

**Plan employee onboarding para el área  
administrativa del GAD Municipal de Latacunga**

**Employee onboarding plan for the administrative  
area of GAD Municipal of Latacunga**

**Mia Valentina Velastegui-Rodríguez <sup>1</sup>**  
Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador  
miavalentinavelastegui@gmail.com

**Omar Patricio Flor-Mora <sup>2</sup>**  
Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador  
oflor@unach.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp2025.1.2831](https://doi.org/10.33386/593dp2025.1.2831)**

V10-N1 (ene-feb) 2025, pp 279-288 | Recibido: 05 de octubre del 2024 - Aceptado: 09 de noviembre del 2024 (2 ronda rev.)

---

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6918-5193>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5302-141X>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

El artículo propone un Plan Employee Onboarding – Plan de Incorporación de Empleados para el área administrativa del GAD Municipal de Latacunga, con el objetivo de facilitar la integración y adaptación de los nuevos funcionarios municipales. Este plan incluye dinámicas de socialización, capacitación técnica y acompañamiento inicial para mejorar la satisfacción laboral y, en consecuencia, incrementar el compromiso y la productividad de los empleados en sus primeras etapas dentro de la institución. La implementación del plan se basa en el diseño de contenidos específicos, un cronograma de actividades, la capacitación de tutores y la ejecución de talleres de bienvenida e integración. También se contempla un acompañamiento tutelar durante los primeros 60 días de cada nuevo empleado, con un seguimiento a través de indicadores como productividad y rotación para evaluar y ajustar el proceso. El artículo destaca los beneficios de un onboarding eficiente, como la reducción de la curva de aprendizaje, disminución de la rotación laboral, generación de compromiso institucional, y una pronta alineación de los empleados con los objetivos del GAD Municipal. Además, propone la mejora continua del proceso mediante la identificación de oportunidades de optimización en la experiencia del nuevo personal. Finalmente, el estudio utilizó un enfoque metodológico mixto, con encuestas y entrevistas, para evaluar el proceso de onboarding actual, identificando áreas críticas de mejora, como la necesidad de una capacitación más robusta y la clarificación de responsabilidades laborales.

**Palabras claves:** employee onboarding, área administrativa, integración laboral, estructura organizacional.

## ABSTRACT

The article proposes an employee onboarding plan for the administrative area of the GAD Municipal de Latacunga, with the aim of facilitating the integration and adaptation of new municipal officials. This plan includes socialisation dynamics, technical training and initial support to improve job satisfaction and, consequently, increase the commitment and productivity of employees in their first stages within the institution.

The implementation of the plan is based on the design of specific contents, a schedule of activities, the training of tutors and the execution of welcome and integration workshops. It also provides for mentoring during the first 60 days of each new employee, with monitoring through indicators such as productivity and turnover to evaluate and adjust the process.

The article highlights the benefits of efficient onboarding, such as the reduction of the learning curve, a decrease in labour turnover, the generation of institutional commitment, and an early alignment of employees with the objectives of the Municipal Government. It also proposes continuous improvement of the process by identifying opportunities to optimise the experience of new staff.

Finally, the study used a mixed methodological approach, with surveys and interviews, to evaluate the current onboarding process, identifying critical areas for improvement, such as the need for more robust training and clarification of job responsibilities.

**Keywords:** employee onboarding, administrative area, workplace integration, organisational structure.

## Introducción

El employee onboarding (Integración de Empleados) se define como el proceso de integración de los nuevos empleados a una organización, para facilitar su adaptación al puesto de trabajo y al entorno laboral (Rollag, Parise & Cross, 2005). Diseñar un plan de onboarding efectivo para el área administrativa del GAD Municipal de Latacunga resulta necesario, considerando que este proceso determina en gran medida el rendimiento y compromiso de los trabajadores, así como la retención de talento. Por ello, el presente artículo tiene como objetivo general proponer un plan de employee onboarding para dicha institución, que permita generar componentes clave para la integración y adaptación de los nuevos funcionarios municipales de manera óptima. El plan contempla dinámicas de socialización, capacitación técnica y acompañamiento inicial, con el fin de fomentar la satisfacción laboral mediante una rápida comprensión del puesto y la cultura organizacional. Lo anterior, redundará en mayores niveles de compromiso y productividad durante las primeras etapas de vinculación de los empleados al GAD, contribuyendo así al desarrollo de sus funciones de manera eficiente.

El plan de onboarding para el GAD Municipal de Latacunga contempla en su implementación en primer lugar el diseño de los contenidos, dinámicas y cronograma del plan en base al análisis del perfil de puestos y necesidades del personal, seguidamente se llevará a cabo la capacitación del equipo de tutores encargados de ejecutar el proceso, para luego realizar una sesión de bienvenida e integración al contexto institucional a través de talleres y visitas; asimismo, se implementarán módulos de instrucción técnica según cada área y durante los primeros 60 días de cada nuevo funcionario se realizará un acompañamiento tutelar para orientar su integración al puesto, para finalmente medir el impacto del plan a través de indicadores como productividad y rotación que permitan evaluar el proceso y realizar los ajustes necesarios.

De esta manera esta investigación determinó la incidencia de implementar un plan de employee onboarding para el área administrativa del GAD Municipal de Latacunga, con el propósito de facilitar la integración y adaptación de los nuevos funcionarios municipales en el cargo, lo que permitirá contar con funcionarios capacitados para desempeñar sus funciones de manera autónoma en menor tiempo (Rollag, Parise & Cross, 2005); disminución de los índices de rotación laboral, gracias a una mejor y más rápida adaptación del personal, ya que al sentirse integrados de manera efectiva, es menos probable que abandonen la institución; generación de compromiso y sentido de pertenencia con la institución pública, a través de valores, normas y cultura institucional durante el onboarding (incorporación) así como el mejoramiento continuo, pues el proceso permitirá identificar oportunidades de mejora en la experiencia del nuevo personal y en los procedimientos de inducción; y alineación temprana de los empleados con la visión y objetivos del GAD Municipal de Latacunga, posibilitando el aporte hacia su cumplimiento desde las primeras semanas de trabajo en dicha institución.

Ver tabla 1.

**Tabla 1**  
*Definiciones clave*

Definición	Autor(es)	Año
<b>Onboarding (Incorporación):</b> Proceso de integrar a un nuevo empleado en la organización, ayudándole a conocer su rol, la cultura de la empresa y las expectativas de desempeño.	Bauer, T. N., & Erdogan, B.	2011
<b>Employee Onboarding (Integración de Empleados):</b> Conjunto estructurado de acciones que facilitan la incorporación de un nuevo empleado, maximizando su productividad y satisfacción laboral.	Wanberg, C. R.	2012
<b>Onboarding Program (Programa de incorporación):</b> Estrategia diseñada para asegurar la adaptación rápida y eficaz de nuevos empleados mediante formación, mentoring y feedback continuo.	Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K.	2015
<b>Administrative Onboarding (Incorporación administrativa):</b> Proceso específico de incorporación de empleados en roles administrativos, con énfasis en familiarización con procedimientos y sistemas.	Bradt, G. B., Check, J. A., & Pedraza, J.	2009
<b>Effective Onboarding (Incorporación efectiva):</b> Proceso que no solo abarca la capacitación inicial, sino también el seguimiento y la integración continua en la cultura organizacional.	Saks, A. M., & Gruman, J. A.	2014
<b>Strategic Onboarding (Incorporación estratégica):</b> Enfoque en la planificación del onboarding como una estrategia clave para la retención y el desarrollo del talento humano en las organizaciones.		
<b>Structured Onboarding (Incorporación estructurada):</b> Método de integración que utiliza planes detallados y actividades programadas para asegurar la alineación del nuevo empleado con la organización.	Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B.	2017
<b>Onboarding Process (Proceso de incorporación):</b> Serie de etapas y actividades diseñadas para introducir y preparar a los nuevos empleados para su rol dentro de la empresa.	Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R.	2013

Las definiciones presentadas en la tabla anterior conceptualizan al Onboarding como el proceso integral de incorporación de nuevos empleados, orientado a familiarizarlos con su rol, la cultura organizacional y las expectativas de desempeño. El Employee Onboarding se define como un conjunto estructurado de acciones diseñadas para facilitar la rápida adaptación, maximizando tanto la productividad como la satisfacción laboral del empleado. Un Onboarding Program es una estrategia que garantiza una integración eficiente mediante formación, mentoría y retroalimentación continua. El Administrative Onboarding se enfoca en la incorporación de personal

administrativo, con énfasis en la familiarización con los procedimientos internos y los sistemas operativos. Un Effective Onboarding no solo abarca la capacitación inicial, sino que también incluye un seguimiento continuo para asegurar la integración plena en la cultura de la organización. El Strategic Onboarding contempla el onboarding como una herramienta estratégica clave para la retención y el desarrollo del talento. El Structured Onboarding utiliza un enfoque basado en actividades y planes detallados que aseguran la alineación del nuevo empleado con los objetivos y valores organizacionales. Finalmente, el Onboarding Process abarca una serie de etapas y actividades diseñadas para preparar a los nuevos empleados de manera efectiva, asegurando que estén equipados para asumir sus responsabilidades dentro de la empresa.

## Método

El presente estudio utilizó un enfoque metodológico mixto, según la propuesta de Johnson y Onwuegbuzie (2004), que combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa y detallada del fenómeno estudiado. Este enfoque permite aprovechar las fortalezas de ambos métodos y mitigar sus limitaciones, proporcionando una mayor profundidad y amplitud en la investigación.

Específicamente, se aplicó una metodología de tipo cuantitativo a través de la descripción de los hallazgos siguiendo las directrices de Hernández Sampieri et al. (2014), que se enfoca en especificar y detallar las propiedades, características y perfiles relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno objeto de análisis. Este tipo de metodología es adecuada para estudios que buscan describir con precisión situaciones actuales, identificar prácticas existentes y proporcionar información detallada sobre las variables de interés.

Por lo cual en el estudio se diseñó y aplicó una encuesta estructurada de 20 ítems. Esta encuesta fue administrada a una muestra intencional de 30 servidores públicos del

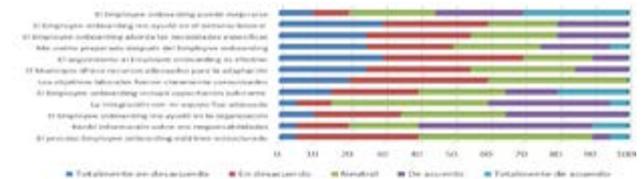
GAD Municipal de Latacunga. El propósito de esta encuesta fue medir diversos aspectos relacionados con el proceso de inducción de los empleados y sus requerimientos de capacitación. Las preguntas se centraron en áreas clave como la efectividad de la orientación inicial, la percepción de apoyo durante el proceso de integración y las necesidades específicas de formación para mejorar su desempeño laboral.

Por otro lado, el componente cualitativo del estudio incluyó la realización de 5 entrevistas semiestructuradas. Estas entrevistas fueron dirigidas a directivos y servidores con más de 5 años de experiencia en el GAD Municipal de Latacunga. El objetivo de las entrevistas era explorar en profundidad sus percepciones y experiencias relacionadas con la integración de nuevos funcionarios. Se abordaron temas como los desafíos enfrentados durante el proceso de onboarding, las estrategias utilizadas para facilitar la adaptación de los nuevos empleados y las oportunidades de mejora identificadas para optimizar dicho proceso, en este sentido, el enfoque cualitativo permitió la interpretación del estudio.

Los datos cuantitativos recolectados mediante las encuestas fueron analizados utilizando técnicas estadísticas descriptivas, permitiendo identificar tendencias y patrones en las respuestas de los participantes. Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas fueron sometidos a un análisis de contenido, lo que implicó codificar y categorizar las respuestas para identificar temas recurrentes y significativos. Este diseño metodológico mixto permitió complementar los datos objetivos obtenidos a través de las encuestas con las perspectivas subjetivas y experiencias detalladas de los entrevistados. Al integrar ambos tipos de datos, se logró una comprensión más integral y rica del problema planteado, proporcionando una base sólida para formular recomendaciones y propuestas de mejora en el proceso de onboarding en el GAD Municipal de Latacunga.

## Resultados

**Figura 1**  
*Plan Employee Onboarding en el área administrativa del GAD Municipal de Latacunga*



Conforme a lo que se percibe en la figura 1 y según los resultados obtenidos, el 35% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que el proceso está bien estructurado, y un 50% mantiene una postura neutral. Esto indica una importante área de mejora, ya que solo el 10% de los consultados considera que el Onboarding está bien diseñado. Esto sugiere que la falta de claridad en la estructura del proceso afecta la experiencia de los nuevos empleados, lo que puede repercutir en su adaptación inicial y, en última instancia, en su desempeño. Por otra parte un 60% de los participantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que recibieron la información necesaria sobre sus responsabilidades. Este es un aspecto positivo del proceso actual, ya que la comunicación de expectativas laborales parece ser adecuada. Sin embargo, el 20% aún se muestra neutral o en desacuerdo, lo que indica que hay margen para perfeccionar la claridad y la entrega de información en algunos casos. En este orden de ideas, cabe destacar que los autores a través de la interpretación de los hallazgos observados en el marco del objeto de estudio evidencian con estos resultados la realidad que se espera en torno al proceso del Onboarding.

De esta manera, resulta importante destacar que los resultados obtenidos según el Plan Employee Onboarding en el área administrativa del GAD Municipal de Latacunga, evidencia una reducción en los índices de rotación laboral se logra debido a una adaptación más rápida y eficiente del personal, lo que disminuye las probabilidades de que abandonen la institución, ya que se sienten integrados de manera efectiva. Además, se fomenta un mayor compromiso y

sentido de pertenencia hacia la institución pública mediante la incorporación de valores, normas y cultura organizacional durante el proceso de inducción y mejora continua, lo cual permite detectar áreas de mejora en la experiencia de los nuevos empleados y en los procedimientos de onboarding. De igual manera, se logra una rápida alineación de los empleados con la visión y objetivos del GAD Municipal de Latacunga, lo que facilita su contribución al cumplimiento de dichos objetivos desde las primeras semanas de trabajo en la institución.

Cabe resaltar este sentido que un porcentaje considerable de los encuestados afirmó que el onboarding les ayudó en su integración dentro de la organización, mientras que el 35% no está de acuerdo o se mantiene neutral. La falta de un consenso claro refleja que el programa actual no está logrando una integración completa y uniforme entre los nuevos empleados. Esto resalta la necesidad de desarrollar mecanismos más efectivos para asegurar que todos los empleados se sientan apoyados desde el inicio. En este mismo sentido, el 40% de los participantes está de acuerdo en que la integración con su equipo fue adecuada, y solo un 15% está en desacuerdo. Esto refleja que el proceso facilita la cohesión entre los nuevos empleados y sus compañeros, pero el alto porcentaje de respuestas neutras (45%) sugiere que este aspecto podría fortalecerse para garantizar una mayor interacción y colaboración desde los primeros días.

Es importante mencionar que solo un porcentaje de los encuestados considera que la capacitación fue suficiente, mientras que un 40% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto señala una debilidad crítica en el proceso de onboarding actual, ya que la falta de capacitación adecuada puede obstaculizar la adaptación y el desempeño del nuevo personal. La inclusión de módulos de formación enfocados en el puesto es fundamental para mejorar este aspecto. Sin embargo, un aspecto preocupante es que ningún encuestado estuvo de acuerdo con que los objetivos laborales fueran claramente comunicados. De hecho, el 60% expresó su desacuerdo o total desacuerdo, lo cual evidencia

una grave falta de dirección y orientación dentro del proceso. Este es un área urgente que debe ser abordada para que los empleados puedan alinearse mejor con las metas organizacionales desde el inicio.

Una parte significativa de los encuestados considera que los recursos proporcionados por el municipio para facilitar su adaptación no son suficientes, lo que pone en evidencia la necesidad de mejorar las herramientas y el apoyo ofrecido durante el proceso de incorporación. Además, un grupo mayoritario de participantes expresa que no se realiza un seguimiento adecuado del onboarding, lo cual representa un reto importante para el éxito del plan actual. La falta de retroalimentación y evaluación continua puede tener un impacto negativo en la integración y satisfacción de los empleados a largo plazo. En cuanto a su preparación tras el proceso de onboarding, una proporción considerable de los encuestados se siente indiferente o en desacuerdo, lo que sugiere que el programa no está preparando a los nuevos empleados de manera efectiva, resaltando la urgencia de rediseñar este proceso de forma más integral y funcional.

Se menciona que el Employee Onboarding no les ayudó adecuadamente a adaptarse al entorno laboral, esto lo afirma el 60% de los encuestados, lo que representa otro punto clave a mejorar, ya que el proceso de incorporación debería facilitar la integración tanto en el rol específico como en el contexto organizacional más amplio; más aún cuando el 55% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el programa de onboarding puede mejorarse debido a que hay múltiples áreas que requieren ajustes para alcanzar los objetivos de una integración más efectiva y productiva.

**Tabla 2**  
*Correlación entre “El Employee onboarding incluyó capacitación suficiente” y “El Employee onboarding me ayudó en el entorno laboral”*

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson (r)	Interpretación
Employee onboarding incluyó capacitación suficiente	Employee onboarding me ayudó en el entorno laboral	0,98	Correlación fuerte. Esto sugiere que cuando los empleados perciben que han recibido suficiente capacitación, es más probable que consideren que el onboarding ha sido útil para integrarse en el entorno laboral.

**Tabla 3**  
*Correlación entre “Employee onboarding bien estructurado” y “Employee onboarding aborda las necesidades específicas”*

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson (r)	Interpretación
Employee onboarding bien estructurado	Employee onboarding aborda las necesidades específicas	0,52	Correlación Moderada. Esto indica que una estructura clara del onboarding facilita una mejor adaptación del empleado a las necesidades administrativas.

De igual forma la tabla 3 presenta una Correlación entre “Recibir información sobre responsabilidades” y “Se ofrece recursos adecuados para la adaptación”

**Tabla 4**  
*Correlación entre “Recibir información sobre responsabilidades” y “Se ofrece recursos adecuados para la adaptación”*

Variable 1	Variable 2	Correlación de Pearson (r)	Interpretación
Recibir información sobre responsabilidades	Se ofrece recursos adecuados para la adaptación	0,10	Correlación baja. Esto indica que la comunicación de responsabilidades no parece estar significativamente vinculada a otros aspectos del onboarding, sugiriendo un área que podría mejorarse.

El análisis sugiere que un Plan de Employee Onboarding bien estructurado y con suficiente capacitación tiene una influencia positiva y significativa en la integración del personal en el entorno laboral y en el cumplimiento de las necesidades administrativas. Sin embargo, se observa que la comunicación de responsabilidades podría no estar tan bien alineada con otros componentes del proceso, lo que indica áreas para refinar en futuros planes de onboarding.

## Discusión

Los hallazgos del estudio indican que el proceso de Employee Onboarding en el GAD Municipal de Latacunga presenta deficiencias en cuanto a su estructura, comunicación y seguimiento, aspectos que afectan la integración y preparación de los nuevos empleados en el área administrativa. Estos resultados son coherentes con la teoría de integración laboral propuesta por Bauer (2010), quien argumenta que un proceso de onboarding efectivo debe estar claramente estructurado y adaptado a las necesidades específicas de los empleados para facilitar su adaptación y maximizar su rendimiento. Según Gilmore y Wickersham (2023), una socialización efectiva de los empleados durante el onboarding contribuye significativamente a su integración y retención, elementos que son fundamentales en contextos donde el aprendizaje de habilidades y responsabilidades específicas resulta complejo y demanda tiempo. De acuerdo con Bauer y

Erdogan (2011), un onboarding adecuado no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también reduce la rotación de personal y aumenta la productividad en la organización.

En este contexto, la capacitación aparece como un factor determinante. Los resultados muestran una alta correlación entre la percepción de haber recibido suficiente capacitación y la sensación de estar bien integrado en el entorno laboral. Esta relación concuerda con lo planteado por Klein y Polin (2012), quienes destacan que los programas de capacitación iniciales ayudan a los empleados a adquirir habilidades fundamentales y a familiarizarse con las tareas específicas de su rol. Así, la implementación de un plan de Employee Onboarding que incluya una capacitación exhaustiva es esencial para una integración laboral efectiva, especialmente en instituciones públicas donde las responsabilidades suelen ser complejas y requieren un alto nivel de competencia técnica.

Shah y Rogers (2024) subrayan que, en el sector público, un onboarding efectivo y estructurado es aún más crucial para garantizar el compromiso y la retención del personal en roles administrativos. Los autores enfatizan que un enfoque estructurado y con etapas claramente definidas permite a los empleados entender mejor sus funciones y reduce el tiempo necesario para alcanzar un nivel óptimo de desempeño. Esto concuerda con los hallazgos de Jain y Jain (2022), quienes señalan que, en entornos virtuales o con comunicación insuficiente, los empleados enfrentan mayores desafíos en su integración y en la comprensión de sus funciones; además sugieren que la falta de claridad en la comunicación y la ausencia de un seguimiento adecuado durante el proceso de onboarding incrementan la probabilidad de desmotivación y disminuyen el compromiso laboral.

Además, los datos revelaron que el 42% de los encuestados perciben el proceso de onboarding como poco estructurado, lo que sugiere una necesidad de mejorar la claridad y la organización de este proceso. Según Saks y Gruman (2011), una estructura clara

en el onboarding facilita que los empleados comprendan sus funciones y las expectativas de la organización, lo que a su vez contribuye a reducir la ansiedad y el estrés en el nuevo entorno laboral. La falta de una estructura bien definida puede obstaculizar el desempeño inicial de los empleados y limitar su capacidad para adaptarse de manera efectiva. En consecuencia, para mejorar el proceso en el GAD Municipal de Latacunga, se recomienda adoptar un modelo de onboarding estructurado, con etapas definidas que aborden tanto la integración cultural como las funciones operativas del área administrativa.

Otro aspecto relevante identificado en el estudio es la deficiencia en la comunicación y el seguimiento durante el proceso de onboarding. Los resultados muestran una baja correlación entre la comunicación de responsabilidades laborales y la percepción de integración en el entorno laboral. Cable, Gino, y Staats (2013) afirman que una comunicación clara y un seguimiento adecuado son fundamentales en el proceso de onboarding, ya que permiten a los empleados comprender sus roles y adaptarse a las expectativas de la organización. Sin embargo, en el caso del GAD Municipal de Latacunga, esta falta de comunicación parece haber generado confusión y una sensación de desorientación entre los nuevos empleados, lo que puede afectar su rendimiento y motivación a largo plazo.

Miller (2023) sugiere que la incorporación de tecnologías digitales en el proceso de onboarding, especialmente para trabajadores remotos, facilita el acceso a la información, optimiza la comunicación y permite un seguimiento más estructurado; esto resulta importante al considerar la información proporcionada en el estudio sobre las áreas de mejora en el onboarding, existen limitaciones que deben considerarse. Por ejemplo, la muestra limitada a 20 encuestados podría afectar la generalización de los resultados a otras áreas de la organización o a contextos diferentes. Futuras investigaciones podrían ampliar el tamaño de la muestra y explorar el impacto de intervenciones específicas en el proceso de onboarding para evaluar su efectividad. Además, sería útil investigar cómo factores como el apoyo

de los supervisores y el clima organizacional influyen en la experiencia de onboarding y en el desempeño de los nuevos empleados (Allen, 2006).

## Conclusiones

Los resultados obtenidos a través de un enfoque cuantitativo revelan una fuerte correlación (0.98) entre la percepción de haber recibido una capacitación adecuada y la integración efectiva en el entorno laboral, lo cual subraya lo importante de la formación en la rápida adaptación y desempeño de los nuevos empleados en el área administrativa. Desde un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), se ha logrado interpretar la realidad del proceso de onboarding en el GAD Municipal de Latacunga, no solo desde los datos numéricos, sino también a través de las percepciones y experiencias de los empleados, destacando que un 42% expresó desacuerdo con la organización del proceso. La correlación moderada (0.51) entre un onboarding bien estructurado y la sensación de estar preparado para el puesto sugiere que, si bien se han identificado elementos clave a mejorar, es fundamental integrar la evaluación cualitativa para comprender las razones subyacentes a estas percepciones.

Además, el análisis mixto permite observar que la baja correlación (-0.10) entre la claridad en la comunicación de responsabilidades y otros aspectos relevantes como la capacitación e integración, pone de manifiesto las deficiencias en la comunicación y seguimiento del proceso. Un plan de onboarding más eficaz debería no solo mejorar la estructura, sino también abordar estas carencias, incorporando fases definidas y retroalimentación continua que, desde un enfoque cualitativo, aseguren la comprensión de las funciones y responsabilidades de manera clara, favoreciendo una integración más eficiente.

## Referencias bibliográficas

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>

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zeckel (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zeckel (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>

- Gilmore, S., & Wickersham, D. (2023). *Onboarding and Employee Socialization: Best Practices for Integration and Retention*. *Human Resource Management Review*, 33(1), 101412. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.101412>
- Jain, P., & Jain, M. (2022). *Onboarding in a Virtual Environment: A New Normal for Human Resource Management*. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 373-392. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09752-9>
- Klein, H. J., & Polin, B. (2012). Are organizations onboard with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 267–287). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0015>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Miller, L. E. (2023). *Transforming Employee Onboarding: Leveraging Digital Tools for Remote Workers*. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 22-38. <https://doi.org/10.1002/job.2589>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14-26. <https://doi.org/10.1002/cjas.168>.
- Shah, P., & Rogers, L. (2024). *Employee Onboarding Strategies and Their Impact on Engagement and Retention in Public Sector Organizations*. *International Journal of Public Administration*, 47(3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197821>
- Wanberg, C. R. (Ed.). (2012). Facilitating organizational socialization: An introduction. In *The Oxford handbook* of organizational socialization (pp. 3-10). Oxford University Press.