

Organizador:
Camilo Giraldo Giraldo

Red Internacional de Estudios en las
Organizaciones (RIEEO)

INNOVACIÓN, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD:

**Perspectivas Contemporáneas
para las Organizaciones
y los Territorios**

 EDITORA
ARTEMIS
2026

Organizador:
Camilo Giraldo Giraldo

**Red Internacional de Estudios en las
Organizaciones (RIEEO)**

INNOVACIÓN, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD:

**Perspectivas Contemporáneas
para las Organizaciones
y los Territorios**

 **EDITORIA
ARTEMIS**
2026



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores.

Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, **conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.**

Editora Chefe	Prof. ^a Dr. ^a Antonella Carvalho de Oliveira
Editora Executiva	M. ^a Viviane Carvalho Mocellin
Direção de Arte	M. ^a Bruna Bejarano
Diagramação	Elisangela Abreu
Organizador	Camilo Giraldo-Giraldo
Organização Institucional	Red Internacional de Estudios en las Organizaciones – RIEEO



Imagem da Capa	iterum/123RF
Bibliotecário	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422
Patrocínio	Publicação financiada pela Cátedra Santander



Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a Ada Esther Portero Ricol, Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, Cuba
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, Universidad Autónoma del Estado de México, México
Prof.^a Dr.^a Alda Rocío Ortiz Muñoz, Universidad Autónoma Metropolitana, México
Prof.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, Universidad de Buenos Aires, Argentina
Prof.^a Dr.^a Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, Universidad Nacional del Altiplano, Peru
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil



Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, Universidad de Sevilla, Espanha

Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Prof.^a Dr.^a Cirila Cervera Delgado, Universidad de Guanajuato, México

Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal

Prof.^a Dr.^a Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil

Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil

Dr. Cristo Ernesto Yáñez León – New Jersey Institute of Technology, Newark, NJ, Estados Unidos

Prof. Dr. David García-Martul, Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, Espanha

Prof.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil

Prof.^a Dr.^a Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil

Prof.^a Dr.^a Edith Luévano-Hipólito, Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Prof.^a Dr.^a Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil

Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil

Prof.^a Dr.^a Elvira Laura Hernández Carballido, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Prof.^a Dr.^a Emilas Darlene Carmen Lebus, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

Prof.^a Dr.^a Erla Mariela Morales Morgado, Universidad de Salamanca, Espanha

Prof. Dr. Ernesto Cristina, Universidad de la República, Uruguay

Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, Universidad de Guadalajara, México

Prof. Dr. Fernando Hitt, Université du Québec à Montréal, Canadá

Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, Universitat de Barcelona, Espanha

Prof.^a Dr.^a Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal

Prof.^a Dr.^a Galina Gumovskaya – Higher School of Economics, Moscow, Russia

Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil

Prof.^a Dr.^a Gladys Esther Leoz, Universidad Nacional de San Luis, Argentina

Prof.^a Dr.^a Glória Beatriz Álvarez, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal

Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, Universidad Nacional de Catamarca, Argentina

Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, Universidad de Guadalajara, México

Prof. Dr. Håkan Karlsson, University of Gothenburg, Suécia

Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil

Prof.^a Dr.^a Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, Universidad de Piura, Peru

Prof.^a Dr.^a Isabel Yohena, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, Universidad del Bío-Bío, Chile

Prof.^a Dr.^a Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Prof. Me. Javier Antonio Alborno, University of Miami and Miami Dade College, Estados Unidos

Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha

Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal



Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil

Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, Universidad Nacional Autónoma de México, México

Prof. Dr. José Cortez Godínez, Universidad Autónoma de Baja California, México

Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Díaz, Instituto Politécnico Nacional, México

Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, Universidad Politécnica de Madrid, Espanha

Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia

Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México

Prof. Dr. Juan Porras Pulido, Universidad Nacional Autónoma de México, México

Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil

Prof.^a Dr.^a Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil

Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil

Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, Universidad Nacional Autónoma de México, México

Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, Universidad Pablo de Olavide, Espanha

Prof.^a Dr.^a Macarena Esteban Ibáñez, Universidad Pablo de Olavide, Espanha

Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodríguez, Universidad Santiago de Compostela, Espanha

Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal

Prof.^a Dr.^a Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil

Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Prof.^a Dr.^a Mar Garrido Román, Universidad de Granada, Espanha

Prof.^a Dr.^a Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

Prof.^a Dr.^a María Alejandra Arecco, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Prof.^a Dr.^a Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil

Prof.^a Dr.^a Maria Carmen Pastor, Universitat Jaume I, Espanha

Prof.^a Dr.^a Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal

Prof.^a Dr.^a Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Prof.^a Dr.^a Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Prof.^a Dr.^a M^a Graça Pereira, Universidade do Minho, Portugal

Prof.^a Dr.^a Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil

Prof.^a Dr.^a María Guadalupe Vega-López, Universidad de Guadalajara, México

Prof.^a Dr.^a Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal

Prof.^a Dr.^a Maritza González Moreno, Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba

Prof.^a Dr.^a Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil

Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del País Vasco, Espanha

Prof.^a Dr.^a Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México

Prof.^a Dr.^a Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil

Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru

Prof.^a Dr.^a Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil

Prof.^a Dr.^a Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil

Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil



Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, Universidad Nacional de Catamarca, Argentina
Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil
Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, Saint Petersburg State University, Russia
Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, Universidad de León, Espanha

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

I58 Innovación, Gestión y Sostenibilidad [livro eletrônico] :
Perspectivas Contemporáneas para las Organizaciones y
los Territorios / Organizador Camilo Giraldo-Giraldo. – 1.
ed. – Curitiba, PR: Editora Artemis, 2026.
il. color.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Edição bilingue.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-65-82858-29-1

DOI 10.37572/EdArt_151026291

1. Administração. 2. Gestão organizacional. 3. Sustentabilidade.
I. Giraldo-Giraldo, Camilo.

CDD 658

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



PRÓLOGO

Este libro, ***Innovación, Gestión y Sostenibilidad: Perspectivas Contemporáneas para las Organizaciones y los Territorios***, nace del **II Congreso Internacional RIEEO 2026: Transformación Digital y Compromiso Sostenible con las Organizaciones**, celebrado en la Facultad de Ciencias Sociales y Tecnologías de la Información de la Universidad de Castilla-La Mancha, en Talavera de la Reina (España). El encuentro fue organizado conjuntamente por la Universidad de Castilla-La Mancha, la Universidad de Extremadura y la Red Internacional de Estudios en las Organizaciones (RIEEO), con el apoyo de la Institución Universitaria Digital de Antioquia para su desarrollo virtual. El congreso se configuró como un espacio de encuentro entre investigadores, docentes y profesionales interesados en comprender dos procesos que ya no pueden estudiarse por separado: la transformación digital y el compromiso sostenible de las organizaciones.

Los capítulos aquí reunidos fueron presentados y discutidos en el marco del congreso y, posteriormente, seleccionados por su capacidad para aportar evidencia, abrir nuevas preguntas y conectar el conocimiento académico con problemáticas que emergen de las relaciones entre organizaciones, territorios y sociedad.

La obra integra ocho contribuciones desarrolladas en distintos contextos iberoamericanos. Sus análisis recorren la digitalización de las empresas familiares y las pequeñas organizaciones, la madurez empresarial ante la Industria 4.0, la incorporación de tecnologías en los procesos de integración del talento humano, la incidencia de las redes sociales en la responsabilidad ambiental, la gestión estratégica de la sostenibilidad, la organización territorial de las cadenas agroalimentarias, la productividad científica y la integración de criterios de sostenibilidad en la planificación de proyectos de ingeniería industrial.

Esta pluralidad temática no representa una suma de trabajos aislados. Por el contrario, permite recorrer distintas escalas de análisis, desde las personas y las organizaciones hasta los territorios y las instituciones dedicadas a la producción de conocimiento. Los estudios comparten una preocupación fundamental: comprender cómo la tecnología, el conocimiento, la estrategia y la sostenibilidad pueden articularse para fortalecer las capacidades organizacionales y responder a desafíos económicos, sociales y ambientales.

La transformación digital, por sí sola, no garantiza organizaciones mejores. Su verdadero valor aparece cuando fortalece capacidades, mejora decisiones, amplía la participación y responde a las necesidades de las personas y de los territorios. Del mismo modo, la sostenibilidad deja de ser una declaración cuando se incorpora a la gestión,

orienta la innovación y se traduce en prácticas observables. La consideración de sus dimensiones desde las primeras etapas de planificación de los proyectos industriales refuerza, además, la importancia de anticipar impactos, evaluar alternativas y optimizar el uso de los recursos antes de que las decisiones condicionen el desarrollo de las actividades productivas.

Desde esta perspectiva, los capítulos muestran avances, tensiones y posibilidades que ayudan a comprender cómo las organizaciones iberoamericanas afrontan desafíos compartidos desde realidades diferentes. La diversidad de enfoques y contextos permite reconocer que la innovación y la sostenibilidad no dependen de soluciones uniformes, sino de decisiones fundamentadas, capacidades institucionales y procesos de aprendizaje que atiendan las particularidades de cada organización y territorio.

La principal aportación de esta obra reside en prolongar el diálogo iniciado durante el congreso. Publicar estos trabajos permite que las ideas trasciendan las mesas de discusión, circulen entre comunidades académicas y profesionales y generen nuevas colaboraciones. El conocimiento adquiere sentido cuando se comparte, se contrasta y se convierte en una capacidad para transformar responsablemente las organizaciones y su entorno. Con esa convicción presentamos este libro al lector.

Dr. Camilo Giraldo-Giraldo

Profesor-Investigador de Organización de Empresas – UCLM

Vicepresidente del Comité Científico

II Congreso Internacional RIEEO 2026

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....1

DIFERENCIAS PERCIBIDAS EN SU GRADO DE DIGITALIZACIÓN POR LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES ESPAÑOLAS

Juan J. Jiménez Moreno

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262911

CAPÍTULO 2..... 15

MADUREZ EMPRESARIAL E INDUSTRIA 4.0

Patricia Guadalupe Espino Guevara

Víctor Manuel del Villar Delgadillo

Jesús Antonio Alvarez Cedillo

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262912

CAPÍTULO 3.....42

ONBOARDING ORGANIZACIONAL, ADOPCIÓN TECNOLÓGICA Y SOSTENIBILIDAD DEL TALENTO: UN ESTUDIO CUANTITATIVO

Camila Alejandra León Vanegas

Martha Liliana Torres-Barreto

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262913

CAPÍTULO 4.....67

REDES SOCIALES Y RESPONSABILIDAD AMBIENTAL: UN ANÁLISIS SOBRE LA INCIDENCIA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

Daniela González García

Ana María Restrepo Franco

Santiago García Tabares

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262914

CAPÍTULO 5.....78

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA Y LA SOSTENIBILIDAD EN LAS MYPES

Verónica Ramírez Cortés

Blanca Estela Hernández Bonilla

Sendy Janet Sandoval Trujillo

Teresa Alzás García

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262915

CAPÍTULO 6.....92

**METODOLOGÍA IDEA PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL TERRITORIAL DE
CADENAS DE VALOR AGROALIMENTARIAS**

María del Rosario Reyes-Santiago

Patricia S. Sánchez-Medina

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262916

CAPÍTULO 7 109

**EVALUACIÓN DE LA BAJA PRODUCTIVIDAD CIENTÍFICA DE LOS INVESTIGADORES
POR ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

Gisela Janeth Espinosa Martínez

Mario Luis Chew Hernández

Noé Chávez Hernández

Verónica Velázquez Romero

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262917

CAPÍTULO 8..... 121

**INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ETAPA DE PLANEACIÓN DE
PROYECTOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Verónica Velázquez Romero

Victoria Odette Reyna Velázquez

Gisela Janeth Espinosa Martínez

 https://doi.org/10.37572/EdArt_1510262918

SOBRE EL ORGANIZADOR.....136

ÍNDICE REMISSIVO 137

CAPÍTULO 3

ONBOARDING ORGANIZACIONAL, ADOPCIÓN TECNOLÓGICA Y SOSTENIBILIDAD DEL TALENTO: UN ESTUDIO CUANTITATIVO

Data de submissão: 28/08/2026

Data de aceite: 16/09/2026

Camila Alejandra León Vanegas

Universidad Industrial de Santander
Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-2460-8286>

Martha Liliana Torres-Barreto

Universidad Industrial de Santander
Colombia

<https://orcid.org/0000-0002-4388-5991>

RESUMEN: El onboarding organizacional es un proceso esencial para la integración eficaz de nuevos empleados en las organizaciones y su sostenibilidad de cara al futuro, especialmente en entornos de transformación digital. Este estudio, de enfoque cuantitativo y descriptivo, analizó a las respuestas de 320 trabajadores de distintos sectores en 5 países diferentes. Se evaluaron las características del onboarding que cada uno recibió en su último trabajo, su modalidad, el grado de digitalización; así como sus efectos sobre variables clave como motivación, aprendizaje, productividad y adopción tecnológica. Para ello se usaron constructos del Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM). Los resultados indican que el 85% de los participantes recibió algún tipo de onboarding formal, predominantemente presencial y de corta duración (8 a 15 días). Se

evidenció una dependencia considerable de herramientas tradicionales como PowerPoint y PDF (28.5%), y un uso limitado de tecnologías como realidad aumentada, virtual, inteligencia artificial. Las diferencias entre empleados con y sin onboarding formal fueron estadísticamente significativas en todos los constructos evaluados, siendo la motivación la más impactada por su ausencia. El modelo TAM resultó útil para comprender cómo los empleados perciben la tecnología en procesos de incorporación a las nuevas organizaciones. Se concluye que rediseñar el onboarding bajo un enfoque híbrido y tecnológicamente estratégico representa una oportunidad importante para mejorar la experiencia del empleado, optimizar su integración y fortalecer su compromiso sostenible en el tiempo, con organizaciones en transformación digital.

PALABRAS CLAVE: onboarding; Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM); tecnologías convergentes; transformación digital.

ORGANIZATIONAL ONBOARDING,
TECHNOLOGY ADOPTION, AND TALENT
SUSTAINABILITY: A QUANTITATIVE STUDY

ABSTRACT: Organizational onboarding is an essential process for the effective integration of new employees and their long-term sustainability, especially within digital transformation environments. This study, employing a quantitative and descriptive approach, analyzed responses from 320

workers across various sectors in five different countries. The research evaluated the characteristics of the onboarding received in their most recent positions—including modality and degree of digitalization—as well as its effects on key variables such as motivation, learning, productivity, and technology adoption. To achieve this, constructs from the Technology Acceptance Model (TAM) were utilized. The results indicate that 85% of participants received some form of formal onboarding, which was predominantly face-to-face and of short duration (8 to 15 days). Findings revealed a considerable reliance on traditional tools such as PowerPoint and PDFs (28.5%), with limited use of emerging technologies like Augmented Reality, Virtual Reality, or Artificial Intelligence. The differences between employees with and without formal onboarding were statistically significant across all evaluated constructs, with motivation being the most impacted by its absence. The TAM model proved useful in understanding how employees perceive technology during the organizational socialization process. The study concludes that redesigning onboarding through a hybrid and technologically strategic lens represents a significant opportunity to enhance the employee experience, optimize integration, and strengthen long-term commitment within organizations undergoing digital transformation.

KEYWORDS: onboarding; Technology Acceptance Model (TAM); convergent technologies; digital transformation.

1. INTRODUCCIÓN

La transformación digital representa uno de los fenómenos más disruptivos de las últimas décadas, ya que, entre otros aspectos, está reconfigurando las prácticas de gestión del talento humano (Vial, 2019; Westerman et al., 2014). Desde esta perspectiva, el onboarding organizacional, entendido como el proceso por medio del cual la empresa integra a sus nuevos empleados para conseguir que se adapten a la cultura, normas, herramientas y responsabilidades de la empresa, es una práctica estratégica que acelera la productividad del talento nuevo (T N Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). El onboarding efectivo trasciende la simple transmisión de información administrativa, configurándose como una experiencia formativa integral que abarca la adquisición de competencias técnicas, la comprensión de la cultura organizacional, la construcción de redes relacionales y el desarrollo del sentido de pertenencia (Ashforth et al., 2007; Saks & Gruman, 2018).

Si se examinan los alcances de la revolución digital sobre los procesos de onboarding, se pueden identificar nuevas dimensiones como, por ejemplo, el uso de tecnologías convergentes. Estas se definen como la integración sinérgica de tecnologías digitales avanzadas, siendo característicos los sistemas inmersivos de realidad virtual (RV) y aumentada (RA), inteligencia artificial adaptativa (IA) y gamificación, que juntos, ofrecen oportunidades sin precedentes para personalizar experiencias de aprendizaje, crear ambientes de formación seguros y generar compromiso mediante mecánicas interactivas (Chhinzer & Russo, 2018; Deterding et al., 2011; Stone et al., 2015). Sin embargo, existe una

brecha significativa entre las capacidades tecnológicas disponibles con estas tecnologías que convergen, y su implementación efectiva durante el onboarding, particularmente en contextos latinoamericanos (Haenlein & Kaplan, 2019; Kane et al., 2015).

Para abordar el estudio de la implementación de estas tecnologías durante el onboarding, resulta útil referirse al Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), desarrollado por (Davis, 1989) y extensivamente validado por otros autores (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh & Davis, 2000). Este modelo postula que la facilidad de uso percibida (PEOU) y la utilidad percibida por los usuarios de una tecnología dada (PU), determinan sus actitudes y comportamientos de adopción tecnológica frente a esa misma tecnología. Así, en el contexto del onboarding digital, el TAM permite analizar cómo los nuevos empleados perciben y responden a las tecnologías integradas en sus procesos de inducción.

Con el contexto mencionado, esta investigación aborda vacíos importantes sobre: (1) la caracterización empírica de las prácticas actuales de onboarding soportado tecnológicamente, (2) el impacto de dicho onboarding sobre la experiencia del empleado, y (3) la validación del modelo TAM en contextos de inducción laboral. El objetivo por tanto es analizar las características estructurales, modalidades, contenidos y grado de digitalización de los procesos de onboarding de las empresas actuales, y examinar el efecto de estos procesos mediados por tecnología, sobre constructos clave derivados del modelo TAM.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ONBOARDING ORGANIZACIONAL

El onboarding organizacional se entiende como el proceso sistemático mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la organización (Talya N Bauer & Erdogan, 2011; Chao et al., 1994). Este proceso trasciende la simple transmisión de información administrativa, constituyéndose en una experiencia formativa integral que abarca la adquisición de competencias técnicas específicas del rol, la comprensión profunda de la cultura organizacional, la construcción de redes relacionales significativas y el desarrollo del sentido de pertenencia e identidad organizacional (Ashforth et al., 2007; Morrison, 1993). La literatura argumenta el onboarding como intervención formalmente diseñada, estructurada y temporalmente delimitada, que las organizaciones implementan estratégicamente para facilitar y acelerar la integración (Klein & Polin, 2012; Saks & Gruman, 2018).

La conceptualización del onboarding ha evolucionado significativamente desde sus formulaciones pioneras. Por ejemplo, (Jones, 1986) demostró empíricamente que las tácticas institucionalizadas incrementan significativamente la autoeficacia de los nuevos empleados y reducen la ambigüedad de rol. (Louis, 1980) contribuyó con su teoría del “*sense-making*”, argumentando que los nuevos empleados experimentan entre expectativas y realidad, requiriendo que el onboarding facilite procesos de interpretación para dar sentido a estas experiencias. (Morrison, 1993) desarrolló un modelo comprehensivo de búsqueda de información durante la socialización, identificando tipos, fuentes y tácticas de búsqueda que determinan la efectividad del aprendizaje organizacional.

A partir de ese punto, las investigaciones empíricas han documentado consistentemente que programas de onboarding bien diseñados generan beneficios sustanciales. A nivel organizacional se asocia con reducción de costos de rotación temprana que puede alcanzar 150-200% del salario anual (Allen, 2006; Cascio, 2006), incremento en productividad temprana con reducciones de hasta 50% en el tiempo para alcanzar niveles estándar de desempeño (Jokisaari & Nurmi, 2009), y fortalecimiento de la reputación como empleador (Cable & Parsons, 2001). A nivel individual, (N. Bauer et al., 2007), en una revisión meta-analítica de 70 estudios, documentaron que experiencias positivas de socialización predicen satisfacción laboral, compromiso organizacional afectivo, claridad de rol, autoeficacia, ajuste persona-organización y desempeño laboral.

Un modelo de onboarding propuesto por (T N Bauer, 2010) y denominado las “4 Cs”, identifica cuatro dimensiones fundamentales que deben abordarse integralmente: Compliance (conformidad con políticas, regulaciones y procedimientos administrativos), Clarification (comprensión clara de responsabilidades, estándares de desempeño y mecanismos de evaluación), Culture (socialización en valores, normas informales, tradiciones y prácticas culturales), y Connection (construcción de relaciones interpersonales, vínculos con mentores e integración en equipos). Este marco enfatiza que la efectividad del onboarding requiere atención equilibrada a todas las dimensiones, no solo a los aspectos normativos e informativos sino también a las dimensiones culturales y relacionales que facilitan la integración social y el desarrollo de capital social organizacional (Morrison, 2002; Saks & Ashforth, 1997).

2.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLOGÍAS CONVERGENTES

En el marco actual de desarrollo de las organizaciones, se está produciendo una transformación facilitada por la integración de tecnologías digitales avanzadas a los

procesos empresariales, lo cual con frecuencia resulta en mejoras sustanciales para las organizaciones, en términos de modificaciones en estructuras, procesos, capacidades y culturas organizacionales (Vial, 2019; Westerman et al., 2014). En gestión del talento humano, esta “transformación digital” implica la reconfiguración de prácticas tradicionales mediante tecnologías que permiten personalización masiva, automatización inteligente, analítica predictiva y experiencias enriquecidas que trascienden limitaciones de tiempo y espacio (Bondarouk & Brewster, 2016; Stone et al., 2015). Esta transformación no se limita a digitalizar procesos existentes, sino que implica Re imaginar fundamentalmente cómo las organizaciones atraen, desarrollan y retienen talento en ecosistemas digitales caracterizados por conectividad ubicua, información abundante y velocidad acelerada de cambio.

Las tecnologías convergentes representan así, la integración sinérgica de múltiples tecnologías digitales que generan capacidades superiores a la suma de componentes individuales (Roco & Bainbridge, 2003). En onboarding, las principales tecnologías que se han usado hasta ahora incluyen: realidad virtual (VR) y aumentada (RA), que permiten ambientes inmersivos para simulaciones de entrenamiento, recorridos virtuales y experiencias de aprendizaje situado sin riesgos operacionales (Freina & Ott, 2015; Palmarini et al., 2018); inteligencia artificial (IA), que posibilita personalización adaptativa de contenidos, asistencia automatizada mediante chatbots conversacionales y analítica predictiva para identificar empleados en riesgo de desvinculación (Chhinzer & Russo, 2018; Huang et al., 2019); gamificación, que aplica mecánicas de juego incrementando motivación intrínseca, engagement sostenido y retención de conocimientos (Deterding et al., 2011; Hamari et al., 2014); y plataformas LMS, que facilitan distribución centralizada, seguimiento sistemático y evaluación estructurada de contenidos formativos (Pappas, 2017).

2.3. MODELO DE ACEPTACIÓN TECNOLÓGICA (TAM)

El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), desarrollado por Davis (1989) basándose en la Teoría de la Acción Razonada, representa uno de los marcos más influyentes para explicar la adopción de tecnologías en las organizaciones (Lee et al., 2003; Venkatesh & Davis, 2000). El modelo postula que la aceptación tecnológica está determinada fundamentalmente por dos constructos perceptuales centrales: facilidad de uso percibida (PEOU), definida como el grado en que usar un sistema estaría libre de esfuerzo, implicando que la interacción es intuitiva y no requiere aprendizaje extensivo; y utilidad percibida (PU), conceptualizada como la creencia de que usar el

sistema mejoraría el desempeño laboral, incrementaría la productividad o facilitaría la consecución de objetivos (Davis, 1989; Davis et al., 1989). El modelo especifica que PEOU influye directamente en actitudes hacia el uso e indirectamente a través de su efecto sobre PU; ambos constructos determinan las actitudes, que influyen en intenciones comportamentales, las cuales predicen el uso efectivo de la tecnología.

Investigaciones extensivas, incluyendo múltiples meta-análisis de cientos de estudios, han validado robustamente estas relaciones en diferentes contextos tecnológicos, organizacionales y culturales, confirmando el poder predictivo y la generalización transcultural del modelo (King & He, 2006; Schepers & Wetzels, 2007). Extensiones subsecuentes han incorporado constructos adicionales: el TAM2 (Venkatesh & Davis, 2000) integró procesos de influencia social (norma subjetiva, voluntariedad, imagen) y procesos cognitivos instrumentales (relevancia laboral, calidad del output, demostrabilidad de resultados); el UTAUT (Venkatesh et al., 2003) sintetizó ocho modelos previos identificando cuatro determinantes clave (expectativa de desempeño, expectativa de esfuerzo, influencia social, condiciones facilitadoras) moderados por variables individuales (género, edad, experiencia, voluntariedad); extensiones posteriores como UTAUT2 y TAM3 incorporaron motivación hedónica, valor precio, hábito, autoeficacia computacional y ansiedad tecnológica.

En situaciones de onboarding, el TAM proporciona un marco muy valioso para comprender cómo los nuevos empleados perciben y responden a tecnologías integradas en sus procesos de inducción. PEOU refleja qué tan intuitivas, accesibles y manejables son las plataformas digitales desde la perspectiva del nuevo empleado que experimenta sobrecarga cognitiva durante la transición organizacional. PU captura la medida en que los empleados creen que las tecnologías facilitan efectivamente su aprendizaje, reducen incertidumbre, aceleran adaptación al rol y contribuyen al desempeño inicial (N. Bauer et al., 2007; Saks & Gruman, 2018).

Si bien estudios previos han demostrado que el onboarding estructurado y el uso estratégico de tecnologías digitales pueden favorecer el aprendizaje, el compromiso y el desempeño temprano, existe evidencia limitada y fragmentada sobre cómo se están configurando actualmente estos procesos, qué nivel de digitalización presentan y de qué manera son percibidas las tecnologías utilizadas por los propios empleados durante su incorporación. Así, resulta pertinente estudiar el onboarding desde la perspectiva del usuario final, integrando variables perceptuales del TAM con indicadores de engagement, aprendizaje y productividad. Por tanto, este estudio se centra en comprender en qué medida las características estructurales, modalidades y tecnologías empleadas en los

procesos de onboarding influyen en la percepción, experiencia y resultados laborales de los nuevos empleados, lo cual justifica la adopción de un enfoque cuantitativo y descriptivo–correlacional que permita analizar empíricamente estas relaciones en organizaciones reales.

3. METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio se implementó un diseño cuantitativo, transversal, no experimental de tipo descriptivo-correlacional. Como se presenta en la Tabla 1, la muestra incluyó a 320 participantes reclutados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, con representación mayoritaria de Colombia (90.6%), con distribución equilibrada por género (53% masculino, 47% femenino). La mayoría de los participantes se encuentra en el rango de edad de 41-50 años (38%) con amplia experiencia laboral: 66% cuenta con más de 10 años de trayectoria profesional. El nivel educativo es alto, con 43% grado universitario y 33% maestría. La muestra comprende diversos sectores organizacionales, con fuerte representación de educación (15%), transporte y logística (14.7%), y finanzas (11.9%). Los puestos de trabajo son mixtos, predominando labores administrativas (30.3%) y operativas/técnicas (25.9%).

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra.

Características demográficas	Cantidad	%
Género		
Femenino	149	47
Masculino	171	53
Edad		
18-30 años	61	19
31-40 años	89	28
41-50 años	122	38
Más de 50 años	48	15
País		
Colombia	290	90.6
España	16	5.0
Estados Unidos	6	1.9
Otros (8 países)	8	2.5
Sector organizacional		
Educación y formación	48	15.0
Transporte y logística	47	14.7

Características demográficas	Cantidad	%
Finanzas y servicios profesionales	38	11.9
Salud y servicios sociales	33	10.3
Tecnología de información y comunicaciones	33	10.3
Agricultura, ganadería y alimentos	29	9.1
Industria manufacturera y automotriz	27	8.4
Construcción e infraestructura	19	5.9
Energía y recursos naturales	19	5.9
Otros (26 sectores)	27	8.4
Nivel educativo		
Secundaria	13	4
Técnico o tecnológico (2 años aprox.)	44	14
Grado universitario (3-4 años)	138	43
Especialización	13	4
Maestría	104	33
Doctorado (PhD)	8	3
Experiencia laboral (años)		
Menos de 5 años	60	19
5-10 años	47	15
11-20 años	135	42
21-30 años	68	21
Más de 30 años	10	3
Puesto de trabajo		
Tareas administrativas	158	30.3
Trabajo operativo/técnico	135	25.9
Equipos directivos/gerenciales	64	12.3
Investigación y desarrollo	54	10.3
Labores de ingeniería	54	10.3
Finanzas/contabilidad	25	4.8
Otros	32	6.1

El instrumento consistió en un cuestionario estructurado con tres secciones: (1) caracterización demográfica y laboral; (2) características del proceso de onboarding (duración, modalidad, tecnologías y contenidos); y (3) escalas tipo Likert de 5 puntos para medir los constructos del modelo TAM extendido. Específicamente, se evaluaron la Facilidad de Uso Percibida (**PEOU**, 4 ítems), Utilidad Percibida (**PU**, 4 ítems), Compromiso (**EG**, 3 ítems), Resultados de Aprendizaje (**LO**, 2 ítems) y Autoeficacia y Productividad (**SP**, 6 ítems). Los ítems fueron adaptados al contexto del onboarding digital manteniendo

su coherencia teórica, y validados mediante una revisión de equivalencia conceptual. Antes de la implementación definitiva, se realizó una prueba piloto con 15 participantes para verificar la comprensibilidad de los reactivos, lo que resultó en ajustes lingüísticos y estructurales menores. La Tabla 2 presenta una síntesis de los constructos, ítems de muestra y sus respectivas fuentes teóricas, mientras que el cuestionario completo se detalla en el Anexo 1.

Tabla 2. Constructos, ítems de muestra y fuentes teóricas.

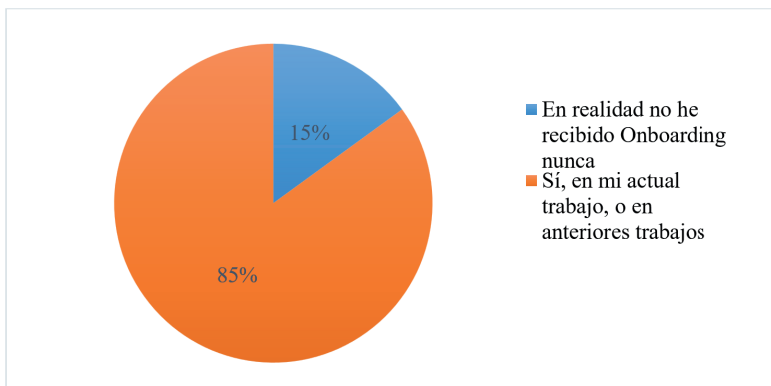
Constructo	Número de ítems	Ítem de muestra	Fuente
Facilidad de Uso Percibida (PEoU)	4	“Aprender a usar la tecnología de onboarding fue fácil para mí.”	(Davis, 1989)
Utilidad Percibida (PU)	4	“El sistema de onboarding me permitió completar las tareas de manera más eficiente.”	
Compromiso (EG)	3	“Durante el onboarding, me sentí lleno de energía y comprometido con las actividades programadas.”	(Salanova et al., 2000)
Resultados de Aprendizaje (LO)	2	“Logré los resultados de aprendizaje esperados dentro del tiempo planificado.”	(Temsirimongkol et al., 2024)
Autoeficacia y Productividad (SP)	6	“Me siento competente para realizar las tareas de mi trabajo de manera efectiva.”	(Bandura, 1997) (Compeau & Higgins, 1995) (Alqurashi, 2016)

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE ONBOARDING

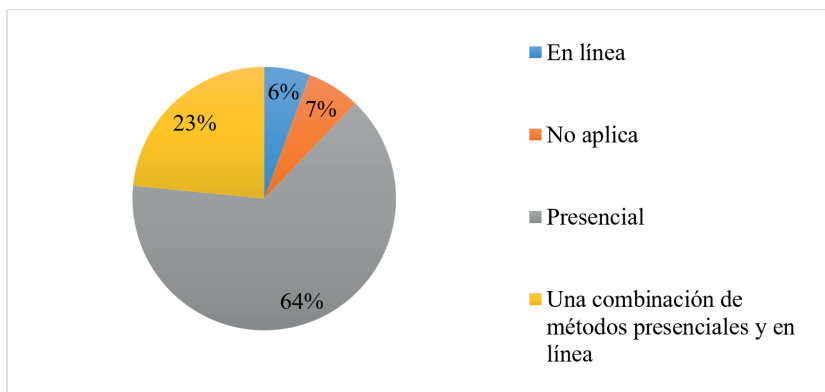
El 85% de los participantes reportó haber recibido algún tipo de onboarding formal, mientras que el 15% no experimentó procesos estructurados de inducción (ver Figura 1). En cuanto a la duración, el 39% de los procesos inductivos se extendió entre 8-15 días, seguido por el 22.8% con duración de 8 días, y el 15.9% con 15 días.

Figura 1. Distribución de participantes según experiencia de onboarding formal.



En la Figura 2 se observa que la modalidad predominante fue presencial (64%), seguida por la combinación de métodos presenciales y en línea (23%), y únicamente 6% completamente virtual. Esta distribución lleva a pensar en una preferencia por la interacción presencial y una adopción limitada de modalidades digitales puras en los procesos de inducción.

Figura 2. Modalidad en los procesos de onboarding.



Respecto a las tecnologías empleadas durante el onboarding, se observa una clara predominancia de herramientas tradicionales y de baja complejidad. El uso de recursos básicos como presentaciones en PowerPoint, documentos PDF y correos electrónicos lidera la adopción con un 28.5%, seguido por la implementación de plataformas LMS (14.7%) y videos interactivos (10.9%).

En contraste, la integración de tecnologías emergentes o convergentes es aún incipiente en los procesos de inducción. La adopción de Realidad Aumentada (2.7%), Realidad Virtual (2.5%) e Inteligencia Artificial (0.3%) muestra valores marginales, lo que

sugiere un amplio margen de oportunidad para la transformación digital en esta área (ver Tabla 3).

En cuanto al contenido formativo, los aspectos más abordados en los procesos onboarding fueron: reglas y políticas básicas (25.7%), formación técnica (21.3%), cultura organizacional (21%), y expectativas del puesto (19.8%). La creación de relaciones y redes obtuvo menor presencia (9.5%), sugiriendo un enfoque más normativo que relacional en los procesos inductivos.

Tabla 3. Tecnologías utilizadas y contenidos abordados en los procesos de onboarding.

	%
Tecnologías empleadas	
Herramientas básicas (PowerPoint, PDF, emails, etc.)	28.50
Plataformas de aprendizaje (LMS) – ej.: Moodle, TalentLMS	14.78
Videos interactivos o recorridos virtuales – ej.: tour 360° de la empresa	10.92
Plataformas colaborativas – ej.: Slack, Microsoft Teams, Trello	10.12
Herramientas de encuestas o feedback – ej.: Google Forms, Culture Amp	7.72
Apps móviles corporativas – ej.: checklist de bienvenida, recursos de acceso rápido	4.79
Chatbots o asistentes virtuales – ej.: WhatsApp, Teams	4.66
No aplica porque no he recibido onboarding nunca	4.53
Aplicaciones gamificadas – ej.: retos, logros, rankings	2.66
Realidad Aumentada (AR) – ej.: manuales interactivos en el lugar de trabajo	2.66
Microlearning – ej.: cápsulas breves de contenido	2.53
Simuladores o Realidad Virtual (VR) – ej.: entrenamientos inmersivos	2.53
Software de automatización de onboarding – ej.: BambooHR, Rippling	2.53
IA para contenidos personalizados – ej.: materiales según perfil del empleado	0.27
B to B	0.13
Explicación de las tareas a realizar y productos a entregar al resto del equipo de trabajo.	0.13
Ninguna	0.13
No se empleó tecnologías	0.13
Presencial 100% directamente en el trabajo	0.13
videoconferencia	0.13
Contenidos impartidos durante el onboarding	
Reglas y políticas básicas (Ej.: código de vestimenta, registro de horas, manual del empleado)	25.69
Formación técnica para el puesto (Ej.: uso de simuladores, procedimientos específicos, manejo de equipos o herramientas de precisión)	21.30
Cultura de la organización (Ej.: hábitos de trabajo, celebraciones, trabajo en equipo)	20.72

	%
Expectativas del puesto (Ej.: tareas diarias, informes, evaluación de desempeño)	19.79
Creación de relaciones y redes (Ej.: reuniones con líderes, almuerzos con compañeros, presentación con otros equipos)	9.49
Ninguna de las anteriores	3.01

Se realizó una prueba de independencia χ^2 para evaluar la relación entre la modalidad y la formalidad del proceso. Los resultados Prueba de χ^2 : $\chi^2(3) = 130$, $p < .001$ indican una asociación significativa, destacando que quienes reciben un onboarding formal lo hacen predominantemente de manera presencial, mientras que la ausencia de un programa estructurado coincide con una falta de modalidad definida o procesos puramente informales.

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS CONSTRUCTOS EVALUADOS

La Tabla 4 presenta los estadísticos descriptivos de los cinco constructos evaluados. Todas los constructos exhibieron medias superiores a 4.0 en una escala de 0-5 puntos, indicando percepciones generalmente positivas. Los constructos EG y PROD presentaron las medias más elevadas.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos y Coeficientes de fiabilidad de los constructos evaluados.

Constructo	M	DE	α de Cronbach	ω de McDonald
PEOU	4.35	0.95	0.968	0.969
PU	4.31	0.92	0.965	0.966
EG	4.43	0.86	0.932	0.934
LO	4.28	0.89	0.951	0.952
PROD	4.43	0.88	0.945	0.946

La Tabla 4 presenta los coeficientes de fiabilidad para cada constructo. Todos los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald superaron el umbral mínimo de 0.70, confirmando consistencia interna adecuada. Los constructos PEOU y PU demostraron fiabilidad excepcional, indicando que los ítems miden consistentemente los constructos teóricos. El constructo EG presentó el coeficiente más bajo, aun así, sobre un umbral aceptable.

En la Tabla 5 se observan los resultados de la prueba t de Student comparando participantes con y sin experiencia de onboarding. Los resultados demuestran que recibir onboarding tiene un impacto significativo y sustancial en todos los constructos evaluados.

Los empleados sin onboarding exhibieron puntuaciones significativamente menores en todos los constructos.

La motivación presentó la diferencia más pronunciada, indicando que la ausencia de inducción formal afecta especialmente el compromiso organizacional. Así mismo, la facilidad de uso percibida mostró diferencias sustanciales, sugiriendo que el onboarding contribuye significativamente a la percepción de que las tecnologías y procesos organizacionales son accesibles y manejables.

Tabla 5. Comparación de medias (M) y Desviación estándar (D.E.) entre grupos con y sin experiencia de onboarding formal.

Constructo	Con Onboarding	Sin Onboarding	t	p	d de Cohen
	M (D.E.)	M (D.E.)			
PEOU	4.52 (0.78)	3.38 (1.15)	-8.47	<.001	1.42
PU	4.47 (0.76)	3.49 (1.18)	-7.51	<.001	1.26
EG	4.58 (0.68)	3.53 (1.12)	-9.16	<.001	1.54
LO	4.42 (0.79)	3.65 (1.08)	-5.96	<.001	1.00
PROD	4.56 (0.76)	3.79 (1.12)	-5.60	<.001	0.94

5. DISCUSIÓN

El onboarding organizacional representa una intervención estratégica crítica cuya implementación, o ausencia compromete la integración, el desempeño y la retención de nuevos empleados. Según los datos analizados, en gran parte de las organizaciones se ejecutan procesos formales de onboarding, sin embargo, su ejecución se percibe más como un trámite administrativo que como una estrategia de acogida que tiene impacto en la productividad posterior del empleado. La duración predominante (entre 8 - 15 días), contrasta marcadamente con la evidencia científica, que sugiere que un onboarding efectivo debe extenderse como mínimo 90 días e, idealmente, acompañar al colaborador durante su primer año (T N Bauer, 2010; Klein & Polin, 2012). Al concentrar los esfuerzos en periodos tan breves, las organizaciones priorizan la resolución de aspectos normativos y técnicos urgentes, pero descuidan la dimensión humana y social que requiere tiempo para madurar. Esta forma de actuar empresarial revela quizá una concepción limitada del proceso, en la que se entiende el onboarding como una simple transmisión de información explícita y no como una etapa crítica de inmersión cultural.

Así, el desbalance es evidente: en el onboarding las reglas y políticas reciben una atención sustancial, pero la creación de relaciones y de sentido de pertenencia permanecen como áreas poco exploradas. Si esto ocurre así en las organizaciones,

se ignora la importancia de construir capital social desde el primer día, entonces las organizaciones pierden la oportunidad de activar los predictores más robustos del ajuste organizacional exitoso, la satisfacción laboral y el compromiso a largo plazo (Castañeda & García, 2021; Laurano, 2023), dejando al nuevo empleado en un abandono operativo que la tecnología, por sí sola, no puede suplir.

Por otra parte, el predominio de modalidades presenciales (64% de los participantes) y el uso mayoritario de herramientas básicas (28.5%) contrasta con la adopción marginal de tecnologías inmersivas como realidad virtual (2.5%), realidad aumentada (2.7%) e inteligencia artificial (0.3%). Investigaciones recientes han documentado consistentemente que las tecnologías inmersivas e interactivas incrementan significativamente la efectividad de los procesos de onboarding mediante la generación de experiencias de aprendizaje más personalizadas, mayor motivación y retención mejorada de conocimientos organizacionales (Chhinzer & Russo, 2018; Hamilton et al., 2021; Stone et al., 2015) y por tanto, las empresas, al dejar de usar estas tecnologías disponibles, están perdiendo también oportunidades de un mayor engagement de sus empleados desde el primer día de trabajo, no están capitalizando plenamente las oportunidades que la transformación digital ofrece para optimizar la integración de sus nuevos empleados. Sin embargo, la baja implementación de tecnologías puede deberse a varias razones: resistencia cultural al cambio tecnológico arraigada en preferencias por prácticas establecidas (Vial, 2021), percepciones de que los métodos tradicionales son suficientemente efectivos, y temores sobre complejidad operacional de tecnologías avanzadas (Haenlein & Kaplan, 2019; Kane et al., 2015). También es necesario tener presente en el contexto latinoamericano las restricciones presupuestarias, más si se considera que las inversiones en tecnologías emergentes requieren la inversión inicial de hardware y software y costos recurrentes de mantenimiento, actualización y capacitación que pueden ser inasequibles para organizaciones con recursos limitados (García-Canclini & Sunkel, 2022). Finalmente otra limitante puede estar centrada en las carencias de competencias digitales avanzadas en equipos de recursos humanos, que limitan la capacidad organizacional para diseñar, implementar y gestionar soluciones tecnológicamente sofisticadas de onboarding (Sousa & Rocha, 2023).

En la muestra analizada en este estudio, los empleados que experimentaron procesos de onboarding con componentes digitales reportaron percepciones altamente positivas tanto de PEOU como de PU, evidenciando una vez más que los nuevos empleados perciben estas tecnologías como accesibles, manejables y valiosas para su integración organizacional, tal como ha sido validado por estudios que confirman la robustez de

estos constructos en la aceptación de sistemas de gestión de aprendizaje y herramientas colaborativas (Abdullah & Ward, 2016; Sánchez-Prieto et al., 2019). Esto contrasta con narrativas que atribuyen resistencia a la adopción tecnológica, preferencia por métodos tradicionales o limitaciones generacionales (Howard & Mozejko, 2015; Nimrod, 2022), mientras que, por otro lado, se ha evidenciado que la disponibilidad organizacional y el diseño de sistemas son determinantes más críticos que las actitudes individuales hacia la tecnología (King & He, 2006; Venkatesh et al., 2003).

El impacto sustancial del onboarding formal sobre múltiples constructos del ajuste organizacional se evidenció por diferencias significativas entre empleados con y sin experiencias estructuradas de inducción. En el caso del presente estudio, constructos como la productividad, el engagement y la consecución de los objetivos de aprendizaje fueron superiores en empleados con onboarding comparados con aquellos que no lo tuvieron. En la literatura, de hecho, el compromiso organizacional ha sido identificado consistentemente como predictor robusto de resultados organizacionales deseables como el mejor desempeño laboral, comportamientos de ciudadanía organizacional, satisfacción laboral y retención de empleados (Al-Adwan et al., 2022; Bakker & Demerouti, 2007). Consecuentemente, la ausencia de procesos formales de onboarding en el 15% de la muestra representa una deficiencia organizacional con implicaciones prácticas significativas.

En concreto, la ausencia de onboarding formal implica que estos empleados debieron navegar la transición organizacional mediante aprendizaje autodidacta, procesos que son inherentemente más lentos y estresantes que el aprendizaje estructurado (N. Bauer et al., 2007). De igual forma, empleados sin onboarding generan un menor grado de pertenencia a las organizaciones (Klotz & Bolino, 2021) y esto puede influir en la decisión de abandonar la compañía, elevando la tasa de rotación y los costos de nuevos reclutamientos y entrenamientos (Maurya & Little, 2023), lo cual resulta en impactos negativos desde el punto de vista financiero para la empresa (PwC, 2022).

Con los hallazgos de este estudio se contribuye a la reconfiguración del proceso de onboarding como pilar para la sostenibilidad del talento humano en las organizaciones. Sus resultados soportan el argumento de que la experiencia de bienvenida al nuevo colaborador debe democratizarse, evitando que una inducción de calidad sea percibida como un privilegio reservado a determinados niveles jerárquicos. Por el contrario, esta etapa inicial debe considerarse una actividad organizacional básica: toda persona que se incorpore, lo haga con claridad de propósito, para favorecer un ajuste del individuo a la organización (Kristof-Brown et al., 2005). Asimismo, estos resultados advierten que la digitalización del onboarding no debe convertirse necesariamente en un obstáculo, y

que, de hecho, los nuevos empleados perciben como positivo el uso de estas tecnologías durante su inducción. No obstante, el éxito de los programas de onboarding digitales exige una redefinición de su temporalidad y estructura. Se propone, en sintonía con investigaciones previas (Plaskoff, 2017), extender el acompañamiento más allá de la primera semana, abarcando desde la fase de pre-ingreso hasta la integración plena en la cultura organizacional. Este diseño debe balancear las dimensiones normativas con la construcción de capital social, promoviendo rituales y mentorías que mitiguen la soledad operativa del nuevo empleado (T N Bauer, 2010; Morrison, 2002). También, se plantea la necesidad de adoptar un enfoque híbrido centrado en la experiencia del usuario, en el cual la eficiencia de las soluciones digitales se complemente con la riqueza emocional de la interacción humana (Jeske & Olson, 2022). La incorporación de sistemas de evaluación continua permitirá que el proceso de onboarding evolucione como una práctica dinámica, capaz de fortalecer el compromiso organizacional y potenciar la productividad en contextos marcados por la transformación digital constante (Saks & Ashforth, 1997).

6. CONCLUSIONES

El presente estudio permite observar que el onboarding organizacional ha dejado de ser un proceso secundario, para convertirse en un proceso clave para la retención de talento y el aseguramiento de su sostenibilidad en un entorno cada vez más digital.

Desafortunadamente la implementación de tecnologías en el onboarding sigue siendo básica, limitándose al uso de herramientas como PDFs o presentaciones tradicionales. Los resultados muestran que la principal barrera para la adopción tecnológica no es la actitud de los empleados, quienes valoran positivamente los constructos de PEOU y PU cuando experimentaron tecnologías digitales, de manera que habría que ahondar más en las razones por las que aún no se implementan estas tecnologías, por parte de los empleadores. De hecho, la implementación de tecnologías durante el onboarding no constituye simplemente una actualización tecnológica sino una transformación integral que requiere cambios en procesos, estructuras, competencias y culturas organizacionales, exigiendo liderazgo comprometido, visión estratégica clara y gestión del cambio robusta.

Los resultados de este estudio, respaldados por la literatura previa, confirman de manera contundente que el compromiso organizacional se construye desde el primer punto de contacto (Kowatha, 2021; Santiago & Smith, 2023). La diferencia estadísticamente significativa entre quienes participaron en un proceso de inducción formal y quienes no lo hicieron, demuestra que la omisión de dicho proceso no representa

una optimización de recursos, sino una pérdida tangible de capital emocional. De hecho, la sostenibilidad organizacional demanda comprender que la productividad no se impone como un requisito, sino que se cultiva desde el inicio mediante una acogida estructurada y centrada en la persona (Dhingra et al., 2022).

A pesar de los aportes empíricos del presente estudio, es necesario reconocer algunas limitaciones que abren líneas de investigaciones futuras. El diseño transversal en este estudio permitió capturar percepciones y resultados asociados al onboarding en un único momento del tiempo, pero impide analizar la evolución del engagement, el aprendizaje y la productividad a lo largo del proceso de socialización organizacional. Una propuesta sería realizar estudios longitudinales, con mediciones repetidas durante los primeros meses o el primer año de vinculación laboral, para evaluar con mayor precisión la sostenibilidad de los efectos observados y su relación con resultados críticos como la permanencia efectiva y la rotación temprana. Asimismo, aunque la muestra incluyó participantes de varios países, su concentración en un contexto nacional específico limita la generalización de los hallazgos, por lo que futuras investigaciones podrían ampliar el alcance geográfico e incorporar comparaciones interculturales.

En segundo lugar, el uso de medidas auto-reportadas, coherente con el enfoque perceptual del Modelo de Aceptación Tecnológica, podría complementarse en estudios posteriores con indicadores objetivos de desempeño, métricas de retención real o evaluaciones de supervisores, fortaleciendo la triangulación de datos. Adicionalmente, futuras investigaciones podrían enriquecer el instrumento incorporando variables como experiencia de usuario, carga cognitiva, bienestar psicológico o apoyo organizacional percibido, así como desarrollar modelos analíticos que exploren relaciones mediadoras y moderadoras entre onboarding, adopción tecnológica y resultados laborales. Estas extensiones contribuirían a consolidar el onboarding como un componente estratégico para la sostenibilidad humana y organizacional.

Finalmente, resulta fundamental reconocer que la cercanía y el contacto humano constituyen pilares de la identidad social y organizacional, por lo que la digitalización del onboarding no puede concebirse como un proceso despersonalizado o exclusivamente automatizado. En este sentido, se requiere un enfoque híbrido orientado a preservar la dimensión humana de la incorporación laboral, en el cual la tecnología no sustituya los rituales de bienvenida, sino que contribuya a aligerar las cargas administrativas y operativas, permitiendo que el tiempo presencial se concentre en la construcción de sentido de pertenencia, compromiso y vínculos relacionales significativos. En última instancia, la verdadera innovación en la gestión del talento, de cara a la sostenibilidad organizacional

en entornos digitales, no reside únicamente en la sofisticación tecnológica, sino en la capacidad de las organizaciones para emplear lo digital como un medio que dignifique, proteja y enriquezca la experiencia humana de iniciar una nueva etapa profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Abdullah, F., & Ward, R. (2016). Developing a General Extended Technology Acceptance Model for E-Learning (GETAMEL): A meta-analysis. *Cornell University Library*, 16, 238–270.

Al-Adwan, A. S., Al-Adwan, A. S., & Al-Madadha, A. (2022). The Impact of Onboarding on Employee Engagement and Retention: A Post-Pandemic Analysis. *Journal of Management and Sustainability*, 12(1), 88–102.

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bauer, N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1–52.

Bauer, Talya N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 51–64.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>

Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Castañeda, L., & García, A. (2021). Estrategias de Onboarding y su impacto en la retención de talento en la era post-pandemia. *Journal of Business & HR*, 15(2), 45–60.

Chao, G. T., O'Brien, A. M., Walz, P. M., & Klein, H. J. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>

Chhinzer, N., & Russo, A. M. (2018). An exploration of employer perceptions of graduate student employability. *Education + Training*, 60(1), 104–120. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2016-0111>

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. In *MIS Quarterly* (Vol. 13, Issue 3). W. H. Freeman. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification.” *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dhingra, N., Emmett, J., Gandzigorev, A., & Schaninger, B. (2022). The human side of productivity: Why inclusive and structured onboarding is the new competitive edge. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com>
- Freina, L., & Ott, M. (2015). A literature review on immersive virtual reality in education: State of the art and perspectives. *Conference Proceedings of ELearning and Software for Education (ELSE)*, 1, 133–141.
- García-Canclini, N., & Sunkel, G. (2022). *La brecha digital en América Latina: Desafíos estructurales y presupuestarios*. CEPAL / Siglo XXI.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hamilton, D., McKechnie, J., Edgerton, E., & Wendlowsky, J. (2021). Immersive virtual reality as a pedagogical tool in education: a systematic literature review of quantitative learning outcomes and experimental design. *Journal of Computers in Education*, 8, 1–32.
- Howard, S. K., & Mozejko, A. (2015). Teachers: Technology, Change and Resistance. In *Teaching and Digital Technologies* (pp. 160–178). Cambridge University Press.
- Huang, M.-H., Rust, R., & Maksimovic, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of artificial intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43–65. <https://doi.org/10.1177/0008125619863436>
- Jeske, D., & Olson, D. (2022). 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>
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.-E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*, 52(3), 527–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330971>
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation* (Issue 14).

- King, W. R., & He, J. (2006). A meta-analysis of the technology acceptance model. *Information \& Management*, 43(6), 740–755. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.05.003>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2021). Bringing the Great Resignation to Life: The Role of Organizational Socialization in Employee Belonging. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 560–575.
- Kowatha, N. R. (2021). Onboarding and the development of organizational commitment: The mediating role of role clarity. *Journal of Applied Psychology and Management*, 28(3), 215–230.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Laurano, M. (2023). *The State of Onboarding: From Paperwork to Productivity*. <https://www.brandanhall.com>
- Lee, Y., Kozar, K. A., & Larsen, K. R. T. (2003). The technology acceptance model: Past, present, and future. *Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), 752–780. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01250>
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251. <https://doi.org/10.2307/2392453>
- Maurya, R., & Little, A. (2023). The Financial Toll of Poor Onboarding: Recruitment Costs and Employee Turnover in the Modern Workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 210–225.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589. <https://doi.org/10.2307/256592>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Nimrod, G. (2022). Technophobia among older adults: Time to reconsider? *Computers in Human Behavior*, 132, 107254.
- Palmarini, R., Erkoyuncu, J. A., Roy, R., & Torabmostaedi, H. (2018). A systematic review of augmented reality applications in maintenance. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 49, 215–228. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2017.06.002>
- Pappas, C. (2017). *The ultimate list of statistics for learning management systems*. <https://elearningindustry.com/statistics-learning-management-systems-ultimate-list>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- PwC. (2022). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022: The costs of talent attrition*. <https://www.pwc.com>

Roco, M. C., & Bainbridge, W. S. (2003). *Converging technologies for improving human performance: Nanotechnology, biotechnology, information technology and cognitive science*. Kluwer Academic Publishers.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>

Sánchez-Prieto, J. C., Hernández-García, Á., García-Peñalvo, F. J., Chaparro-Peláez, J., & Olmos-Migueláñez, S. (2019). Break the walls! Second-order structures of the TAM to explain the intention of use of digital resources in the classroom. *Computers in Human Behavior*, 90, 158–173.

Santiago, M., & Smith, J. (2023). First impressions matter: Longitudinal analysis of early organizational socialisation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100912.

Schepers, J., & Wetzels, M. (2007). A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects. *Information & Management*, 44(1), 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.10.007>

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2023). Digital skills and competencies in HR management: A strategic approach for the digital age. *Journal of Business Research*, 156, 113524.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

ANEXO 1. CUESTIONARIO SOBRE INDUCCION PERSONAL

- 1. Consentimiento para participar en la encuesta: ***
- 2. Indique por favor su email: ***
- 3. Indique el género, por favor: ***
 - Masculino
 - Femenino
 - Otras
- 4. Su edad está en el rango de (años): ***
 - 18-30
 - 31-40
 - 41-50
 - Más de 50
- 5. Usted es empleado/a en: ***
 - Colombia
 - España
 - Otras
- 6. ¿Cuál de los siguientes sectores representa mejor su área de trabajo actual? ***

Agricultura, ganadería, avicultura, pesca, alimentos.

- Construcción e infraestructura
- Educación y formación
- Energía y recursos naturales
- Finanzas y servicios profesionales
- Industria manufacturera y automotriz
- Salud y servicios sociales
- Tecnología de la información y comunicaciones (TIC)
- Transporte y logística
- Otras

- 7. Su puesto de trabajo se definiría mejor como: (puede señalar máximo tres opciones) ***

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Trabajo en tareas administrativas
- Trabajo en labores de ingeniería
- Trabajo en finanzas / contabilidad o similar
- Hago parte de equipos directivos de la organización
- Mi trabajo tiene que ver con investigación y desarrollo

- Mi trabajo es operativo / técnico
- Otras

8. Indique el número total de años de experiencia laboral *

_____ (El valor debe ser un número)

9. ¿Cuántos años lleva en su puesto actual? *

_____ (El valor debe ser un número)

10. Indique su nivel educativo (señale sólo el más alto) *

- Educación secundaria / Bachillerato
- Formación técnica o tecnológica (2 años aprox.)
- Grado universitario (3-4 años)
- Máster / Maestría
- Doctorado (PhD)
- Otras

INFORMACIÓN SOBRE ONBOARDING

11. Indique por favor si ha recibido onboarding al inicio de alguno de sus trabajos (inducción, o entrenamiento, una capacitación inicial, unas sesiones de bienvenida, o similar...) *

- Sí, en mi actual trabajo, o en anteriores trabajos
- En realidad no he recibido Onboarding nunca

12. ¿Cuál ha sido la duración promedio en sus procesos de inducción? (días)

_____ (El valor debe ser un número)

13. ¿Cómo se impartieron los procesos de inducción? *

- Presencial
- En línea
- Una combinación de métodos presenciales y en línea
- No aplica

A partir de ahora Conteste con respecto al onboarding que recibió en su trabajo actual

14. ¿La inducción en la que participé utilizó alguna de estas tecnologías? (Marque todas las que apliquen) *

- Plataformas de aprendizaje (LMS) – ej.: Moodle, TalentLMS
- Simuladores o Realidad Virtual (VR) – ej.: entrenamientos inmersivos
- Realidad Aumentada (AR) – ej.: manuales interactivos en el lugar de trabajo
- Chatbots o asistentes virtuales – ej.: WhatsApp, Teams
- Software de automatización de onboarding – ej.: BambooHR, Rippling

- Aplicaciones gamificadas – ej.: retos, logros, rankings
- Videos interactivos o recorridos virtuales – ej.: tour 360° de la empresa
- Plataformas colaborativas – ej.: Slack, Microsoft Teams, Trello
- Apps móviles corporativas – ej.: checklist de bienvenida, recursos de acceso rápido
- IA para contenidos personalizados – ej.: materiales según perfil del empleado
- Herramientas de encuestas o feedback – ej.: Google Forms, Culture Amp
- Microlearning – ej.: cápsulas breves de contenido
- Herramientas básicas (PowerPoint, PDF, emails, etc.)
- No aplica porque no he recibido onboarding nunca
- Otras

15. Durante la inducción recibí formación sobre alguno de los siguientes aspectos (Señale todas las opciones que apliquen) *

Por favor conteste con respecto al onboarding que recibió en su trabajo actual

- Reglas y políticas básicas (Ej.: código de vestimenta, registro de horas, manual del empleado)
- Expectativas del puesto (Ej.: tareas diarias, informes, evaluación de desempeño)
- Cultura de la organización (Ej.: hábitos de trabajo, celebraciones, trabajo en equipo)
- Creación de relaciones y redes (Ej.: reuniones con líderes, almuerzos con compañeros, presentación con otros equipos)
- Formación técnica para el puesto (Ej.: uso de simuladores, procedimientos específicos, manejo de equipos o herramientas de precisión)
- Ninguna de las anteriores

16. Por favor Conteste con respecto al onboarding que recibió en su trabajo actual

Estas preguntas se relacionan con la tecnología utilizada durante la inducción

*Señale 1= Totalmente en desacuerdo, ...5= Totalmente de acuerdo **

Aprender a usar la tecnología durante la inducción fue fácil para mí.

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

Pude interactuar con la tecnología de inducción sin mucho esfuerzo.

1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

Me resultó fácil adquirir habilidad en el uso de la plataforma o herramienta con la que hice la inducción.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

El sistema utilizado durante la inducción era claro y comprensible.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Por favor conteste con respecto al onboarding que recibió en su trabajo actual

*1= Totalmente en desacuerdo con la afirmación, ... 5= Totalmente de acuerdo con ella **

Me ayudó a acceder fácilmente a toda la información y documentos que necesitaba.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Me ayudó a entender paso a paso lo que debía hacer en mi puesto de trabajo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Me permitió completar las tareas y trámites de la inducción más rápido y con menos esfuerzo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Me permitió aprender a mi propio ritmo y prepararme mejor para mi rol.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

SATISFACCIÓN LABORAL E INTENCIÓN DE PERMANENCIA

18. Por favor conteste con respecto al onboarding que recibió en su trabajo actual

(1= Totalmente en desacuerdo, ... 5= Totalmente de acuerdo)

Estoy satisfecho(a) con el tipo de trabajo que realizo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Me identifico tan estrechamente con la organización, que sus retos los siento como propios.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Siento que mis contribuciones son reconocidas y que la organización apoya mi crecimiento.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Creo que el trabajo que realizo es importante y tiene un propósito significativo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Con frecuencia pienso en renunciar.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Busco activamente un nuevo empleo

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

SOBRE EL ORGANIZADOR

Camilo Giraldo-Giraldo es Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), España, institución en la que desarrolla su actividad académica e investigadora en el área de Organización de Empresas. Cuenta asimismo con formación de posgrado en Estrategia y Marketing Empresarial. Su trayectoria investigadora se centra especialmente en la gestión de recursos humanos, la sostenibilidad organizacional, el liderazgo y el estudio de las relaciones entre organizaciones, personas y sociedad.

Su producción científica aborda la sostenibilidad desde diferentes perspectivas de la gestión empresarial y organizacional, incluyendo la gestión sostenible de los recursos humanos y la construcción de organizaciones e instituciones comprometidas con el desarrollo sostenible. Entre sus investigaciones recientes se encuentran estudios sobre sostenibilidad y marca universitaria, así como trabajos dedicados a la evolución conceptual y práctica de la gestión sostenible de recursos humanos.

A lo largo de su trayectoria ha recibido una beca de investigación de la Cátedra Santander, concedida en colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha, y el reconocimiento a la **Mejor Tesis Doctoral en Progreso** otorgado por la European Business Ethics Network en 2025. Su actividad académica refleja un interés particular por comprender la sostenibilidad desde una perspectiva integradora, articulando la gestión de las personas, las organizaciones, los territorios y la sociedad.

ORCID: 0000-0002-4100-3764

ÍNDICE REMISSIVO

A

Alimentación 92, 101, 103, 105, 106, 108

Análisis de Ciclo de Vida (ACV) 121, 123, 124

C

Competitividad 15, 18, 20, 30, 78, 79, 80, 81, 82, 86, 89, 90, 91, 95, 103, 120, 121, 123, 124

D

Desarrollo sustentable 121

Digitalización 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 27, 34, 42, 44, 47, 56, 58

E

Educación ambiental 67, 70, 76, 77

Empresa familiar 1, 2, 3, 4, 13, 14

Evaluación de impacto ambiental 121, 123, 125, 131

G

Gestión 2, 3, 6, 8, 11, 12, 14, 16, 19, 20, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 43, 46, 56, 57, 58, 69, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 107, 108, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 133

Gestión estratégica 4, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89

Grupo de investigación 67, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120

I

Industria 4.0 4, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 34, 37, 39, 40, 41

Ingeniería industrial 121, 122, 123, 127, 128, 129, 132

Innovación 3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 29, 30, 31, 39, 41, 58, 70, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 96, 101, 103, 107, 114, 121, 123

J

Jóvenes 4, 67, 68, 69, 71, 75, 86, 101, 105, 106, 113

M

Madurez empresarial 4, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 39

México 15, 17, 18, 19, 21, 22, 40, 41, 78, 79, 83, 90, 92, 93, 95, 108, 109, 110, 113, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 127, 128, 135

Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) 42, 44, 46

MYPES 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88

O

Oaxaca 92, 93, 94, 97, 108

Onboarding 4, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 65, 66

Optimización de recursos 58, 121, 123, 124, 126

Organización 5, 15, 16, 19, 20, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 44, 45, 52, 56, 63, 65, 66, 76, 80, 92, 95, 96, 97, 98, 105, 107, 108, 114, 127

P

Planeación sustentable de proyectos 121, 123

Productividad 3, 40, 42, 43, 45, 47, 49, 50, 54, 56, 57, 58, 79, 82, 102, 109, 110, 111, 116, 117, 118, 119, 120, 127

PYME 1, 2, 3, 13, 90

R

Redes sociales 4, 5, 11, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77

S

SNII 109, 110, 115, 117, 118, 119

Sostenibilidad ambiental 67, 125

Sostenibilidad empresarial 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90

T

Tecnologías convergentes 42, 43, 45, 46

Territorio 40, 92, 93, 94, 96, 97, 105

TIC 1, 63

Transformación digital 2, 3, 8, 9, 12, 15, 16, 25, 27, 28, 29, 30, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 52, 55, 57, 79

