipo de equipo o conjunto. Esto quiere decir que frente al resto de los integrantes será el más nuevo.

Por su parte, Van Maanen (1978) estableció la necesidad de determinar una serie de dimensiones en la socialización organizacional y la forma como es conceptualizada esta noción, para Van Mannen la socialización organizacional no se puede dejar al azar. Para Chao et al (1994), este concepto es un “aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un individuo se ajusta a un rol específico en una organización”; por su parte Dolan, Schuler y Jackson (2007) mencionan que es necesario mantener una buena relación por medio de una nómina comprometida y motivada, con una organización sólida que respalde a su nuevo empleado; en este orden de ideas, Bauer (2010, citado por Meyer, 2017) y para Wanberg (2012), quien más recientemente plantea, que la incorporación son “todas las prácticas, programas y políticas, formales e informales, implementadas o involucradas por una organización o sus agentes para facilitar el ajuste del recién llegado”.

Mientras que para Rosas (2015) “es un proceso mediante el cual el empleado se siente a bordo del barco, este proceso acelera la adaptación e integración total del nuevo talento a la organización haciéndolo más eficiente en corto plazo”. Entre tanto, para Becker y Bish (2021), la incorporación es un proceso de aprendizaje tanto para el individuo como para la organización, entendiendo que en la integración exitosa de los recién llegados a una organización se optimizará una amplia gama de resultados individuales y organizacionales a corto y largo plazo.

Ellis et al. (2017), abordan el concepto desde la problemática en sí, estableciendo que el 17% de los nuevos empleados abandonan una organización durante los primeros tres meses de empleo, y por ende es necesario prestar mucha atención a los procesos de sistema de acogida e incorporación establecidos en la organización. Es por esto por lo que, más allá de las actividades burocráticas que implica el

proceso de onboarding, hay pequeños detalles que tienen un gran impacto en la evolución del empleado en la organización, y con los cambios tecnológicos, son muchas las empresas que están redefiniendo sus procesos y adaptándose a las nuevas expectativas de los candidatos.

Dimensiones de estudio del sistema de acogida e incorporación de nuevos colaboradores

Ahora bien, para la definición de las dimensiones de estudio es necesario establecer que algunos autores han definido los siguientes aspectos claves al establecer un estudio de incorporación o de sistema de acogida incluyendo 1. Claridad de roles, 2. Integración social, 3. Ajuste percibido Klein y Heuser, (2008), citado por Becker y Bish, (2021), además de lo anterior el dominio de tareas, integración de grupos de trabajo y conocimiento político son aspectos que Mueller y Wanberg (2003) consideran relevantes.

Para Chao et al. (1994), este concepto es un “aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un individuo se ajusta a un rol específico en una organización”. Con el objetivo de identificar las dimensiones y variables de estudio para la presente investigación se establecen los siguientes conceptos:

Identificación institucional

Haslam y Ellermers (2005) manifiestan que se puede entender la identificación como una construcción compleja, multifacética y transitoria que involucra un significado de autoreferenciación. Los sujetos poseen múltiples identidades (personal, profesional) que, al entrar en relación con la organización, se construye la Identidad Organizacional. En ese sentido, la identificación puede considerarse también como un nivel de construcción colectiva.

Por su parte, Da Silva (2006) afirma que la identificación está vinculada a la identidad, que es el conjunto de los rasgos propios de un sujeto o de una comunidad que la caracterizan y la hacen diferente.

También, Lodos (2011) indica que la identificación apela a los sentimientos, a pertenecer a un grupo determinado con el que compartimos cosas en común. Son nuestras características, que forman una imagen que exponemos ante los demás.

Cultura organizacional

Según Daft (2015) define cultura organizacional como “el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización”, igualmente Anzola y Marín (2017) la definen como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una empresa; y esto debido, a que los individuos determinan gran parte de su cultura, y por lo tanto una cultura se distingue de otras.

Clima organizacional

Definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (Chiavenato, 2011). Esta definición de clima organizacional cambia en la medida en que este se percibe por los miembros de una organización, por lo que fundamentalmente existen dos tipos de clima en una organización: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual y el segundo, a nivel organizacional.

Apoyo institucional

El apoyo institucional hace referencia al soporte real que reciben las personas del entramado institucional, al tiempo que se supone que los sujetos con base en sus experiencias, conversaciones e interacciones cotidianas construyen una “percepción” respecto de la magnitud de dicho apoyo (Asún et al., 2012).

Instrumento de recolección de información

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado en escala, esto debido a que se midieron variables no cognitivas: actitudes, intereses, preferencias,

opiniones, entre otros, y se caracterizan porque los sujetos van a responder eligiendo sobre una escala de categorías ordenadas y graduadas, el instrumento contó con cinco dimensiones que incluye además datos demográficos de caracterización de la población objeto de estudio. Compuesto por 50 ítems distribuidos como se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Identificación de las dimensiones objeto de análisis instrumento recolección.

Dimensión	Número de ítems
Datos demográficos	10
Percepción de acogida	5
Desarrollo de actividades	5
Cultura y clima organizacional	10
Apoyo e identificación institucional	13
Acompañamiento y seguimiento en inducción	7

Las preguntas fueron enfocadas al proceso de incorporación de personal desde el reclutamiento, la selección, la vinculación y un seguimiento hasta 90 días después de la firma inicial del contrato.

Confiabilidad del instrumento

Para medir la confiabilidad y precisión del instrumento se utilizó el método de cálculo, denominado prueba estadística de coeficiente de Alfa de Cronbach; mencionado por (González Alonso, & Pazmiño Santacruz, 2015) "... que es un índice de facto para evaluar el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados" tomando la versión 26 del software estadístico SPSS que se utiliza para los ítems en escala politómica (Tabla 2 y 3).

Tabla 2. Validación del instrumento.

Caso	N	%
Válido	115	100
Excluido	0	0
Total	115	100

Nota. La eliminación por listas se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,968	50

El instrumento aplicado mostró un coeficiente de confiabilidad del 0,968 (Tabla 3.) que se acerca a 1, lo que indica que dicho documento posee una fiabilidad muy alta, en la estructuración de los ítems planteados y miden con precisión la información que se busca con el instrumento.

Procesamiento de datos

Para el presente estudio, se utilizó el soporte estadístico SPSS versión 26 que facilita la tabulación de los datos y la obtención de resultados para los análisis correspondientes.

Resultados

Revisión documental

En primera instancia se realizó un análisis documental de los procedimientos que desarrolla la ESE Santiago de Tunja en donde se pudo evidenciar que el área de talento humano pasa por un periodo de ajuste en los procedimientos documentados establecidos, encontrándose en la revisión documentos obsoletos, con identificación duplicada y codificación sin validar.

Entre los procedimientos activos se encontró el de planeación del Talento Humano, éste se encamina a establecer la suficiencia del Talento Humano, desde la generación de necesidades de personal, hasta su suministro, igualmente se encontró el de Selección , permanencia y retiro del personal, en el cual se muestra desde verificación de requisitos del cargo, pasando por relación de novedades en la historia laboral, inclusión de actividades de capacitación, evaluación de desempeño y actividades relacionadas con el retiro del mismo.

Aplicación del instrumento

Una vez diseñado y validado el instrumento de recolección de información, se procede a su aplicación, de donde se pudieron obtener los resultados por dimensiones estudiadas, cuyo análisis más explícito se muestran a continuación.

Datos demográficos

De los datos demográficos registrados en el instrumento aplicado a 115 colaboradores de la E.S.E. Santiago de Tunja, se determina que el 27.8% de los participantes son de **género** masculino y el 72.2% femenino, con un promedio de **edad** entre el personal vinculado con la institución de 31 a 40 años y un porcentaje de 53% son mayores de 40 años; en cuanto a **nivel educativo** el índice más representativo es de técnicos con un 27.8%, siguiéndoles en orden descendiente un 24.3% de profesionales y 21.7% de especialistas, se encuentra un practicante que corresponde con 0.9% de los encuestados.

Con respecto a la **forma de vinculación** laboral el 61.7% de los encuestados lo realizaron a través de una empresa temporal, en segundo lugar, el 25.2% lo hizo por nombramiento a la planta global, se tiene representación de empresas cooperativas y contratos por obra o labor de 1 persona respectivamente lo que corresponde a un 0.9%. Del total de encuestados **la antigüedad en la ESE** fluctúa entre 1 y 3 años con un 39.1% y más de 10 años un 24.3%, en promedio los trabajadores cuentan con una antigüedad entre 3 y 5 años representado en un 7%, con relación a las **funciones** desempeñadas quienes más participaron fueron 61 trabajadores de áreas operativas, mientras que, tanto de dirección y gerencia como de vacunación, se hicieron partícipes una persona de cada área mencionada en el diligenciamiento del instrumento.

A pesar de que no cuenta como dato demográfico, el instrumento refleja que, del total de los encuestados, a un 85.2% se le **realizó inducción** al momento de ingresar a desarrollar sus labores y un 14.8% manifiestan no haberlo recibido.

Dimensión percepción de acogida

Se establece en la totalidad de preguntas de la dimensión a través de la media de 4.26 y la moda de 4, que la **percepción es buena**, entre otros datos relevantes, se encontró que el **recibimiento** en la empresa es bueno con una participación del 46,1% mientras que un 0.9% lo consideran malo; con respecto al **apoyo** ofrecido para el desarrollo de las actividades, tanto de **compañeros de trabajo** como de **directivos**, el índice de percepción indica bueno con un 50.4% para ambos ítems;

sin embargo, 17 participantes indican indiferencia frente al apoyo prestado por compañeros de trabajo representado en un 14.8% y 10 trabajadores indican indiferencia de jefes directos representado en un 14.8%, con relación al **grado de motivación** que generó el proceso de inducción para el 51.38% es muy bueno y para un 1.7% la motivación fue mala.

Dimensión desarrollo de actividades

Con un análisis global de los datos arrojados por el programa SPSS de las desviaciones típicas y la varianza de 0.913 y 0.837, se determina un bajo grado de dispersión de las respuestas, con respecto a la media de 3.97 y la moda de 4, se establece que la percepción es buena.

Si analizamos a profundidad igualmente las respuestas a las preguntas formuladas, se concluye que para 51 personas representadas en un 44.3% las actividades en el proceso de inducción se dieron a conocer de manera acertada o buena, no así para un 1.7% representado en dos personas. Sobre la pregunta **en dónde** encontrar ayuda en caso de presentar dificultad en las mismas; 8 personas consideran que la información fue deficiente y/o escasa, 49 personas valoraron con criterio de bueno la información sobre dónde encontrar ayuda; con relación al **tiempo de adaptación** ofrecido en el proceso de inducción el 47% de encuestados lo manifestaron como bueno, un 27.8% como excelente y el 5.2% como deficiente, así mismo en temas de **difusión** de la información requerida para ejecutar funciones, el personal considera que fue transmitido de buena forma, dato que se refleja en el 45.2% de los participantes y para 7.8% acumulado es decir 9 participantes valoran como deficiente y/o escasa la difusión de información.

Dimensión cultura y clima organizacional

En esta dimensión, los datos estadísticos arrojan una media en las respuestas de 4.02 en promedio y, una moda de 4, permite establecer que ésta dimensión es calificada como buena, en cuanto al análisis de las respuestas obtenidas se encuentra que el **conocimiento** alcanzado sobre la **misión y la visión**, los **objetivos, principios y valores** de la institución, se ubica en un 51.3%; y 50.4%

bueno, con lo que se deduce que más del 50% de la población concibe parte de la planeación estratégica de manera clara, por otro lado un 3.5% y 4.3% acumulado establece que el conocimiento alcanzado sobre los criterios de planeación estratégica establecidos fue malo y muy malo.

En cuanto a ítems formulados sobre **trabajo en equipo**, **colaboración** con los equipos de trabajo y la misma **información recibida** en la fase de incorporación, se percibe entre 46.1%, 51.3%, y 59.1% respectivamente como buena. Para el 57.4% de los trabajadores encuestados, el proceso **de resolución de conflictos** se considera es acertado o bueno mientras que para el 2.6%, consideran que la resolución de conflictos es mala muy mala.

Se contempló un ítem de **aporte creativo e innovación** del trabajador en las tareas asignadas con una calificación de bueno por parte del 48.7% de los encuestados y para el 2.6% acumulado se considera mala y/o muy mala.

Dimensión apoyo e identificación institucional

Se observa de manera puntual en el análisis de la dimensión una media en las respuestas de 3.96 en promedio; y una moda de 4, con lo que se establece una percepción de los participantes como buena; evaluado el **apoyo institucional** frente a las **relaciones con los compañeros y con los superiores**, los participantes le calificaron como bueno con porcentajes que van respectivamente de 48.7%, 49.6%. Igualmente se identificaron valoraciones de malo y muy malo representado en 5 personas cuyo promedio acumulado es 4.3%, para ambos ítems. Acerca del apoyo ofrecido en el **proceso de incorporación**, los participantes le calificaron como muy bueno con porcentajes de 41.7% representado en 48 personas y 3 personas valoran como malo y muy malo el apoyo ofrecido en el proceso.

El **material formativo y herramientas metodológicas** aplicadas en el proceso de inducción se perciben como malo para un 6.1% de los trabajadores y como muy bueno para 29.6%.

En cuanto a la **preocupación de la organización por la satisfacción del trabajador** en el proceso de incorporación, un 7.8% acumulado la percibieron como

muy mala y mala, mientras que el 74.8% acumulado percibió un nivel bueno y muy bueno de preocupación por parte de la organización.

En cuanto al apoyo ofrecido por la institución en casos de **requerir algún favor especial** los resultados obtenidos reflejan un 80% de la sumatoria entre bueno y muy bueno, mientras que para 3.5% el apoyo resultó malo y muy malo.

Valorado el interés que la organización demuestra por el **bienestar** de sus trabajadores para el 6.1% acumulado de los encuestados, valoran como malo y muy malo, mientras que para un 25.2% y 51.3% lo consideran como muy bueno y bueno, respectivamente.

Dimensión acompañamiento y seguimiento en el proceso de inducción

Para el análisis de la Dimensión **de Acompañamiento y Seguimiento a la Inducción**, se establece una media en las respuestas de 4.012 en promedio; y, una moda de 4, lo que permite una percepción buena por parte de los participantes. En cuanto al análisis del contenido de las preguntas, se encuentra que 52 participantes de los 115, consideran cumplidos con una valoración de bueno, los **objetivos establecidos en el proceso de incorporación** propuesta por la ESE en contraposición de 4.39% que consideran incumplidos los objetivos con una valoración de malo, igualmente 51 participantes avalan con calificación de bueno, los **recursos** (instalaciones, material de apoyo, herramientas tecnológicas) dispuestos para tal fin y 7 participantes valoran con malo los recursos utilizados en el proceso de inducción. En cuanto al aporte en el grado de productividad ofrecido por la inducción, se percibe alto y/o bueno con un 48.7% frente a un 0.9% que consideran muy malo. Por otro lado, se valora el apoyo **del guía** y/o compañero asignado en el proceso de inducción como bueno con un 44.3%, frente a un 1.7% que lo consideró malo y respecto al seguimiento adelantado en los primeros 90 días de inducción, el **grado de satisfacción y acompañamiento** fue muy malo para 1.75% frente a un 46.1% que lo consideró como bueno.

Discusión y conclusiones

La incorporación es uno de los procesos que la mayoría de las empresas cometen el error de ignorar, dejando al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para el tema de aclarar dudas, solucionar problemas e identificar los procesos y procedimientos a los cuales debe enfrentarse en su nueva labor, lo cual le genera angustia, estrés y hace muy difícil la adaptación en el nuevo rol. También genera pensamientos de cambio, o deserción, lo cual deriva en un desempeño no adecuado o con avance más lento del ritmo normal que debería generar un proceso óptimo de incorporación. Por tanto, brindar una inducción tanto de la empresa como de su puesto de trabajo es fundamental para que el nuevo colaborador alcance el éxito en el desempeño laboral.

De igual manera Benjumea (2019) recomienda que es necesario el establecimiento de un programa de incorporación que permita al nuevo empleado tener clara las distintas fases, que establezcan las condiciones por las cuales fue contratado, además el diseño del proceso de incorporación de personal debe corresponder a las técnicas soportadas teóricamente sobre la gestión humana, que le permitan al encargado del área implementar el proceso de selección y posterior incorporación trayendo beneficios tanto para la empresa como al vinculado.

Del análisis documental se pudo evidenciar que algunos de los procesos se encuentran incompletos en sus actividades, es así como se desarrolla un procedimiento de Planeación de Talento Humano, que obvia actividades de inducción, y capacitación, no contempla evaluaciones de desempeño ni bienestar laboral, incluso para nada aborda temáticas de remuneración de personal entendiendo que la planeación involucraría todo el actuar relacionado con el colaborador desde incluso antes de su vinculación hasta su retiro y más.

Sin embargo, los resultados que deja la investigación muestran cómo los colaboradores se sienten a gusto en la organización y se hizo evidente en los datos encontrados en los resultados de las dimensiones cómo ellos califican con bueno la mayor parte del proceso de incorporación.

Se acoge el concepto de incorporación (onboarding), como una herramienta fundamental de integración del individuo a su nuevo rol dentro de la organización,

donde deja de ser meramente un recurso para convertirse en un actor esencial para la consecución de los objetivos y cumplimiento de los planes que se establezcan; más aún cuando las actuales circunstancias de contratación y trabajo remoto obligan a que se definan nuevas formas y estrategias para acercar al nuevo trabajador a cada principio, valor, política y filosofía, creando en éste un alto sentido de pertenencia y aprovechando cada oportunidad para evidenciar y fortalecer sus capacidades.

Referencias

- Asún, R., Ruiz, S., Aceituno, R., Venegas, J. I., Reinoso, A. (2012). Integración subjetiva y apoyo institucional percibido entre estudiantes de secundaria en Chile. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10 (1), 321-338
- Bauer, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM foundation's effective practice guideline series. USA: SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Becker, K., Bish, A. (2021). *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding*. *Human Resource Management Review*, 31(1), e100730
- Benjumea, L. (2019). *Diseño del proceso de incorporación de personal: requisición, reclutamiento, selección, inducción y contratación de la compañía Transportes Terminales S.A.* [Tesis de grado]. Universidad Del Valle, Colombia
- Chao, G. (1992). Formal and Informal Mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-639
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. Mc Graw Hill
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional. Décima edición*, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional* [Tesis Doctoral]. Universidad de Barcelona, España
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Thomson Learning
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill
- Ellis, A. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102, 993–1001
- González Alonso, J., Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67
- Haslam, S. A., Ellemers, N. (2005). Identidad social en psicología industrial y organizacional: Conceptos, controversias y aportes. *Revista internacional de psicología industrial y organizacional*, 20 (1), 39-118

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación, 6ta Edición*. McGraw-Hill Education
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779–794
- Klein, H., Heuser, A. (2008) *The learning of socialization content: a framework for researching orientating practices*. Emerald Group Publishing Limited
- Lodos, H. (2011) *Lo emocional en las marcas*. Universidad de Palermo. <https://www.yumpu.com/es/document/read/10427802/lo-emocional-en-las-marcas-universidad-de-palermo>
- Marín, D., Cuartas J. (2017) *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización: Referentes para el análisis y diseño organización*. Universidad Externado de Colombia
- Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano* [Tesis de maestría]. Universidad Panamericana
- Van Maanen, J. (1978). People processing: Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 19–36
- Wanberg, C. (2012) *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*. Oxford University Press <https://evolutioninvest.com/2020/12/02/la-evolucion-del-onboarding/>