

Onboarding Estratégico: Clave para la Retención del Talento y el Compromiso Organizacional

Strategic Onboarding: A Key to Talent Retention and Organizational Commitment

Anavela del C. Velásquez M.

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
profa.anavela@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0002-6403-5785>

Marta I. Baquerizo Ortiz

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
marta.i.baquerizo@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0002-6647-9478>

Recibido: 1-5-2025, Aceptado: 29-4-26

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v9n2.a7213>

Resumen

El onboarding estratégico es un proceso fundamental para la retención del talento y el fortalecimiento del compromiso organizacional. Esta investigación analiza su impacto en instituciones educativas, con énfasis en la Universidad de Panamá, basándose en un enfoque documental y descriptivo. Se examinan teorías como el Capital Humano de Becker (1964), el Ajuste Persona-Organización de Kristof (1996) y el Modelo de Socialización Organizacional de Van Maanen y Schein (1979), además del modelo de onboarding de Bauer (2010).

Los hallazgos evidencian que un onboarding estructurado, con estrategias como mentorías, formación continua y socialización organizacional, puede incrementar la retención del talento hasta en un 82% y reducir la incertidumbre en los primeros meses de empleo. Se destaca que el 70% de los empleados decide su permanencia en la organización en su primer mes, lo que subraya la importancia de una incorporación efectiva.

Se concluye que la Universidad de Panamá debe adoptar un modelo de onboarding proactivo, basado en las "7 C", asegurando claridad en roles, integración cultural y fortalecimiento del sentido de pertenencia. Además, la aplicación de estrategias motivacionales según Maslow permitiría mejorar la satisfacción y el compromiso organizacional. Implementar estos enfoques contribuiría a optimizar la adaptación del personal, promoviendo un entorno laboral más estable y alineado con los objetivos institucionales.

Palabras claves: Compromiso organizacional, Desarrollo profesional, Integración del personal, Retención del talento y Rotación laboral.

Abstract

Strategic onboarding is a fundamental process for talent retention and the strengthening of organizational commitment. This research analyzes its impact on educational institutions, with a particular focus on the University of Panama, based on a documentary and descriptive approach. The study examines theories such as Becker's Human Capital Theory (1964), Kristof's Person-Organization Fit (1996), Van Maanen and Schein's Organizational Socialization Model (1979), and Bauer's Onboarding Model (2010).

The findings reveal that a structured onboarding process, incorporating strategies such as mentorship programs, continuous training, and organizational socialization, can increase talent retention by up to 82% and reduce uncertainty during the initial months of employment. Notably, 70% of employees decide on their long-term commitment to an organization within the first month, underscoring the importance of an effective onboarding process.

The study concludes that the University of Panama should adopt a proactive onboarding model based on the "7 Cs," ensuring role clarity, cultural integration, and a strengthened sense of belonging. Additionally, the application of motivational strategies aligned with Maslow's hierarchy of needs would enhance job satisfaction and organizational commitment. Implementing these approaches would optimize staff adaptation, fostering a more stable work environment aligned with institutional objectives.

Keywords: Organizational commitment, Professional development, Staff integration, Talent retention and Employee turnover.

Introducción

El onboarding estratégico ha cobrado relevancia en las organizaciones como un factor clave para la retención del talento y el fortalecimiento del compromiso organizacional. En el contexto académico, las instituciones de educación superior, como la Universidad de Panamá, enfrentan desafíos en la gestión del personal administrativo, donde la falta de un proceso estructurado de inducción y adaptación puede generar desmotivación, alta rotación y menor eficiencia operativa. Aunque existen protocolos de incorporación, estos no siempre garantizan la integración efectiva de los nuevos trabajadores o la movilidad interna del personal, lo que resalta la necesidad de analizar el impacto del onboarding en este entorno.

Estudios previos en universidades latinoamericanas han demostrado que un onboarding estructurado contribuye significativamente a la satisfacción y el desempeño del personal administrativo. Investigaciones realizadas en la Universidad de Panamá han abordado la gestión del talento humano, pero existe un vacío en cuanto a la efectividad de los programas de inducción en la retención del personal administrativo. Además, literatura académica en revistas

especializadas destaca que el éxito del onboarding depende de factores como la formación continua, el acompañamiento inicial y la claridad en los roles laborales.

Analizar el onboarding estratégico en la Universidad de Panamá es crucial para mejorar la experiencia de los administrativos y optimizar su rendimiento. Esta investigación documental permite recopilar evidencia científica y datos empíricos que sustenten la necesidad de implementar estrategias más efectivas de integración laboral. Sus hallazgos pueden servir como referencia para diseñar programas que fomenten el compromiso y reduzcan la rotación en el sector universitario.

Algunos objetivos del estudio es analizar cómo un onboarding estratégico impacta en la retención del talento y el compromiso organizacional en los administrativos de la Universidad de Panamá. Además, los objetivos específicos incluyen: Identificar las mejores prácticas de onboarding en instituciones educativas. Además de evaluar el nivel de satisfacción del personal administrativo en relación con los procesos de inducción y al final proponer estrategias basadas en hallazgos documentales para mejorar la integración del personal.

El artículo se organiza en varias secciones: primero, se presenta una revisión de la literatura sobre el onboarding y su impacto en las organizaciones; luego, se analizan los estudios previos en la Universidad de Panamá y otras instituciones similares; posteriormente, se exponen los hallazgos y su interpretación. Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones para fortalecer los procesos de integración del personal administrativo.

Esta investigación busca aportar evidencia teórica y práctica para optimizar el onboarding en el sector universitario, promoviendo un ambiente laboral más eficiente y comprometido.

Materiales y métodos

Este estudio se basa en un enfoque cualitativo de tipo documental, sustentado en la recopilación y análisis de fuentes secundarias como tesis, artículos científicos, informes institucionales y literatura especializada sobre onboarding y gestión del talento en universidades. La selección de fuentes responde a criterios de relevancia, actualidad y rigor académico, asegurando la validez de los datos.

El término "cualitativo", ordinariamente, se usa bajo dos acepciones. Una, como cualidad y otra, más integral y comprehensiva vienen del mismo término latino

qualitas, y éste deriva de qualis (cuál, qué). De modo que a la pregunta por la naturaleza o esencia de un ser: ¿qué es?, ¿cómo es?, se da la respuesta señalando o describiendo su conjunto de cualidades o la calidad de este. (Salazar, 2020).

El estudio documental es un método de investigación basado en la recopilación, análisis e interpretación de datos secundarios provenientes de fuentes impresas, audiovisuales o electrónicas. Su propósito es generar nuevo conocimiento a partir de información ya existente, diferenciándose de una sencilla revisión bibliográfica por su enfoque sistemático y replicable. En el contexto del onboarding estratégico, este método permite analizar tendencias, modelos y estrategias de retención del talento en diversas organizaciones, mediante el examen de estudios previos, normativas y teorías relacionadas. Además, la digitalización y el acceso a bases de datos científicas han potenciado su alcance, facilitando la integración de diversos enfoques según la naturaleza del objeto de estudio. (Arias, 2023).

Referentes teóricos

El onboarding estratégico es un proceso estructurado que busca integrar eficazmente a los nuevos empleados en una organización, fomentando su compromiso y alineación con la cultura empresarial. Un programa bien diseñado no solo facilita la adaptación operativa y social de los individuos a las organizaciones, sino que también impacta directamente en la retención del talento, reduciendo la rotación y aumentando la productividad. Al proporcionar una experiencia de integración positiva desde el primer día, se fortalece la conexión emocional del trabajador con la empresa, lo que incrementa su satisfacción y lealtad. Estudios demuestran que un onboarding efectivo puede mejorar la retención hasta en un 82%, al minimizar la incertidumbre y mejorar la claridad de roles. Además, fortalece la motivación y el sentido de pertenencia, creando un ambiente laboral favorable y una fuerza laboral más comprometida. (Equipo Psico Smart, 2025).

Cuando se refiere a una metodología integral que facilita la incorporación de nuevos trabajadores, orientándolos hacia la identidad, principios y metas de la organización desde el inicio de su trayectoria laboral, se habla de onboarding donde su finalidad radica en acelerar su adaptación, optimizar el desempeño inicial y consolidar un sentido de pertenencia genuino. A través de enfoques estructurados como mentorías, formación especializada y una inmersión

progresiva se promueve una conexión significativa con la empresa. Este modelo no solo mitiga la rotación de personal, sino que también refuerza la fidelización del talento clave, asegurando equipos comprometidos y alineados con la visión corporativa. (Niell y otros, 2024).

Por otra parte, el proceso clave para la retención del talento y el fortalecimiento del compromiso organizacional es todo lo que se refiere al onboarding estratégico y va más allá de una simple inducción, se trata de un enfoque estructurado que integra a los nuevos empleados de manera eficiente, asegurando su adaptación, motivación y alineación con la cultura empresarial.

Según datos recientes, en un estudio en España un 70 % de los trabajadores decide si permanecerá en una empresa en su primer mes, lo que subraya la importancia de un proceso de incorporación efectivo. Empresas con programas sólidos de onboarding experimentan un aumento del 50 % en la productividad de nuevos colaboradores. Además, la falta de un proceso adecuado puede elevar la rotación y los costos de contratación hasta en un 20 % del salario anual del empleado. Implementar estrategias como mentoría, formación personalizada y herramientas digitales es esencial para mejorar la experiencia del nuevo talento y fomentar su lealtad a largo plazo. (De La Torre, 2024).

1. Teoría del Capital Humano (Becker, 1964)

La Teoría del Capital Humano, desarrollada por Gary Becker (1964), sostiene que la productividad de los trabajadores aumenta mediante la acumulación de conocimientos y habilidades adquiridas a través de la educación y la capacitación. En el marco de la economía neoclásica, Becker conceptualiza esta inversión en capital humano como una decisión racional, donde los individuos evalúan los costos de formación en relación con los beneficios esperados en términos de ingresos futuros. Su modelo propone que las diferencias salariales se explican en gran medida por la inversión en educación y experiencia laboral. Además, introduce la distinción entre formación general, que beneficia a múltiples empleadores, y formación específica, que aumenta la productividad en una empresa en particular. Esta teoría se fundamenta en la premisa de que la asignación eficiente de recursos en el mercado de trabajo depende del incentivo a la formación y la educación. (Quintero, 2020).

Lo propuesto por Gary Becker en 1964 sobre la Teoría del Capital Humano, sostiene que el conocimiento, las habilidades, las competencias y la experiencia adquiridos por los individuos a lo largo de su vida son fundamentales para incrementar la productividad y generar valor económico. Este capital humano se acumula principalmente a través de la inversión en educación, formación profesional y salud, elementos que son esenciales para el desarrollo de las capacidades de los trabajadores. Becker enfatiza que tales inversiones no solo mejoran la productividad individual, sino que también son clave para el crecimiento económico y la sostenibilidad organizacional. En este marco, la gestión de sucesores y el desarrollo de talento se apoyan en la idea de que las organizaciones deben invertir en la formación de su capital humano para enfrentar los retos del futuro. (Fernandes, 2024).

2. Modelo de Socialización Organizacional (Van Maanen & Schein, 1979)

El Modelo de Socialización Organizacional, propuesto por Van Maanen y Schein en 1979, describe el proceso mediante el cual un individuo, inicialmente ajeno a la organización, adquiere los conocimientos, habilidades y valores necesarios para desempeñar su rol dentro de la misma. Este proceso se lleva a cabo a través de la interacción con otros miembros de la organización y mediante la difusión de la cultura organizacional. La socialización organizacional no solo facilita la integración de nuevos empleados, sino que también fortalece su compromiso y bienestar ocupacional, contribuyendo a la salud mental positiva y al alineamiento con los objetivos de la organización (Orozco y otros, 2022).

Van Maanen y Schein (1979), propusieron el Modelo de Socialización Organizacional que establece un proceso estructurado mediante el cual los nuevos empleados adquieren los valores, normas y comportamientos necesarios para integrarse eficazmente en una organización. Este modelo resalta la importancia de la sostenibilidad organizacional como un mecanismo para la transmisión y consolidación de la cultura organizacional, permitiendo que los individuos no solo la asimilen, sino que también la retroalimenten. La socialización organizacional se configura, así como un factor clave para la alineación estratégica del talento, influyendo directamente en el desempeño y los resultados empresariales. A través de tácticas formales e informales, las organizaciones definen las conductas estratégicas que esperan de sus empleados, garantizando su integración y compromiso a largo plazo. (Castellanos & Prado, 2024).

3. Teoría del Ajuste Persona-Organización (Kristof, 1996)

La Teoría del Ajuste Persona-Organización (Kristof, 1996) establece que la compatibilidad entre un individuo y su organización se basa en la alineación de valores, objetivos y normas compartidas. A diferencia de enfoques unidimensionales del ajuste persona-entorno, esta teoría adopta una perspectiva multidimensional, reconociendo que la integración efectiva en una empresa depende tanto de la adecuación de habilidades y demandas laborales como de la satisfacción de necesidades individuales a través de los recursos organizacionales. En este contexto, un ajuste positivo potencia el compromiso, la satisfacción y la retención del talento, ya que los empleados perciben coherencia entre sus expectativas y la cultura empresarial. Así, la socialización organizacional juega un papel clave en facilitar este ajuste, promoviendo un entorno que refuerce el desempeño y el bienestar laboral. (Rodríguez, 2020).

Lo planteado por Kristof (1996) sobre la Teoría del Ajuste Persona-Organización indica que la compatibilidad entre un individuo y su organización se manifiesta cuando ambos comparten valores, normas y expectativas fundamentales. Este ajuste se produce cuando la empresa satisface las necesidades del colaborador y, a su vez, este contribuye a los objetivos organizacionales, generando una relación de reciprocidad. Estudios previos han demostrado que un alto nivel de ajuste persona-organización se asocia con mayor satisfacción laboral, fortaleciendo el compromiso, el desempeño y la permanencia en la organización. En este sentido, el proceso de onboarding estratégico desempeña un papel esencial al facilitar la integración de los nuevos empleados, promoviendo una alineación efectiva entre sus expectativas y la cultura organizacional, lo que impacta positivamente en la retención del talento. (Cavazos & Máñez, 2023).

4. Modelo de Onboarding de Bauer (2010)

El Modelo de Onboarding de Bauer (2010) es un marco estratégico diseñado para optimizar la integración de nuevos empleados en una organización, asegurando su adaptación y compromiso a largo plazo. Inicialmente estructurado en torno a las "4 C"—Cumplimiento,

Clarificación, Cultura y Conexión— este modelo aborda desde los aspectos administrativos básicos hasta la alineación con la cultura organizacional y la creación de relaciones significativas. Con el tiempo se expandió para incluir tres elementos adicionales: Confianza, comprobación y creatividad, consolidando así las "7 C". Este enfoque integral no solo facilita una incorporación efectiva, sino que también potencia la retención del talento y la satisfacción laboral. (Johansson, 2024).

Lo planteado por Bauer (2010), sobre el Modelo de Onboarding establece que el proceso de integración de un nuevo empleado en la organización debe ser estructurado y progresivo, abordando cuatro niveles esenciales: cumplimiento, clarificación, cultura y conexión. En el nivel más básico, el cumplimiento normativo garantiza que el empleado conozca políticas y regulaciones internas. La clarificación permite comprender el rol y expectativas laborales. La cultura facilita la adopción de valores organizacionales y normas informales. Finalmente, la conexión fomenta relaciones interpersonales clave para el desempeño y compromiso. Bauer clasifica el onboarding en pasivo, de alto potencial y proactivo, dependiendo del grado de formalidad y sistematización del proceso, siendo el proactivo el más efectivo para retener talento y mejorar la adaptación organizacional. (Alarcón, 2019).

5. Teoría de la Motivación y Necesidades de Maslow (1943)

La Teoría de la Motivación y Necesidades de Maslow (1943), establece que los individuos buscan satisfacer sus necesidades en una jerarquía ascendente, desde lo más básico hasta el desarrollo pleno del potencial humano. Esta jerarquía consta de cinco niveles: fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización. Maslow sostiene que, a medida que se satisfacen las necesidades inferiores, emergen motivaciones de niveles superiores, impulsando el crecimiento personal y profesional. En el contexto organizacional, la teoría es clave para comprender el compromiso y la retención del talento, ya que un entorno que favorezca la seguridad, la pertenencia y el reconocimiento potenciará la motivación y el desempeño. (Equipo simply put psych, 2023).

La Teoría de la Motivación y Necesidades de Maslow (1943) plantea que la motivación humana surge del deseo de satisfacer necesidades organizadas en una jerarquía. Maslow identifica cinco niveles: necesidades fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización, argumentando que las personas buscan primero cubrir necesidades básicas antes de aspirar a niveles superiores. Este modelo sugiere que la motivación es un proceso dinámico, impulsado por la insatisfacción de necesidades no cubiertas. En el ámbito organizacional, su aplicación permite diseñar estrategias de retención del talento, alineando incentivos y condiciones laborales con el bienestar integral de los empleados. (Panella, 2023).

6. Enfoque de Gestión del Talento (Schuler & Jackson, 1987)

El Enfoque de Gestión del Talento propuesto por Schuler y Jackson (1987) enfatiza la planificación estratégica de los recursos humanos para alinear el talento con los objetivos organizacionales. Este modelo integra procesos clave como la selección, el desarrollo y la retención del talento, asegurando la continuidad del liderazgo a través de planes de sucesión. Implica la identificación de necesidades futuras de personal, el diseño de trayectorias profesionales y el uso de tecnologías para optimizar la gestión del talento. Su aplicación permite fortalecer el compromiso organizacional y la competitividad, al garantizar que los empleados desarrollen sus competencias dentro de un marco estructurado de crecimiento. (De La Calle y otros, 2019).

Schuler y Jackson (1987), en su enfoque de Gestión del Talento se basa en la alineación estratégica del talento humano con los objetivos organizacionales, priorizando la adquisición, desarrollo y retención del capital humano como ventaja competitiva. Este enfoque integra el análisis interno y externo mediante herramientas como la matriz FODA, que permite identificar fortalezas y oportunidades para potenciar el desempeño organizacional. La gestión del talento no solo implica la selección y formación del personal, sino también su motivación y compromiso, para la optimización de sus competencias para maximizar el valor agregado. La sinergia entre capacidades internas y estrategias de desarrollo impulsa la competitividad empresarial. (Santamaría, 2021).

7. Estudios sobre Onboarding en Instituciones Educativas

Los estudios sobre onboarding en instituciones educativas han evolucionado con la incorporación de herramientas digitales para optimizar la integración del talento académico y administrativo. Bejarano (2021) destaca que, tras la pandemia, las universidades implementaron onboarding digital, empleando plataformas virtuales, redes sociales internas y estrategias de gamificación para facilitar la adaptación de los nuevos miembros. Estas iniciativas buscaban no solo transmitir información clave sobre funciones y normativas, sino también fortalecer el sentido de pertenencia y la alineación con la cultura institucional. El uso de experiencias virtuales interactivas, como eventos en línea y simulaciones, ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la retención del talento educativo. (Bejarano, 2022).

Los estudios sobre onboarding en instituciones educativas han evolucionado a la par del desarrollo de la gestión de recursos humanos. A partir de la Revolución Industrial, la administración del talento se consolidó con la especialización del trabajo y la aparición de estructuras organizativas jerárquicas. En el ámbito educativo, el onboarding ha cobrado relevancia como un proceso estratégico para la retención del personal docente y administrativo, alineándose con la necesidad de formación, adaptación y compromiso institucional. Autores como Ivancevich y Werther destacan la importancia de la capacitación y la gestión eficiente del talento en contextos organizativos. Asimismo, la perspectiva de Chiavenato enfatiza la administración con las personas, promoviendo un enfoque proactivo en la integración del personal educativo. En este sentido, el onboarding en instituciones educativas no solo facilita la inserción laboral, sino que también fortalece la identidad y cultura organizacional, contribuyendo al desarrollo profesional y la permanencia del talento. (Tejedor, 2023).

Resultados y discusión

El onboarding estratégico es un proceso fundamental para la retención del talento y el fortalecimiento del compromiso organizacional. Diversos autores han abordado su impacto desde diferentes perspectivas teóricas y empíricas, proporcionando un marco integral para comprender su relevancia en las instituciones educativas, particularmente en la Universidad de Panamá.

Equipo Psico Smart (2025) destaca que un onboarding efectivo puede mejorar la retención del talento hasta en un 82%, minimizando la incertidumbre y clarificando los roles de los nuevos empleados. Este hallazgo se alinea con lo expuesto por Niell *et al.* (2024), quienes enfatizan que el onboarding no solo facilita la adaptación inicial, sino que también refuerza la fidelización del talento clave a través de estrategias estructuradas como mentorías y formación especializada. De La Torre (2024) complementa esta discusión al indicar que un 70% de los empleados decide si permanecerá en una empresa en su primer mes, subrayando la importancia de una incorporación efectiva.

La Teoría del Capital Humano de Becker (1964), aplicada al onboarding estratégico, sustenta que la inversión en la formación y capacitación del personal es esencial para incrementar la productividad y garantizar la retención del talento. Fernandes (2024), refuerza esta idea al indicar que la gestión de sucesores y el desarrollo del talento dependen de la inversión en el capital humano, lo que asegura la sostenibilidad organizacional. En este contexto, la Universidad de Panamá podría fortalecer sus programas de onboarding implementando capacitaciones continuas y estrategias de mentoría.

El Modelo de Socialización Organizacional de Van Maanen y Schein (1979), postula que el onboarding es un mecanismo clave para la transmisión de la cultura organizacional. Orozco *et al.* (2022), sostienen que este proceso influye directamente en el bienestar ocupacional y el alineamiento con los objetivos de la organización. Castellanos y Prado (2024), agregan que la socialización organizacional define las conductas estratégicas esperadas de los empleados, garantizando su integración y compromiso a largo plazo.

Kristof (1996), a través de la Teoría del Ajuste Persona-Organización, argumenta que la compatibilidad entre el empleado y la organización impacta directamente en la retención y satisfacción laboral. En este sentido, Cavazos y Máynez (2023) destacan que un alto nivel de ajuste persona-organización mejora el desempeño y la permanencia en la institución. Por lo tanto, es crucial que la Universidad de Panamá fortalezca su onboarding para alinear las expectativas de los empleados con la cultura institucional.

El Modelo de Onboarding de Bauer (2010) establece las "4 C" (Cumplimiento, Clarificación, Cultura y Conexión), expandiéndolas posteriormente a "7 C" al incluir Confianza, Comprobación y Creatividad. Johansson (2024) resalta que este enfoque integral optimiza la adaptación de los empleados y mejora su retención. Alarcón (2019) categoriza el onboarding en pasivo, de alto potencial y proactivo siendo este último el más efectivo para mejorar la adaptación organizacional. La Universidad de Panamá podría beneficiarse de un modelo de onboarding proactivo, asegurando la claridad de roles, el fortalecimiento de la cultura institucional y el desarrollo de relaciones interpersonales significativas.

La Teoría de la Motivación de Maslow (1943), establece que la satisfacción de las necesidades básicas y psicológicas es clave para la motivación y el compromiso de los empleados. En el contexto del onboarding, esto implica garantizar un ambiente de trabajo seguro, acceso a formación y oportunidades de crecimiento. Autores como Fernández (2024), señalan que la motivación influye directamente en la retención del talento, reforzando la importancia de diseñar programas de onboarding que atiendan estas necesidades.

El onboarding estratégico, sustentado en diversas teorías y modelos, demuestra ser un factor determinante en la retención del talento y el compromiso organizacional. La aplicación de la Teoría del Capital Humano, la Socialización Organizacional y el Ajuste Persona-Organización permiten comprender cómo la integración de nuevos empleados influye en su desempeño y satisfacción. Modelos como el de Bauer (2010), y enfoques motivacionales como los de Maslow (1943), proporcionan directrices para diseñar estrategias efectivas de onboarding. En el caso de la Universidad de Panamá, la implementación de un onboarding estructurado y personalizado

podría mejorar la retención del talento administrativo, promoviendo un ambiente de trabajo más comprometido y alineado con la cultura institucional.

Conclusiones

A partir del análisis de diversas fuentes, se concluye que un onboarding efectivo en instituciones educativas como la Universidad de Panamá debe incorporar estrategias estructuradas, tales como mentorías, capacitaciones continuas y procesos de socialización organizacional. Según el Modelo de Socialización Organizacional de Van Maanen y Schein (1979), la transmisión de la cultura institucional es clave para la integración de los nuevos empleados. Niell et al. (2024) enfatizan que la fidelización del talento se fortalece con programas de mentoría y formación especializada, alineándose con el marco teórico de la Teoría del Capital Humano de Becker (1964), que respalda la inversión en el desarrollo del personal para potenciar la productividad y la retención.

El nivel de satisfacción del personal administrativo con los procesos de inducción está estrechamente vinculado con la claridad de roles, la cultura organizacional y la percepción de pertenencia.

La evidencia muestra que el primer mes de trabajo es determinante para la permanencia de un empleado en la institución como lo señala De La Torre (2024), quien reporta que un 70% de los empleados decide si continuará en la organización dentro de este período. La Teoría del Ajuste Persona-Organización de Kristof (1996) refuerza la idea de que la compatibilidad entre el trabajador y la cultura organizacional influye directamente en su satisfacción y compromiso. En este sentido, un onboarding bien estructurado que garantice claridad en los roles, fomente la cultura institucional y fortalezca las relaciones interpersonales puede mejorar significativamente la satisfacción del personal administrativo.

La Universidad de Panamá debe adoptar un modelo de onboarding proactivo basado en la propuesta de Bauer (2010), integrando las "7 C" (Cumplimiento, Clarificación, Cultura, Conexión, Confianza, Comprobación y Creatividad) para asegurar una adaptación efectiva.

Asimismo, desde la perspectiva de la Teoría de la Motivación de Maslow (1943), se destaca la importancia de garantizar un entorno de trabajo seguro, con acceso a formación y oportunidades de crecimiento. Estrategias como la asignación de mentores, la capacitación continua y la generación de espacios de integración fortalecerían el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, asegurando una mayor retención del talento dentro de la institución.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2019). Teoría de la Motivación y Necesidades de Maslow (1943). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales. <https://repositoriobiblioteca.udp.cl/AT6830.pdf>
- Arias, F. (Septiembre de 2023). Investigación documental, investigación bibliométrica y revisiones sistemáticas. 31(22).
- Bejarano, J. (2022). Talento humano: en la formación profesional de los estudiantes Talento humano: en la formación profesional de los estudiantes. Universidad de Panamá. https://up-rid.up.ac.pa/8187/1/jacqueline_bejarano.pdf
- Castellanos, R. O., & Prado, C. (2024). Las secuelas de la pandemia por covid-19 Un estudio desde la transdisciplinariedad de los negocios. Universidad de Colima. https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Castellanos-Curiel/publication/385223978_Las_secuelas_de_la_pandemia_por_covid-19_Un_estudio_desde_la_transdisciplinariedad_de_los_negocios/links/6733d2d969c07a411445ae82/Las-secuelas-de-la-pandemia-por-covid-1
- Cavazos, J., & Máyne, A. (2023). Satisfacción laboral en tiendas de conveniencia mexicanas: un análisis desde la teoría de recursos-demandas laborales. 36. Revista Javeriana. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/36\(2023\)/6752548002/index.html](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CA/36(2023)/6752548002/index.html)
- De La Calle, M., García, F., & Osuna, A. (3 de 12 de 2019). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. Revista Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/205/20574607005/html/>
- De La Torre, S. (16 de 8 de 2024). Perspectivas clave y estadísticas de onboarding para 2025. <https://www.iseazy.com/es/blog/estadisticas-de-onboarding/>
- Equipo Psico Smart. (2025). ¿Qué impacto tiene el onboarding efectivo en la retención de talento? <https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tiene-el-onboarding-efectivo-en-la-retencion-de-talento>
117746#:~:text=El%20onboarding%20efectivo%20juega%20un,pertenencia%20desde%20el%20primer%20d%C3%ADa.

Equipo simply put psych. (2 de 5 de 2023). Jerarquía de las necesidades humanas: "Una teoría de la motivación humana" (Abraham Maslow, 1943). <https://simplyputpsych.co.uk/psych-101-1/hierarchy-of-human-needs-a-theory-of-human-motivation-abraham-maslow-1943>

Fernandes, N. (2024). Modelización de la Cadena de Sucesión de las Empresas Familiares a la luz de la Teoría del Capital Humano y la Teoría de la Stewardship: aplicación en las empresas del agronegocio brasileño. Fundación Universidad Federal de Mato Grosso do Sul. <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/9631>

Johansson, W. (24 de 7 de 2024). De las 4c a las 7c son los elementos esenciales de un buen onboarding. Appical. <https://www.appical.com/es/recursos/blog/fases-de-la-incorporacion>

Leung, I. (2010). Las cuatro C del onboarding. Y una E que los gobierna a todos. <https://enboarder.com/blog/4cs-onboarding-experience/>

Niell, R., Pourshasb, N., & Rizzi, P. (5 de 11 de 2024). Retención de talento: 9 estrategias clave para el éxito organizacional. <https://www.minu.mx/blog/retencion-talento-estrategias-clave-para-empresas>

Orozco, M., Bravo, H., Ruvalcaba, N., Gonzalez, M., Vásquez, C., & Vásquez, J. (6 de 2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. 25(1). Revista Acta Universidad Católica de Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v25n1/0123-9155-acp-25-01-42.pdf>

Panella, M. (19 de 9 de 2023). Maslow y la motivación. <https://maitenpanella.com/es/maslow-y-la-motivacion/>

Quintero, W. (Abril de 2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. XXXV(88). Revista Scielo ISSN: 0185-3937, e- ISSN: 2448-6655. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v35n88/2448-6655-ane-35-88-239.pdf>

Rodríguez, L. (2020). El vínculo entre el ajuste persona-entorno laboral y el trabajo sig. Universidad de La Laguna. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/22792/EI%20vinculo%20entre%20el%20ajuste%20persona-entorno%20laboral%20y%20el%20trabajo%20significativo.%20Relacion%20con%20la%20satisfaccion%20vital%20y%20laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar, L. (26 de 2 de 2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390995>

Santamaría, M. (8 de 2021). Gestión Del Talento Humano. https://www.researchgate.net/publication/373093040_GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO

Tejedor, V. (2023). Nivel De Desarrollo Del Sistema De Administración De Recursos Humanos En Las Grandes Empresas Privadas del Servicio del Distrito de Panamá. Universidad de Panamá. https://up-rid.up.ac.pa/6522/1/veronica_tejedor.pdf