Red Ciencia 360
ISSN: 3121-2875 / Vol. 3, N. 2 / e-65
10.66231/RedCiencia360.v3i2.65
Artículo científico de investigación

Onboarding estratégico en la era digital: revisión sistematizada de prácticas y tendencias innovadoras

Strategic Onboarding in the Digital Era: A Systematic Review of Practices and Innovative Trends

Lira Isis Valencia Quecano
Corporación universitaria de Asturias, Bogotá, Colombia
https://orcid.org/0000-0002-3501-4774
Lira.valencia@asturias.edu.co

Cita sugerida: Valencia Quecano, L. I. (2026). Onboarding estratégico en la era digital: revisión sistematizada de prácticas y tendencias innovadoras. *RedCiencia 360, 3*(2), 65. https://doi.org/10.66231/RedCiencia360.v3i2.65

Recepción: 08 de septiembre de 2026
Aceptado: 03 de octubre de 2026
Publicado: 20 de noviembre de 2026

Copyright: © 2026 Lira Isis Valencia Quecano; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

RESUMEN

El onboarding organizacional ha experimentado una transformación relevante impulsada por la digitalización, integrando tecnologías emergentes que buscan optimizar la adaptación de los nuevos colaboradores y fortalecer su compromiso con la organización. En este contexto, la presente investigación analiza la implementación de dichas tecnologías en los procesos de onboarding, con el propósito de comprender su impacto en la experiencia del colaborador y en los resultados organizacionales. Para ello, se desarrolló una revisión sistematizada de la literatura, basada en criterios de inclusión y exclusión definidos, considerando estudios publicados en la base de datos SCOPUS durante los últimos cinco años, con un total de 27 artículos seleccionados. El proceso metodológico incluyó la identificación, selección, análisis y síntesis de documentos, priorizando investigaciones empíricas y revisiones teóricas relacionadas con onboarding digital, inteligencia artificial, realidad virtual y analítica de datos. Los resultados evidencian que estas tecnologías favorecen la personalización de la experiencia, mejoran la retención de información y aceleran la adaptación organizacional. Asimismo, permiten diseñar procesos más interactivos, eficientes y centrados en el usuario. En conclusión, su integración constituye una estrategia clave para innovar en la gestión del talento humano, aunque exige alineación cultural y planificación estratégica para garantizar su sostenibilidad.

Palabras clave: Onboarding organizacional; Tecnologías emergentes; Transformación digital; Experiencia del colaborador; Inteligencia artificial y Analítica de datos.

ABSTRACT

Organizational onboarding has undergone a significant transformation driven by digitalization, incorporating emerging technologies aimed at optimizing the adaptation of new employees and strengthening their commitment to the organization. In this context, the present study analyzes the implementation of these technologies in onboarding processes, with the purpose of understanding their impact on the employee experience and organizational outcomes. To achieve this, a systematic literature review was conducted based on previously defined inclusion and exclusion criteria, considering studies published in the SCOPUS database over the last five years, resulting in a total of 27 selected research articles. The methodological process included the identification, selection, analysis, and synthesis of relevant documents, prioritizing empirical studies and theoretical reviews related to digital onboarding, artificial intelligence, virtual reality, and data analytics. The findings show that these technologies enhance the personalization of the experience, improve information retention, and accelerate organizational adaptation. Likewise, they enable the design of more interactive, efficient, and user-centered processes. In conclusion, the integration of emerging technologies in onboarding represents a key strategy for innovating human talent management; however, its implementation requires alignment with organizational culture and strategic planning to ensure long-term sustainability and effectiveness.

Keywords: Organizational onboarding; Emerging technologies; Digital transformation; Employee experience; Artificial intelligence and Data analytics.

https://doi.org/10.66231/RedCiencia360.v3i2.65

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el onboarding organizacional ha cobrado una relevancia creciente en el ámbito de la gestión del talento humano, especialmente en contextos marcados por la transformación digital y la necesidad de fortalecer la experiencia del colaborador desde su ingreso a la organización. Este proceso, entendido como el conjunto de prácticas orientadas a facilitar la adaptación, socialización y desempeño de los nuevos empleados, se ha consolidado como un factor determinante para la retención y el compromiso organizacional (Bauer, 2020; Klein et al., 2021; Alshaabani et al., 2021; Ellis et al., 2023). En este sentido, diversos autores destacan que un onboarding estructurado y estratégico permite acelerar la curva de aprendizaje, mejorar la productividad inicial y reducir la rotación temprana (Saks et al., 2021; Gruman & Saks, 2022; Kammeyer-Mueller et al., 2022).

Bajo esta perspectiva, el onboarding ha evolucionado desde enfoques tradicionales centrados en la inducción administrativa hacia modelos integrales que incorporan dimensiones sociales, culturales y tecnológicas. Investigaciones recientes evidencian que la integración de herramientas digitales, como plataformas virtuales, inteligencia artificial y analítica de datos, ha permitido diseñar experiencias más personalizadas, interactivas y centradas en el usuario (Bondarouk et al., 2022; Strohmeier, 2023; Marler & Boudreau, 2023). Estas innovaciones no solo optimizan los procesos de incorporación, sino que también contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia y la conexión emocional del colaborador con la organización desde las primeras etapas de su trayectoria laboral.

En relación con lo anterior, autores como Ellis et al., (2023) han demostrado que la efectividad del onboarding depende de factores como la claridad en la comunicación, la calidad de la retroalimentación, el acompañamiento del liderazgo y la coherencia con la cultura organizacional (Saks & Gruman, 2021; Klein & Polin, 2023). Asimismo, se reconoce que las organizaciones que implementan estrategias de onboarding continuo, apoyadas en tecnología y aprendizaje organizacional, logran mejores resultados en términos de desempeño, satisfacción y permanencia de los empleados (Bauer et al., 2021; Marler & Boudreau, 2023). No obstante, persisten desafíos asociados a la adecuada implementación

de estas estrategias, particularmente en lo relacionado con la alineación entre los objetivos organizacionales, la cultura institucional y las expectativas de los nuevos colaboradores.

A partir de lo anterior y a diferencia de revisiones previas, que han abordado el onboarding desde perspectivas centradas en la socialización organizacional, la adaptación del colaborador o el impacto aislado de tecnologías específicas, la presente investigación ofrece una visión integradora del fenómeno al analizar de manera conjunta los factores organizacionales, humanos y tecnológicos que determinan la efectividad del onboarding en entornos digitales.

Asimismo, el principal aporte de esta revisión consiste en la construcción de un marco analítico que relaciona las dimensiones tecnológica, organizacional y experiencial del onboarding digital, identificando patrones comunes, buenas prácticas y desafíos para su implementación sostenible. En este sentido, el estudio trasciende la simple descripción de herramientas digitales al evidenciar que el éxito del onboarding depende del equilibrio entre innovación tecnológica y acompañamiento humano.

En este contexto, el presente estudio se orienta a analizar el papel del onboarding organizacional en entornos digitales, sintetizando los factores que inciden en su efectividad y revelando los modelos y tecnologías emergentes que intervienen en su implementación a partir de una revisión sistematizada de literatura. En coherencia con este propósito, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué elementos del onboarding organizacional favorecen la adaptación y el compromiso de los colaboradores en contextos digitales? y ¿Cuáles son las buenas prácticas en el diseño de procesos de onboarding apoyados en tecnologías emergentes?

Para dar respuesta a estos interrogantes, el documento se estructura en cuatro apartados. En primer lugar, se presenta el marco teórico y la contextualización del onboarding organizacional. En segundo lugar, se describe la metodología empleada. Posteriormente, se exponen los principales resultados del estudio y, finalmente, se analizan los hallazgos más relevantes junto con las conclusiones derivadas de la investigación.

https://doi.org/10.66231/RedCiencia360.v3i2.65

1.1. Onboarding Organizacional

El onboarding organizacional se ha consolidado como un proceso estratégico en la gestión del talento humano, orientado a facilitar la integración efectiva de los nuevos colaboradores en la organización, promoviendo su adaptación, socialización y desempeño desde las etapas iniciales de su vinculación. De acuerdo con Klein et al., (2021), este proceso es entendido como un conjunto estructurado de prácticas que permiten al empleado adquirir conocimientos, habilidades y comportamientos alineados con la cultura organizacional (Bauer, 2020). En este sentido, y como lo plantean Gruman & Saks, (2022) un onboarding efectivo incide directamente en variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la reducción de la rotación temprana (Saks et al., 2021; Ellis et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el onboarding trasciende su concepción tradicional de inducción administrativa para posicionarse como un proceso integral de socialización organizacional. En este sentido se identifica que este proceso integra dimensiones formales e informales que facilitan la construcción de relaciones interpersonales, la claridad del rol y la identificación con los valores institucionales (Kammeyer-Mueller et al., 2022; Klein & Polin, 2023). Asimismo, se reconoce que la calidad del acompañamiento inicial, la retroalimentación continua y la participación activa de los líderes son factores determinantes para el éxito del onboarding (Saks & Gruman, 2021; Ellis et al., 2023).

En esta línea, la investigación contemporánea ha enfatizado la necesidad de diseñar procesos de onboarding centrados en el colaborador, que consideren sus expectativas, necesidades de aprendizaje y experiencias previas. Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con Marler y Boudreau (2023), la incorporación de analítica de datos en la gestión del talento humano ha permitido comprender con mayor precisión el impacto del onboarding en el desempeño organizacional. Sin embargo, persisten desafíos asociados a la estandarización de prácticas y a la medición de su efectividad, lo que evidencia la necesidad de continuar profundizando en modelos que integren dimensiones estratégicas, humanas y tecnológicas.

1.2. Modelo de onboarding para el entorno digital

En el contexto de la transformación digital, el onboarding ha evolucionado hacia modelos que incorporan tecnologías emergentes, dando lugar a lo que se denomina onboarding digital. Este enfoque se caracteriza por el uso de herramientas tecnológicas que permiten diseñar experiencias de integración más dinámicas, personalizadas y accesibles, superando las limitaciones de los entornos presenciales tradicionales (Bondarouk et al., 2022; Strohmeier, 2023). En este sentido, la digitalización del onboarding responde a la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y los entornos híbridos, que demandan procesos de socialización innovadores y flexibles.

Como lo menciona Strohmeier, (2023) existen modelos de onboarding digital que integran plataformas virtuales, inteligencia artificial, realidad aumentada y analítica de datos para optimizar la experiencia del colaborador (Marler & Boudreau, 2023). Estas tecnologías permiten automatizar procesos administrativos, personalizar contenidos de formación y realizar seguimiento en tiempo real del proceso de adaptación, lo que contribuye a mejorar la eficiencia organizacional y la satisfacción del empleado. Asimismo, el uso de entornos inmersivos y herramientas interactivas favorece el aprendizaje experiencial y la construcción de vínculos en contextos virtuales (Bondarouk et al., 2022).

Sin embargo, la implementación de modelos de onboarding digital plantea desafíos relacionados con la alineación cultural, la gestión del cambio y la humanización de las interacciones. Desde esta perspectiva, si bien la tecnología optimiza los procesos, es fundamental garantizar espacios de interacción social y acompañamiento que fortalezcan el sentido de pertenencia y la conexión emocional con la organización (Klein & Polin, 2023; Ellis et al., 2023). Dado lo anterior, los modelos más efectivos son aquellos que combinan el uso de tecnologías digitales con estrategias de liderazgo, comunicación y cultura organizacional, configurando un enfoque híbrido que equilibra eficiencia y experiencia humana (Marler & Boudreau, 2023).

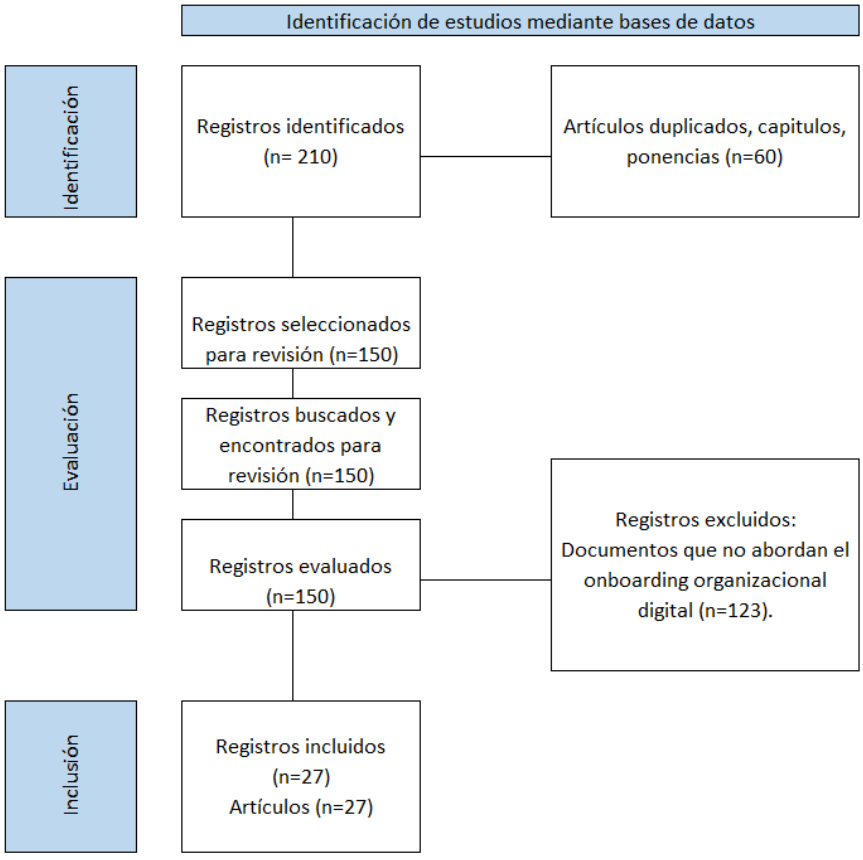
2. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló mediante una revisión sistematizada de

literatura, tomando como referente el modelo PRISMA (2020), con el propósito de analizar el estado del arte sobre onboarding digital y su incidencia en la gestión del talento humano. La búsqueda de información se llevó a cabo en la base de datos Scopus, debido a su reconocimiento como una de las principales fuentes de producción científica de alto impacto. Para la estrategia de búsqueda se emplearon palabras clave como “digital onboarding”, “employee onboarding”, “human resource management”, “artificial intelligence” y “employee experience”, combinadas mediante operadores booleanos utilizando la siguiente ecuación de búsqueda: TITLE-ABS-KEY: (“digital onboarding” OR " employee onboarding ") AND ("human resource management" OR “employee experience”) AND (artificial intelligence).

Figura 1

Diagrama Prisma proceso de selección documental



https://doi.org/10.66231/RedCiencia360.v3i2.65

Inicialmente, se identificaron un total de 210 documentos. Posteriormente, se aplicaron criterios de exclusión, eliminando ponencias, capítulos de libro y artículos duplicados, lo que permitió obtener un conjunto de 150 artículos científicos. En una segunda fase, se realizó una revisión preliminar de títulos y resúmenes, descartando aquellos estudios que no abordaban de manera directa el onboarding organizacional en entornos digitales o que no presentaban relación con la gestión del talento humano. Como resultado de este proceso, se seleccionaron 27 artículos que cumplían con criterios de pertinencia, actualidad (últimos diez años) y calidad científica.

El análisis de los documentos se desarrolló a partir de un enfoque cualitativo de revisión de contenido, que permitió identificar tendencias, enfoques teóricos y principales hallazgos en torno al onboarding digital. Para la sistematización de la información, se diseñó una matriz de análisis que incluyó variables como título, autores, año de publicación, revista, metodología empleada y categorías de análisis. Entre estas categorías se destacan: modelos de onboarding digital, tecnologías emergentes aplicadas, experiencia del colaborador, factores de éxito y desafíos en su implementación.

Por último, la síntesis de la información permitió identificar patrones comunes y buenas prácticas en el diseño e implementación de procesos de onboarding digital, contribuyendo a la comprensión de su impacto en la adaptación organizacional y en los resultados estratégicos de las organizaciones.

3. RESULTADOS

3.1. Factores clave del onboarding organizacional en la adaptación y compromiso del colaborador

Los resultados de la revisión sistematizada evidencian que el onboarding organizacional se configura como un proceso multidimensional cuyo impacto en la adaptación del colaborador depende de la articulación de factores estructurales, sociales y tecnológicos (Tabla 1).

Tabla 1

Factores clave del onboarding organizacional

Factor clave del onboarding organizacional	Autores
Claridad del rol y estructuración del proceso de inducción.	Bauer (2020); Saks et al. (2021); Klein et al. (2021); Ellis et al. (2023); Kammeyer-Mueller et al. (2022); Alshaabani et al. (2021); Baek y Kim (2022).
Programas formales de onboarding.	Gruman y Saks (2022); Klein y Polin (2023); Cable et al. (2021); Ashforth et al. (2022); Cooper-Thomas et al. (2020); Bauer y Erdogan (2021).
Interacción social y construcción de redes de apoyo.	Ellis et al. (2023); Saks y Gruman (2021); Bauer et al. (2021); Kammeyer-Mueller et al. (2022); Cooper-Thomas et al. (2020); Blevins et al. (2022); Bondarouk et al. (2022).
Acompañamiento del liderazgo y retroalimentación continua.	Bauer (2020); Klein et al. (2021); Gruman y Saks (2022); Ellis et al. (2023); Saks et al. (2021); Cable et al. (2021); Cooper-Thomas et al. (2020).
Espacios de interacción, mentoría y acompañamiento.	Cable et al. (2021); Ashforth et al. (2022); Cooper-Thomas et al. (2020); Kammeyer-Mueller et al. (2022); Bauer et al. (2021); Frögéli et al. (2023); Jeske y Olson (2021).
Experiencia positiva del colaborador durante el onboarding.	Saks et al. (2021); Ellis et al. (2023); Klein y Polin (2023); Bauer et al. (2021); Gruman y Saks (2022); Kammeyer-Mueller et al. (2022); Mosquera y Chambel (2025); Narayansany y Isa (2021).
Evitar procesos desestructurados o poco personalizados.	Ashforth et al. (2022); Cooper-Thomas et al. (2020); Cable et al. (2021); Kammeyer-Mueller et al. (2022); Saks y Gruman (2021).
Personalización del proceso de onboarding.	Marler y Boudreau (2023); Strohmeier (2023); Bondarouk et al. (2022); Venkatesh et al. (2022); Wiblen y Marler (2021).

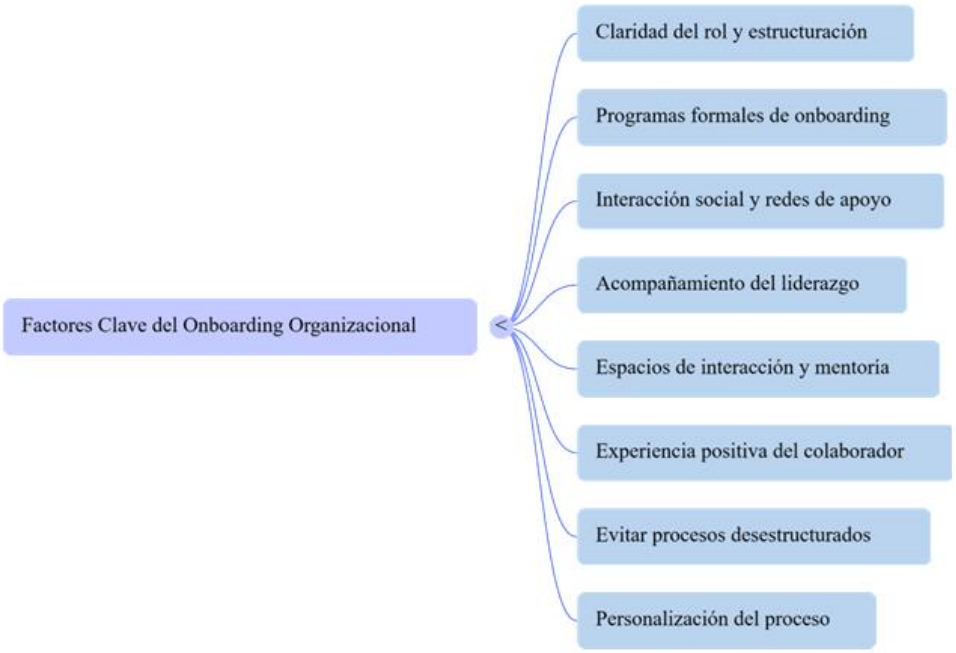
En primer lugar, se identifica que la claridad del rol y la estructuración del proceso de inducción constituyen elementos determinantes para la reducción de la incertidumbre inicial, favoreciendo una integración más rápida y efectiva (Bauer, 2020; Saks et al., 2021; Klein et al., 2021; Ellis et al., 2023; Kammeyer-Mueller et al., 2022; Alshaabani et al., 2021; Baek & Kim, 2022). En este sentido, la existencia de programas formales de onboarding contribuye significativamente a mejorar la comprensión de funciones, expectativas y objetivos organizacionales (Gruman & Saks, 2022; Klein & Polin, 2023; Cable et al., 2021; Ashforth et al., 2022; Cooper-Thomas et al., 2020; Bauer & Erdogan, 2021).

De manera complementaria, la dimensión social del onboarding emerge como un factor clave, en la medida en que la interacción con compañeros y líderes facilita la construcción de redes de apoyo y el desarrollo de sentido de pertenencia (Ellis et al., 2023; Saks & Gruman, 2021; Bauer et al., 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2022; Cooper-Thomas et al., 2020; Blevins et al., 2022; Bondarouk et al., 2022). Asimismo, el acompañamiento del liderazgo y la retroalimentación continua inciden positivamente en la confianza del colaborador y en su compromiso organizacional (Bauer, 2020; Klein et al., 2021; Gruman & Saks, 2022; Ellis et al., 2023; Saks et al., 2021; Cable et al., 2021; Cooper-Thomas et al., 2020). En esta línea, diversos estudios resaltan que las organizaciones que promueven espacios de interacción y mentoría logran mayores niveles de integración y desempeño en los nuevos empleados (Cable et al., 2021; Ashforth et al., 2022; Cooper-Thomas et al., 2020; Kammeyer-Mueller et al., 2022; Bauer et al., 2021; Frögéli et al., 2023; Jeske & Olson, 2021).

Por otra parte, se evidencia que la experiencia del colaborador durante el onboarding está directamente relacionada con su permanencia en la organización. Investigaciones recientes demuestran que experiencias positivas en las primeras etapas laborales incrementan la satisfacción y reducen la intención de rotación (Saks et al., 2021; Ellis et al., 2023; Klein & Polin, 2023; Bauer et al., 2021; Gruman & Saks, 2022; Kammeyer-Mueller et al., 2022; Mosquera & Chambel, 2025; Narayansany & Isa, 2021). En contraste, procesos desestructurados o poco personalizados pueden generar desmotivación y afectar negativamente el desempeño (Ashforth et al., 2022; Cooper-Thomas et al., 2020; Cable et al., 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2022; Saks & Gruman, 2021). De esta forma, la personalización del onboarding se posiciona como una práctica emergente que permite adaptar los procesos a las características individuales del colaborador, mejorando su experiencia y resultados (Marler & Boudreau, 2023; Strohmeier, 2023; Bondarouk et al., 2022; Venkatesh et al., 2022; Wiblen & Marler, 2021) (Figura 2).

Figura 2

Síntesis de los factores clave del onboarding organizacional



3.2. Modelos de onboarding digital y tecnologías emergentes aplicadas

En relación con los modelos de onboarding digital, los resultados evidencian una tendencia creciente hacia la incorporación de tecnologías emergentes como eje central de los procesos de integración organizacional (Tabla 2).

Tabla 2

Modelos de onboarding digital y tecnologías emergentes aplicadas

Modelos de onboarding digital y tecnologías emergentes	Autores
Incorporación de plataformas digitales, sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) e inteligencia artificial.	Bondarouk et al. (2022); Strohmeier (2023); Marler y Boudreau (2023); Wiblen y Marler (2021); Venkatesh et al. (2022).
Creación de experiencias de onboarding interactivas, accesibles y centradas en el usuario.	Saks y Gruman (2021); Klein y Polin (2023); Ellis et al. (2023); Bauer et al. (2021); Kammeyer-Mueller et al. (2022).
Uso de entornos virtuales inmersivos (realidad virtual y realidad aumentada).	Bondarouk et al. (2022); Strohmeier (2023); Marler y Boudreau (2023); Venkatesh et al. (2022); Wiblen y Marler (2021); Klein et al. (2021); Ellis et al. (2023); Saks et al. (2021); Gruman y Saks (2022); Bauer (2020).

https://doi.org/10.66231/RedCiencia360.v3i2.65

Aplicación de analítica de datos (Big Data y People Analytics).	Marler y Boudreau (2023); Wiblen y Marler (2021); Venkatesh et al. (2022); Bondarouk et al. (2022); Strohmeier (2023).
Implementación de modelos híbridos.	Saks y Gruman (2021); Ellis et al. (2023); Klein y Polin (2023); Bauer et al. (2021); Kammeyer-Mueller et al. (2022).Gruman y Saks (2022); Ashforth et al. (2022); Cooper-Thomas et al. (2020); Cable et al. (2021); Saks et al. (2021).

En particular, el uso de plataformas digitales, sistemas de gestión del aprendizaje y herramientas de inteligencia artificial permite automatizar tareas, personalizar contenidos y realizar seguimiento continuo del proceso de adaptación (Bondarouk et al., 2022; Strohmeier, 2023; Marler & Boudreau, 2023; Wiblen & Marler, 2021; Venkatesh et al., 2022). Estas tecnologías facilitan la creación de experiencias más interactivas, accesibles y centradas en el usuario, superando las limitaciones de los modelos tradicionales (Saks & Gruman, 2021; Klein & Polin, 2023; Ellis et al., 2023; Bauer et al., 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2022).

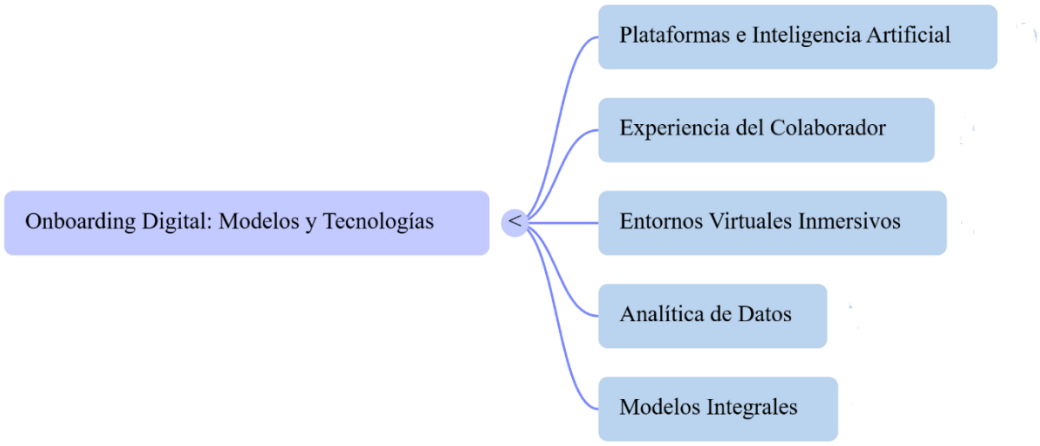
Asimismo, se identifica que el uso de entornos virtuales inmersivos, como la realidad virtual y aumentada, contribuye a fortalecer el aprendizaje experiencial y la comprensión del contexto organizacional (Bondarouk et al., 2022; Strohmeier, 2023; Marler & Boudreau, 2023; Venkatesh et al., 2022; Wiblen & Marler, 2021). Estas herramientas permiten simular escenarios laborales, facilitando la adquisición de habilidades y la adaptación a las dinámicas organizacionales desde etapas tempranas (Klein et al., 2021; Ellis et al., 2023; Saks et al., 2021; Gruman & Saks, 2022; Bauer, 2020). De igual forma, la analítica de datos se posiciona como un elemento clave para evaluar la efectividad del onboarding, permitiendo identificar patrones de comportamiento y ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos (Marler & Boudreau, 2023; Wiblen & Marler, 2021; Venkatesh et al., 2022; Bondarouk et al., 2022; Strohmeier, 2023).

No obstante, los resultados también evidencian desafíos asociados a la implementación de estos modelos, particularmente en lo relacionado con la alineación cultural y la humanización de los procesos. Diversos estudios advierten que el uso excesivo de tecnología puede limitar la interacción social, afectando el desarrollo de vínculos y el

sentido de pertenencia (Saks & Gruman, 2021; Ellis et al., 2023; Klein & Polin, 2023; Bauer et al., 2021; Kammeyer-Mueller et al., 2022). Así, se destaca la importancia de adoptar enfoques híbridos que combinen herramientas digitales con estrategias de acompañamiento humano, garantizando un equilibrio entre eficiencia y experiencia del colaborador (Gruman & Saks, 2022; Ashforth et al., 2022; Cooper-Thomas et al., 2020; Cable et al., 2021; Saks et al., 2021) (Figura 3).

Figura 3

Síntesis de los modelos y tecnologías emergentes del onboarding organizacional



4. DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que el onboarding organizacional, especialmente en su modalidad digital, constituye un componente estratégico en la gestión del talento humano, debido a su influencia en los procesos de adaptación, compromiso y permanencia de los colaboradores. En concordancia con la literatura analizada, los procesos de incorporación más efectivos son aquellos que integran de manera equilibrada las dimensiones estructurales, sociales y tecnológicas, facilitando tanto la transmisión de información como la construcción de vínculos organizacionales significativos (Klein et al., 2021; Ellis et al., 2023). En este contexto, la claridad de los roles, la retroalimentación continua y el acompañamiento del liderazgo se identifican como factores determinantes para favorecer la integración de los nuevos colaboradores.

Estos hallazgos permiten responder a la primera pregunta de investigación, relacionada con los elementos del onboarding organizacional que favorecen la adaptación y el compromiso de los colaboradores en entornos digitales. Los resultados sugieren que la efectividad de estos procesos no depende exclusivamente de la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino también de la capacidad de las organizaciones para establecer mecanismos de acompañamiento, comunicación y socialización que respondan a las necesidades de los empleados durante su incorporación.

En relación con la segunda pregunta de investigación, orientada a identificar buenas prácticas en el diseño de procesos de onboarding, los resultados muestran que la incorporación de tecnologías emergentes ha transformado la manera en que las organizaciones gestionan la experiencia inicial del colaborador. Las plataformas digitales, la analítica de datos y los entornos virtuales permiten desarrollar procesos más personalizados, interactivos y eficientes, contribuyendo a optimizar la curva de aprendizaje y facilitar el acceso a la información organizacional. Sin embargo, la literatura revisada señala que estas herramientas no sustituyen la interacción humana, por lo que los modelos híbridos representan una alternativa pertinente para equilibrar la eficiencia tecnológica con el acompañamiento interpersonal (Wiblen & Marler, 2021; Venkatesh et al., 2022).

En esta misma línea, los hallazgos indican que la experiencia del colaborador durante el onboarding constituye un factor relevante para comprender su adaptación, desempeño y compromiso organizacional. Los procesos diseñados desde una perspectiva centrada en las necesidades del empleado, alineados con la cultura organizacional y respaldados por estrategias digitales, pueden favorecer una experiencia de incorporación más satisfactoria. No obstante, persisten desafíos relacionados con la alineación estratégica, la gestión del cambio y la evaluación del impacto de estas iniciativas en los resultados empresariales.

Por otra parte, aunque la revisión sistematizada permitió identificar tendencias y buenas prácticas relacionadas con el onboarding digital, es necesario considerar algunas limitaciones metodológicas. En primer lugar, la búsqueda documental se restringió a la base de datos Scopus, lo que pudo excluir investigaciones disponibles en otras fuentes

académicas, como Web of Science e IEEE Xplore. Esta delimitación representa una limitación en cuanto a la amplitud de las perspectivas analizadas y la cobertura de la producción científica sobre el tema.

En segundo lugar, la muestra final estuvo conformada por 27 artículos científicos seleccionados mediante criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos. Aunque este procedimiento permitió delimitar la evidencia analizada, también pudo dejar fuera investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales menos estudiados o publicadas en idiomas diferentes del inglés y el español. Asimismo, la rápida evolución de tecnologías como la inteligencia artificial generativa, la analítica avanzada, la realidad virtual y aumentada, y las plataformas inteligentes de gestión del talento plantea desafíos para la actualización permanente de los conocimientos disponibles.

Finalmente, el estudio adoptó un enfoque cualitativo de síntesis narrativa, orientado a identificar tendencias, factores comunes y buenas prácticas, sin incorporar procedimientos cuantitativos como metaanálisis o análisis bibliométricos. En consecuencia, los resultados permiten interpretar las tendencias identificadas en la literatura, pero no establecer relaciones causales ni determinar estadísticamente la magnitud del efecto de las estrategias de onboarding digital sobre variables como la adaptación, el compromiso o la permanencia laboral. Estas consideraciones deben tenerse presentes al valorar el alcance de los hallazgos y su aplicación en diferentes contextos organizacionales.

5. CONCLUSIONES

La revisión sistematizada permite concluir que el onboarding organizacional ha evolucionado hacia un proceso estratégico que articula la transformación digital con la gestión del talento humano. Los hallazgos evidencian que su efectividad no depende únicamente de la implementación de tecnologías emergentes, sino de su integración en procesos estructurados, personalizados y orientados a fortalecer la experiencia del colaborador desde su ingreso a la organización.

En respuesta a la primera pregunta de investigación, se identificó que la claridad de los roles, el acompañamiento del liderazgo, la retroalimentación continua y la construcción

de relaciones interpersonales constituyen elementos fundamentales para favorecer la adaptación y el compromiso organizacional. Estos factores permiten comprender que el onboarding debe concebirse como un proceso integral de socialización y aprendizaje, y no exclusivamente como una etapa administrativa de inducción.

Respecto a la segunda pregunta de investigación, se concluye que las buenas prácticas de onboarding digital se relacionan con el uso estratégico de plataformas tecnológicas, herramientas de analítica de datos y entornos virtuales que facilitan la personalización, la interacción y el acceso oportuno a la información. Sin embargo, la incorporación de estas soluciones debe complementarse con estrategias de acompañamiento humano, dado que la tecnología por sí sola no garantiza una integración organizacional efectiva.

Como principal aporte, la investigación proporciona un marco de referencia para orientar el diseño de modelos de onboarding digital que articulen innovación tecnológica, eficiencia operativa y fortalecimiento de las relaciones humanas. Desde esta perspectiva, las organizaciones pueden considerar los factores identificados para mejorar sus procesos de incorporación y promover experiencias laborales más satisfactorias, alineadas con sus objetivos estratégicos y su cultura organizacional.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen la búsqueda documental mediante la incorporación de diferentes bases de datos académicas y desarrollen análisis bibliométricos y metaanálisis que permitan profundizar en la evidencia disponible. Asimismo, resulta pertinente realizar estudios empíricos longitudinales en distintos sectores productivos, con el propósito de examinar la influencia de las tecnologías emergentes en la adaptación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores. Estas líneas de investigación contribuirían a fortalecer el conocimiento sobre la efectividad del onboarding digital y su aplicación en diversos contextos organizacionales.

6. REFERENCIAS

Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on employee engagement: The mediating role of onboarding. International Journal of

Productivity and Performance Management, 70(8), 1–18. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0422

Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2022). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating perspectives. Journal of Organizational Behavior, 43(2), 197–214. https://doi.org/10.1002/job.2557

Baek, H., & Kim, S. (2022). The role of onboarding in employee retention in organizations. Asia Pacific Journal of Human Resources, 60(3), 456–472. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12287

Bauer, T. N. (2020). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation. https://www.shrm.org

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2021). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In APA handbook of industrial and organizational psychology. https://doi.org/10.1037/0000203-003

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2021). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 106(3), 1–20. https://doi.org/10.1037/apl0000508

Blevins, D. P., Tsang, E. W. K., & Spain, S. M. (2022). New employee onboarding and learning behaviors. Human Resource Development Quarterly, 33(2), 223–245. https://doi.org/10.1002/hrdq.21442

Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2022). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. International Journal of Human Resource Management, 33(1), 1–36. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1903792

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2021). Breaking them in or eliciting their best? Administrative Science Quarterly, 66(3), 1–38. https://doi.org/10.1177/0001839220960079

Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2020). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. Journal of Vocational Behavior, 121, 103447. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103447

Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2020). Proactive behaviors and onboarding outcomes. Journal of Vocational Behavior, 121, 103447. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103447

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2023). Newcomer socialization research: Current state and future directions. Journal of Management, 49(1), 6–40.

https://doi.org/10.1177/01492063221101234

Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of onboarding practices. PLOS ONE, 18(2), e0281823. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2022). Organizational socialization and onboarding. Oxford University Press.

Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding in remote organizations. European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(5), 735–748. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1857069

Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A. L., & Song, Z. (2022). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. Academy of Management Journal, 65(3), 1–25. https://doi.org/10.5465/amj.2020.0342

Klein, H. J., & Polin, B. (2023). Are organizations on board with best practices onboarding? Human Resource Management Review, 33(1), 100915. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100915

Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. L. (2021). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. International Journal of Selection and Assessment, 29(1), 1–15. https://doi.org/10.1111/ijsa.12318

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2023). An evidence-based review of HR analytics. International Journal of Human Resource Management, 34(1), 1–38. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2043923

Mosquera, P., & Chambel, M. J. (2025). Onboarding and well-being. Review of Managerial Science. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3

Narayansany, K., & Isa, R. (2021). Onboarding and turnover intention. Journal of Personnel Psychology, 20(3), 145–158. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). Socialization resources theory. Career Development International, 26(1), 1–17. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2019-0293

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2021). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review. Journal of Vocational Behavior, 123, 103489. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103489

Strohmeier, S. (2023). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management, 37(1), 1–21. https://doi.org/10.1177/23970022221123456

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2022). Technology adoption and onboarding. MIS Quarterly, 46(1), 1–28. https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/16401

Wiblen, S., & Marler, J. H. (2021). HR analytics and workforce onboarding. Human Resource Management Journal, 31(3), 1–17. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12333

Conflicto de interés

Ninguno.

Financiamiento

Ninguno.

Declaración de responsabilidad autoral

Lira Isis Valencia Quecano: Conceptualización: Curación de datos: Análisis formal: Investigación: Metodología: Gestión del proyecto: Recursos: Supervisión: Validación: Visualización: Redacción – borrador original: Redacción, revisión y edición.

Editorial

Red de investigadores científicos de América Latina y el Caribe, número de registro de red ante SENESCYT REG-RED-23-0196, Quito, Ecuador.