
Carrera: Licenciatura en Relaciones de Trabajo
Departamento Sociedad, Estado y Gobierno

TRABAJO FINAL DE GRADO

Proyecto de Intervención



UNRaf
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
RAFAELA

Desarrollo de un programa integral de onboarding en una PyME de alimentos

Autoras: Florencia Toloza y Micaela Torres

Rafaela, Santa Fe | Año 2026

- **Agradecimientos**

Florencia Toloza

Este Trabajo Final es el cierre de una etapa profundamente significativa en mi vida. No puedo más que agradecer a quienes estuvieron presentes en cada etapa de mi vida universitaria y que, de una manera u otra, dejaron una enseñanza en mí.

Quiero iniciar con un agradecimiento especial a la **Universidad Nacional de Rafaela**, mi casa de estudios los últimos seis años. Con la defensa del presente proyecto, me convierto en la primera generación universitaria de mi familia: un logro colectivo que fue posible gracias a la Universidad Pública.

Agradezco a mi familia, por su apoyo incondicional en cada objetivo que me propongo, por ser sostén y, en muchas ocasiones ser mis “psicólogos”.

A mi compañero de vida: gracias por tu comprensión en los días que requerían mi completa atención en los estudios y por ser sostén en aquellos momentos de mayor incertidumbre.

A mis amigos, gracias por estar presentes, por cada mensaje y cada abrazo, y por ser comprensivos ante planes con resúmenes de por medio.

A mis facu amigas: Sin dudas, han sido años de estudios increíbles porque ustedes estuvieron ahí e hicieron que todo sea más fácil y divertido. No hubiese sido lo mismo sin ustedes.

A Graciela; docente tutora, muchas gracias por su paciencia, asesoría y compromiso con nosotras. Sus sugerencias y aportes han enriquecido nuestro trabajo de manera invaluable. Gracias por compartir sus conocimientos e impulsar, una vez más, nuestro crecimiento profesional.

A la empresa, por el tiempo que nos han dedicado, por el valioso aporte de información que nos brindaron.

A Micaela, mi compañera de tesis: mención especial por tu paciencia, por las horas compartidas en la elaboración de este proyecto, por compartir tu conocimiento conmigo y aceptar ser mi compañera en este... Nuestro último paso en los pasillos de UNRaf como estudiantes de la carrera de Relaciones del Trabajo. ¡Gracias!

Esta meta fue alcanzada gracias a cada persona que preguntó, que se interesó, que me escuchó y entendió, pero, sobre todo, me animó a continuar hasta conseguirlo. ¡Gracias!

Este trabajo es el logro de mucho más que un recorrido académico: es la expresión de cada esfuerzo, de cada obstáculo superado y, sobre todo, de la constancia y perseverancia que me sostuvo a lo largo de este camino. También es el resultado de haber decidido salir de mi zona de confort en busca de un futuro mejor.

A mi mamá, por siempre inculcarme el valor de la educación, por ser mi sostén y mi guía, por su amor incondicional y por impulsarme en cada paso, aun cuando el camino se vuelve desafiante.

A Ema, mi compañero de vida, por su apoyo, su convicción y su comprensión, y por estar a mi lado en cada logro alcanzado, siendo mi sostén y haciendo más liviano cada tramo.

A mi hija Pierina, por ser mi mayor motor, mi mayor orgullo y por enseñarme, día a día, el verdadero sentido del esfuerzo. Todo esto es por y para ella.

A mis familiares, que estuvieron presentes de manera directa e indirecta, brindando su aliento y, especialmente, acompañando en el cuidado de mi hija. Ustedes también hicieron posible que hoy este logro se concrete.

A mis tres amigas incondicionales, que siempre estuvieron acompañándome, motivándome y sosteniendo mi recorrido, brindándome sus palabras de aliento y estando presentes en cada paso.

A Flor, mi compañera de tesis, por su paciencia, por haber creído en mí aun cuando ni yo misma lo hacía, por complementarnos tan bien y por enseñarme a confiar en el proceso.

A la Universidad Nacional de Rafaela, por abrirme sus puertas y darme la posibilidad de ser la primera mujer de mi familia en acceder y finalizar una carrera universitaria. Este logro no es solo mío, sino también de quienes estuvieron antes y de quienes vendrán después.

También agradezco por las nuevas amistades que este camino me brindó, y a mis profesores, quienes cada uno desde su rol aportaron a mi crecimiento personal, profesional y académico.

Micaela Torres

- **Dedicatorias.**

Florencia Toloza

Este logro está dedicado a quienes son y han sido un pilar importante en mi vida.

A mi mamá, mi ejemplo a seguir. Este logro es tuyo: Gracias por enseñarme, con el ejemplo, que el esfuerzo siempre vale la pena; por hacerme la vida más fácil, por sostener mis sueños una vez más.

A mis sobrinos, por quienes no me entra más amor y orgullo en el pecho. Deseo de todo corazón que este paso que hoy doy los invite a animarse a soñar en grande y a intentarlo las veces que sean necesarias para cumplir sus sueños. Siempre voy a estar ahí para ustedes.

Y, en un lugar muy especial, para el hombre que marcó mi vida, que con sus valores ayudó a formar quien soy hoy. Quién me enseñó a no rendirme y a trabajar para conseguir lo que quiero y sigue estando presente de muchas maneras; en las mariposas, en las brisas en mi rostro y en mis sueños.

Ojalá estés orgulloso, porque... pá, ¡lo logré!

❖ Resumen	2
❖ Introducción	5
❖ Diagnóstico organizacional	9
❖ Justificación	11
● Objetivo general	14
● Objetivos específicos	14
❖ Estado del arte sobre el proceso de onboarding en PyMEs alimentarias	14
❖ Marco Teórico	20
❖ Metodología	28
❖ Diseño de la propuesta de intervención	32
● Programa Integral de Onboarding para Alimex	32
❖ Fase 1	35
● Estructura del proceso	35
❖ Herramientas de soporte para la propuesta de intervención.	38
1- Optimización del organigrama	38
2- Optimización de los descriptivos de puestos	40
3- Modelo de Reglamento Interno de Trabajo (RIT)	41
4- Diseño del Manual de Proceso de Onboarding	42
5- Manual de Bienvenida para el colaborador ingresante	43
❖ Fase 2	45
❖ Profundización del diagnóstico	45
● Encuestas para mandos medios y colaboradores	45
● Diseño de las encuestas	45
● Estructura de la encuesta dirigida a mandos medios y responsables de turno	47
● Estructura de la encuesta dirigida a colaboradores:	48
● Guía de análisis de los resultados	54
❖ Fase 3	57
❖ Estrategia de implementación del proceso de onboarding	57
● Taller de Sensibilización para mandos medios.	57
● Taller de capacitación a mandos medios.	59
❖ Fase 4	61
❖ Sistema propuesto para el seguimiento y evaluación del proceso.	61
1- Registro de entrevista de Post- Selección	61
2- Registro de Feedback sobre el período de Onboarding.	62
❖ Cronograma de tareas del proyecto de intervención	65
❖ Conclusiones y resultados esperados	66
❖ Recomendaciones finales	68
❖ Reflexión final del equipo interventor	70
❖ Referencias Bibliográficas	72
Apartado de anexos	78

❖ Resumen

El presente proyecto de intervención se desarrolló como una propuesta técnica para la empresa Alimex, una PyME del sector alimentario ubicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. A partir del diagnóstico organizacional se identificó como problemática central la ausencia de un proceso estructurado de incorporación de personal, lo que genera prácticas heterogéneas, dificultades en la adaptación de los nuevos colaboradores y riesgos en el cumplimiento normativo, impactando en la rotación de puestos operativos.

La intervención adoptó un enfoque metodológico multimétodo, dado que se emplearon técnicas cualitativas para la construcción del diagnóstico, tales como entrevistas semiestructuradas a la Gerencia de Operaciones y análisis de documentación institucional. Asimismo, se diseñaron herramientas cuantitativas -como encuestas e indicadores- destinadas a una aplicación futura por parte de la empresa.

Desde esta perspectiva, se propuso el diseño de un Programa Integral de Onboarding, estructurado en etapas diferenciadas que abarcan desde el pre-ingreso hasta los primeros seis (6) meses del colaborador en la organización. Dentro de las actividades desarrolladas, se elaboraron diversas herramientas organizacionales de apoyo, entre las que se incluyen el Manual de Proceso de Onboarding, el Manual de Bienvenida, el Reglamento Interno de Trabajo, la optimización de descriptivos de puestos, la confección de registros de seguimiento y propuestas de capacitación para mandos medios.

Se destaca que el presente proyecto no contempló la implementación de la propuesta dentro de la empresa, sino que se orienta a la elaboración de una guía técnica integral, diseñada para que la empresa pueda aplicarla y adaptarla de manera autónoma según sus necesidades y tiempos organizacionales.

Asimismo, la propuesta buscó sistematizar el proceso de incorporación, mejorar la experiencia de ingreso, fortalecer la adaptación al puesto, contribuir a la reducción de la rotación y al incremento de la productividad. De este modo, el proyecto aportó a la profesionalización de la gestión del talento humano en PyMEs del sector alimentario, promoviendo su sostenibilidad y favoreciendo su competitividad en contextos dinámicos.

Palabras claves: Onboarding, PyMEs, retención del talento, compromiso organizacional, incorporación del personal.

❖ Abstract

This intervention project was developed as a technical proposal for Alimex, a small and medium-sized enterprise (SME) in the food industry located in Rafaela, Santa Fe, Argentina. Based on the organizational diagnosis, the main issue identified was the lack of a structured onboarding process, leading to heterogeneous practices, difficulties in the adaptation of new employees, and potential risks in regulatory compliance, ultimately impacting operational staff turnover.

The intervention followed a non-experimental, cross-sectional design, using a multi-method approach with an exploratory-descriptive scope and proposal-oriented focus. Qualitative techniques, such as semi structured interviews with the Operations Management and institutional document analysis, were employed to build the diagnosis. Additionally, quantitative tools -such as surveys and performance indicators -were designed for future implementation by the company.

From this perspective, the project proposes the design of a Comprehensive Onboarding Program structured into different stages, covering the period from preentry to the first six months of employment. Various organizational support tools were developed, including an Onboarding Process Manual, an Employee Handbook, Internal Work Regulations, optimized job descriptions, monitoring records, and training proposals for middle management.

It is important to note that this project does not include the implementation of the proposal within the company; instead, it focuses on the development of a comprehensive technical guide that the organization can independently adapt and apply according to its needs and timelines.

Overall, the proposal aims to systematize the onboarding process, improve the employee entry experience, enhance job adaptation, reduce turnover, and increase productivity. In doing

so, the project seeks to contribute to the professionalization of human talent management in SMEs within the food sector, promoting sustainability and competitiveness in dynamic environments.

Keywords: Onboarding, SMEs, talent retention, organizational commitment, human resource management.

❖ Introducción

En el contexto actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) argentinas, uno de los principales desafíos radica en la gestión de los recursos humanos, donde la rotación de personal y la necesidad de rápida adaptación al puesto son problemáticas recurrentes. Como indica BAE Negocios, (2024) aproximadamente la mitad de las empresas argentinas tiene una rotación anual promedio cercana al 10% de su fuerza laboral.

La ciudad de Rafaela de la provincia de Santa Fe, caracterizada por su fuerte entramado productivo, tiene en la elaboración de productos alimenticios su sector industrial más representativo, concentrando el 26,4% de las empresas manufactureras locales (Censo Industrial Rafaela, 2024). Este dato refleja no solo el peso de este rubro en la economía local, sino también la importancia de fortalecer sus procesos organizacionales para sostener la competitividad en el mercado.

Sin embargo, en muchas PyMEs del rubro alimentario, la gestión del personal se realiza de manera fragmentada y poco sistematizada, lo que dificulta la adaptación efectiva de los nuevos trabajadores, afecta la productividad y genera rotación del personal. Además, sólo el 9% de las PyMEs afirma contar con políticas activas de fidelización del talento, lo que evidencia la ausencia de prácticas sistemáticas para retener colaboradores (Forbes Argentina, 2024). Esta situación se observa en la PyME Alimex¹, donde no existe un área formal de Relaciones del Trabajo y los procesos relacionados con la incorporación² y capacitación de los empleados están dispersos y a cargo de distintos jefes sin una coordinación clara.

En consonancia, esta situación se refleja en la Tabla 1, elaborada a partir los datos de la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI) donde se evidencia cómo se gestiona el área de Recursos Humanos en las pequeñas empresas industriales de Argentina. En este caso, se observa una fuerte concentración de la gestión de los dueños, directorios o gerentes generales, alcanzando el 75,19% de los casos.

Por otro lado, la gestión recae en los jefes o gerentes de área en un 11,01%, -Alimex se encuentra dentro de este porcentaje- mientras que la participación de empresas o consultoras

¹ Por motivos de confidencialidad, el nombre real de la empresa ha sido modificado en el presente proyecto, utilizando un seudónimo que no afecta al análisis realizado.

² En el presente trabajo, tanto el proceso de incorporación como el de ingreso se utilizan como sinónimo de proceso de *onboarding*, refiriéndose a la integración del nuevo colaborador a la organización.

resulta significativamente baja, representando apenas el 3,10%. Asimismo, la intervención de un área o gerencia específica alcanza el 9,49%. Finalmente, solo el 1,20% de los encuestados respondió “No sabe, no contesta”.

En conjunto, estos datos demuestran que, en las empresas pequeñas industriales, predomina una gestión de Recursos Humanos centralizada en dueños y gerentes generales. No obstante, persisten modalidades complementarias vinculadas tanto a áreas o gerencias específicas como al apoyo externo mediante consultoras o especialistas.

- Tabla 1: Gestión RRHH: ¿Quiénes estuvieron a cargo de la gestión de los RRHH en 2021? Tamaño pequeña empresa.

	Pequeña
Un área o gerencia específica	9,49%
Dueños/Directorio/Gerentes generales	75,19%
Gerentes/Jefes de área	11,01%
Empresa o consultora especializada	3,10%
Ns/Nc	1,20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación. (2023).

En línea con la problemática detectada en las PyMEs industriales argentinas, esta dispersión en la estructura de gestión de recursos humanos refleja una falta de sistematización en muchas PyMEs, especialmente en las más pequeñas, lo cual se traduce en procesos fragmentados que dificultan la integración eficaz del talento, en un área crítica para mejorar la competitividad y la retención del personal.

Bajo esta mirada, el proceso de onboarding es una estrategia fundamental en la gestión del talento que busca facilitar la incorporación efectiva de los nuevos empleados a la organización. Más allá de una simple inducción, el onboarding implica un acompañamiento sistemático que puede extenderse desde la pre incorporación hasta varios meses después de la llegada del trabajador. Su objetivo es que el nuevo integrante comprenda no solo sus tareas y responsabilidades específicas, sino también la cultura organizacional, las normas internas y

las expectativas empresariales, generando un sentido de pertenencia y compromiso desde los primeros días.

Considerando lo previamente mencionado, la autora García Bustos (2022) señala:

Los procesos de onboarding se constituyen como fundamentales, entendiendo que son la primera impresión de los nuevos empleados sobre la organización a la cual ingresan y tienen una gran influencia en lo que piensan sobre su nuevo empleador a largo plazo. La permanencia y el bienestar en un empleo dependerán en gran parte de esta acogida. (p. 14).

Además, en palabras de las autoras Gottig y Simonutti (2024):

Algunas medidas de orientación que la organización debe ofrecer a sus trabajadores son definir comportamientos, acciones y establecer las metas y los resultados que deben alcanzar. Además de conocer la misión y la visión de la organización, las personas deben adaptarse a su cultura organizacional. (p. 42).

En este sentido, el onboarding se ha consolidado como una estrategia clave dentro de la gestión de personas, dado que se presenta como una herramienta fundamental para alinear al nuevo empleado con la cultura, los valores y los objetivos de la empresa. Según García Bustos (2022), “hablar de ‘Onboarding’ en la organización, es definir los parámetros y procesos necesarios para recibir, formar y alinear al nuevo empleado” (p. 14). Esta práctica no solo mejora la experiencia del ingreso, sino que también impacta directamente en la retención del talento, la productividad inicial y la fidelización de los colaboradores, aspectos fundamentales para el crecimiento sostenido de una PyME.

Asimismo, el autor Bauer (2010), sostiene que un proceso de inducción estructurado y planificado “ayuda a los nuevos empleados a ajustarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus trabajos para que puedan convertirse rápidamente en miembros productivos y contribuyentes de la organización” (p. 5). Esta capacidad de integrar personas desde el primer día resulta clave para una pyme como Alimex, ya que el rubro alimenticio enfrenta la necesidad de formalizar sus procesos de integración con el fin de reducir la rotación y asegurar la productividad de sus equipos.

Siguiendo la misma línea, Leaman (2018), citado en Silva Marín (2024), destaca que el onboarding contribuye significativamente a la retención del talento, al permitir que los nuevos colaboradores comprendan desde el inicio los valores, expectativas y objetivos de la empresa. Por su parte, Varela Cepeda (2023) añade que “cuando los nuevos miembros del equipo se sienten valorados y se integran adecuadamente, tienen menos probabilidades de buscar oportunidades en otros lugares”. Este aspecto adquiere especial relevancia en un entorno laboral donde la competencia por mano de obra calificada es alta y los costos de la rotación impactan directamente en la rentabilidad y la dinámica productiva.

Frente a este escenario, el presente proyecto de intervención se enfoca en diseñar un proceso de onboarding que facilite la integración del personal nuevo en Alimex, asegurando la adaptación a las normas internas, los protocolos de higiene y seguridad, y a las funciones específicas de cada puesto. La propuesta busca evitar la fragmentación actual, establecer momentos clave para el seguimiento y acompañamiento del nuevo colaborador -desde la definición del ingreso hasta los seis (6) meses-, y consolidar un sistema práctico y adaptable a la realidad organizativa de la PyME.

Además, el proyecto incluye herramientas de apoyo como manuales y reglamentos internos. Todo ello sin la necesidad de crear un área formal de Relaciones del Trabajo, sino optimizando y sistematizando los procesos ya existentes. De esta forma, se espera mejorar la experiencia del empleado desde su ingreso, fortalecer sus competencias técnicas y de seguridad, y contribuir a la mejora continua de la organización.

Como punto de partida para la elaboración del presente proyecto, se llevaron a cabo diversas instancias diagnósticas basadas en entrevistas semiestructuradas con la Gerencia de Operaciones (GO) y en el análisis documental de la información organizacional otorgada por la misma, las cuales permitieron indagar sobre la situación actual e identificar las principales características, detectando las dificultades referidas al proceso de incorporación vigente. Complementariamente, se diseñaron dos encuestas destinadas a profundizar dicho análisis, ampliar la información obtenida y relevar con mayor detalle la experiencia de ingreso de los trabajadores. Si bien estas herramientas no fueron aplicadas durante el desarrollo del presente proyecto, se ofrecieron como instrumentos de análisis para ser utilizados de manera autónoma por la empresa, con el fin de identificar distintas variables vinculadas al proceso de onboarding, detectar posibles niveles de criticidad y reconocer oportunidades de mejora.

De este modo, la información que pueda recabarse a futuro complementará el diagnóstico organizacional y fortalecerá las instancias de incorporación de nuevos colaboradores, enriqueciendo el Manual de Proceso de Onboarding propuesto.

En suma, el desarrollo de un programa de onboarding integral en Alimex no solo responde a una necesidad puntual de la empresa, sino también a un desafío más amplio: fortalecer la gestión del talento humano en las PyMEs locales, mejorar la integración y retención de los trabajadores, y contribuir a la sostenibilidad y competitividad del sector alimenticio en un mercado laboral dinámico y exigente.

El presente proyecto de intervención se organiza de la siguiente manera: el diagnóstico organizacional describe la situación de Alimex; la justificación fundamenta la necesidad de intervenir; el estado del arte y el marco teórico ofrecen el respaldo conceptual; la metodología explica el enfoque adoptado; la propuesta de intervención presenta el programa diseñado con sus herramientas y etapas; y finalmente las conclusiones y recomendaciones cierran el recorrido. Los anexos complementan cada herramienta mencionada a lo largo del trabajo.

❖ **Diagnóstico organizacional**

Alimex S.A.S. es una PyME familiar inmersa en el rubro de la industria alimentaria, radicada en la ciudad de Rafaela desde hace más de 35 años. La misión expresa que su propósito institucional es producir y distribuir alimentos de alta calidad, buscando superar las expectativas de sus clientes y consumidores actuales. Su visión se orienta hacia la excelencia en el mercado a través de la incorporación de tecnología y prácticas empresariales honestas, mientras que sus valores destacan la actitud positiva, la responsabilidad social y la búsqueda constante de la excelencia.

Actualmente, la empresa es conducida por los propios fundadores junto con la segunda generación familiar. Cuenta con dos plantas operativas: una de ellas, ubicada en el sector sureste de la ciudad donde se desarrolla la producción de papas, palitos, entre otros productos, y otra destinada al depósito, fraccionamiento y distribución de los mismos, localizada al noreste de Rafaela. La planta productiva concentra la mayor parte de la base operativa y funciona bajo un esquema de turnos rotativos, organizados en tres franjas horarias: de 03:00 a 11:00, de 11:00 a 19:00 y de 19:00 a 03:00, ajustándose según la temporada. En contraste, en la planta de depósito trabajan en horarios fijos.

La estructura organizativa de la empresa es de tipo jerárquica simple. Se compone de la Dirección, a cargo de los fundadores, dos (2) gerencias —Operaciones y Comercialización/Expedición—, una (1) jefatura de producción y (1) una jefatura de depósito. En el área productiva se identifican tres (3) responsables de turno, uno por cada franja horaria, quienes supervisan directamente al resto de los operarios. La base operativa está compuesta por diecisiete (17) trabajadores en producción y cuatro (4) en depósito y distribución, sumando una nómina total de 28 empleados.

Actualmente, la empresa no dispone de protocolos escritos para la incorporación, lo que genera prácticas heterogéneas y una inducción basada en la experiencia y percepción de los mandos medios. Esta situación, sumada a la alta rotación en posiciones operativas, refuerza la necesidad de implementar un proceso de onboarding estructurado que permita homogeneizar la transmisión de información, fomentar la curva de aprendizaje y fortalecer el compromiso organizacional.

En relación con la gestión de personas, como se comentó con anterioridad la empresa no dispone de un área formal de Relaciones del Trabajo, como consecuencia, partir de una entrevista inicial, la misma de carácter semiestructurada realizada por videollamada de Google Meet con la Gerencia de Operaciones, se identificó que el proceso de incorporación y capacitación del personal en Alimex, no cuenta con instancias formales y se apoya principalmente en explicaciones brindadas por jefes y compañeros, lo que genera prácticas heterogéneas y poco sistemáticas. La ausencia de protocolos escritos o manuales de incorporación provoca que los nuevos empleados reciban información desigual y, en algunos casos, insuficiente respecto de sus funciones, los objetivos de la empresa y los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

Por consiguiente, se observan dificultades de adaptación a la cultura organizacional, mayores riesgos de incumplimiento normativo y una rotación temprana que afecta la estabilidad de los equipos y la productividad general. Asimismo, la GO destacó la importancia de contar con un acompañamiento inicial, percibiendo que una orientación clara sobre las tareas, responsabilidades y canales de consulta, favorecen una adaptación rápida y productiva. En este sentido Gottig y Simonutti (2024) señalan que “las personas deben estar capacitadas para cumplir su rol, saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus

actividades y esfuerzos” (p. 6). En Alimex, la falta de un onboarding estructurado impide cumplir con esta orientación básica y limita el aprovechamiento pleno del capital humano.

Sumado a esto, el contexto nacional refuerza la necesidad de abordar este problema. Argentina atraviesa un escenario laboral marcado por la informalidad, la alta rotación y la búsqueda de mejoras constantes en la productividad de las PyMEs, que representan más del 60% del empleo registrado en el país (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2023). En este marco, resulta prioritario para las empresas contar con herramientas de gestión que permitan fidelizar trabajadores y fortalecer su compromiso con la organización.

En el plano local, Rafaela se caracteriza por un entramado productivo dinámico, pero altamente competitivo, donde la disponibilidad de mano de obra calificada es limitada. La falta de procesos de integración adecuados en empresas como Alimex no solo genera un impacto en los costos de reclutamiento y capacitación, sino que también podría afectar su capacidad de sostener la calidad y cumplir con normativas propias de la industria alimentaria.

En resumen, el diagnóstico muestra que Alimex posee una identidad definida y un rol activo en el mercado del sector alimentario, pero carece de un sistema de incorporación y orientación que garantice la integración eficaz de los trabajadores. Esta carencia genera un impacto negativo en la retención del talento y en la productividad, provocando una necesidad clara de intervención.

Esta situación fundamenta la necesidad de intervenir, tal como se desarrolla en el apartado siguiente.

❖ **Justificación**

En Alimex, la incorporación actualmente se realiza de manera fragmentada y dependiente de la buena voluntad de los jefes y/o compañeros más experimentados. Resulta evidente la necesidad de implementar un sistema formal que garantice homogeneidad, claridad y continuidad en la transmisión de conocimientos. Esta necesidad también fue expresada desde la Gerencia Operativa, que manifestó su interés en contar con un proceso de ingreso más ordenado y menos dependiente de la iniciativa individual de los jefes. En este sentido, resulta pertinente avanzar en una intervención que permita ordenar y sistematizar el proceso de incorporación.

La importancia de llevar adelante esta intervención se fundamenta por tres razones: la necesidad de reducir la rotación de personal, asegurar la adaptación rápida de los nuevos empleados y fortalecer la competitividad en un entorno local y nacional cada vez más exigente.

En primer lugar, la rotación de personal constituye un problema persistente en las pequeñas y medianas empresas argentinas. Según un estudio de Delisio y Galasso (2021), las pymes enfrentan importantes dificultades para retener talento debido a la ausencia de políticas claras de gestión de personas, lo que genera una rotación elevada y un impacto directo en la continuidad de los procesos productivos. Esta situación no solo representa un desafío para la estabilidad organizacional, sino también un costo económico significativo, ya que reemplazar a un empleado implica gastos en reclutamiento, selección y capacitación. En un mercado como el de Rafaela, estas problemáticas adquieren aún mayor relevancia, puesto que, en la industria alimentaria la competencia por mano de obra calificada es intensa y los costos derivados de la rotación afectan directamente la rentabilidad.

En segundo lugar, la adaptación eficaz de los nuevos colaboradores desde su ingreso tiene un impacto directo sobre la productividad, el compromiso y el clima laboral. Un proceso de incorporación informal, como el que actualmente se observa en la empresa, genera incertidumbre, duplicación de esfuerzos y dificultades para que los empleados comprendan con claridad sus roles y responsabilidades. Además, según el informe Gallup, para Argentina el compromiso laboral, que mide la conexión emocional del colaborador con la organización, se mantiene en niveles moderados, con solo un 29 % de trabajadores plenamente comprometidos (2025). Esta situación revela la importancia de fortalecer procesos como el onboarding, que facilitan la integración del nuevo colaborador y contribuyen a mejorar el nivel de compromiso y retención de talento. Por otro lado, tal como afirma Runa HR (2024), el onboarding es un proceso integral y progresivo que facilita la inmersión de una persona en la cultura, los procesos y las redes informales de la organización. Cuando este proceso está planificado y estructurado, no sólo acelera la curva de aprendizaje de los trabajadores, sino que también disminuye la ansiedad inicial y promueve una experiencia positiva desde los primeros días.

En tercer lugar, la formalización del onboarding en una PyME del sector alimentario no solo impacta en la retención y la productividad, sino también en el cumplimiento normativo. La

industria alimentaria está regulada por estrictas normas de higiene y seguridad que deben ser comprendidas y aplicadas desde el primer día por todos los trabajadores. Para la empresa, implementar un proceso de onboarding permitiría minimizar riesgos legales y reputacionales que podrían derivarse de incumplimientos normativos.

Por otra parte, el onboarding también es una herramienta estratégica para transmitir los valores, la cultura y la identidad corporativa. Según Mosquera y Soares (2025), “El onboarding es crucial para la creación de un vínculo duradero entre los empleados y la organización y, en consecuencia, para la retención de nuevos empleados” (p. 1). Esto es especialmente relevante en un mercado laboral competitivo, donde la fidelización de los empleados no se logra únicamente con incentivos económicos, sino también con experiencias organizacionales que promuevan pertenencia y compromiso. Incorporar en la empresa un proceso de integración que contemple la transmisión de valores, la presentación de su reglamento interno y la formalización de sus políticas de responsabilidad social constituye un paso hacia la consolidación de su identidad empresarial.

Finalmente, el contexto nacional refuerza la pertinencia de esta iniciativa. De acuerdo con un informe de Deloitte (2023), se advierte que las organizaciones que priorizan la integración temprana de sus trabajadores presentan un 33% menos de rotación en el primer año. Esto demuestra que el onboarding no es solo una práctica recomendada en grandes corporaciones, sino una estrategia replicable y necesaria en PyMEs, que deben profesionalizar su gestión de personas sin necesidad de crear estructuras costosas. Para Alimex, implementar un programa de onboarding representa una oportunidad para alinearse con tendencias globales, mejorar la competitividad y garantizar la sostenibilidad de su capital humano sin requerir de grandes inversiones dinerarias.

En conclusión, la implementación de un programa de onboarding integral en la organización no es únicamente una respuesta a la necesidad interna de ordenar la incorporación de personal, sino también una estrategia coherente con las demandas de un contexto laboral dinámico. Este proceso permitirá reducir la rotación, asegurar la comprensión normativa en un sector altamente regulado, transmitir la cultura organizacional y fortalecer la productividad. En un escenario donde la competencia por talento es intensa y los costos de reemplazo son cada vez más altos, invertir en un programa de integración estructurado constituye una decisión estratégica para el crecimiento sostenido de la empresa.

❖ **Delimitación de la intervención y objetivos del proyecto**

A partir de este diagnóstico, donde se detectaron inconsistencias en la gestión del capital humano en Alimex sobre el proceso de incorporación, surgen interrogantes clave que orientan el diseño del programa. ¿Cómo se distribuyen actualmente las responsabilidades de incorporación entre los distintos jefes de área? ¿Qué herramientas de apoyo (manuales, capacitaciones, indicadores) son necesarias para acompañar el proceso? ¿De qué manera el onboarding puede contribuir a la retención del talento en un contexto de alta rotación? ¿Y cómo puede este proceso ayudar a cumplir con normativas específicas del rubro, como las vinculadas a higiene, seguridad y calidad? Estas preguntas permiten delimitar los aspectos centrales que el proyecto busca abordar, y dan lugar a los siguientes objetivos:

● **Objetivo general**

Diseñar un programa integral de onboarding en una PyME del sector alimenticio que permita organizar los procesos de incorporación, capacitación y seguimiento de nuevos colaboradores, con el fin de mejorar su adaptación, reducir la rotación y aumentar la productividad desde el ingreso.

● **Objetivos específicos**

- Elaborar una herramienta para analizar la experiencia de ingreso de los trabajadores y el nivel de conocimiento de los *mandos medios*³ sobre el proceso de incorporación.
- Elaborar herramientas de apoyo como manuales, registros y reglamentos internos que respalden el proceso de onboarding.
- Proponer instancias de capacitación para mandos medios de la base operativa, orientadas a mejorar la experiencia de los colaboradores recién ingresados durante el proceso de onboarding en una PyME industrial.
- Desarrollar indicadores de seguimiento para medir la efectividad del onboarding en términos de adaptación y retención.

³ A los fines del presente proyecto, el término *mandos medios* se utiliza como sinónimo de jefatura o jefes, refiriéndose a aquellos colaboradores que ocupan un rol de supervisión o coordinación de equipos.

❖ Estado del arte sobre el proceso de onboarding en PyMEs alimentarias

El proceso de onboarding ha cobrado relevancia en los últimos años como una estrategia clave para mejorar la experiencia de los nuevos colaboradores en las organizaciones. En este apartado se presenta una revisión de antecedentes y estudios previos sobre el onboarding en el contexto de las PyMEs alimentarias, comenzando por casos de Argentina, continuando con experiencias de Latinoamérica y finalmente en el ámbito local de la provincia de Santa Fe.

En las PyMEs argentinas, históricamente caracterizadas por la informalidad y la falta de planificación en la gestión de personas, el onboarding comienza a ser comprendido como un factor estratégico que incide directamente en la productividad, la retención y la cultura organizacional. En sectores industriales como el alimentario, donde la rotación de personal y la necesidad de adaptación rápida son problemáticas constantes, la incorporación efectiva de los nuevos empleados constituye un desafío estructural.

Este escenario se da en un universo empresarial que representa el 98% del total de las firmas empleadoras formales y genera aproximadamente el 50% del empleo asalariado registrado en el sector privado formal (Salerno & Rampone, 2024). Este universo, denominado “Mundo Pyme”, abarca desde microempresas con pocos empleados hasta pequeñas y medianas con hasta 100 trabajadores, y es clave para el desarrollo económico y social nacional.

A pesar de su relevancia, el sector enfrenta desafíos significativos, como la limitada incorporación tecnológica, presión competitiva y dificultades en la gestión del talento, que impactan la estabilidad y productividad organizacional.

- Tabla 2: Cantidad de empresas empleadoras según tamaño.

Noviembre 2024	Total	Var % m/m	Var % a/a	Var % 10 años
Total general	527.355	0.1	-2	-6.6
Hasta 100 trabajadores	517.491	0.1	-2	-6.9
Hasta 10	441.602	0.1	-2.4	-8.5
De 11 a 50	65.434	0.3	0.2	3.1
De 51 a 100	10.455	0.7	-2.1	7.7
Más de 100 trabajadores	9.864	0.3	-1.4	7.2

Fuente: Elaboración propia en base a Salerno, A., & Rampone, M. (2024).

La evidencia muestra que el grueso del empleo formal argentino se concentra en empresas pequeñas, lo que acentúa la necesidad de fortalecer las políticas de gestión de personas, especialmente aquellas vinculadas con la incorporación e integración del talento humano. En este contexto, el onboarding emerge como una herramienta clave para mejorar la integración y la sostenibilidad organizacional.

- **Las PyMEs argentinas y la gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos en las PyMEs argentinas enfrenta un escenario caracterizado por múltiples desafíos vinculados a la dinámica económica, tecnológica y social. Particularmente, en la provincia de Santa Fe y la ciudad de Rafaela, donde operan numerosas PyMEs del sector alimentario, la gestión de recursos humanos se complejiza aún más debido a la alta presión operativa y a la heterogeneidad de los cuadros laborales. Uno de los desafíos más frecuentes es la alta rotación de empleados, causada por salarios poco competitivos y la insuficiente claridad en la gestión del desempeño (Pandapé, 2025).

En las PyMEs del sector alimentario en Argentina, la gestión de recursos humanos suele recaer en gran medida en la gerencia general o los dueños de la empresa, con una baja participación de áreas o consultoras especializadas en RRHH. Según datos recientes, en las pequeñas empresas el 85% de la gestión de RRHH está en manos de los dueños o gerencia general, mientras que sólo un 7% corresponde a un área específica y un 2% a consultoras externas; esta participación especializada aumenta en las medianas y grandes empresas, donde el 24% y 76% de la gestión respectivamente la asumen áreas específicas. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2023).

- Tabla 3: Distribución porcentual de la gestión de Recursos Humanos en empresas del sector Alimentos, Bebidas y Tabaco según tamaño de empresa.

Tamaño de empresa	Área específica de RRHH (en %)	Dueños/Directorio/Gerencia general (en %)	Gerentes/Jefes de área (en %)	Consultora especializada (en %)
Pequeña	7	85	6	2

Mediana	24	54	16	4
Grande	76	6	17	0

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI III).

La fuerte centralización de la gestión de personal en la alta dirección, sin una estructura formal ni herramientas específicas, limita la profesionalización y seguimiento de procesos cruciales como el onboarding. Esto impacta directamente en la retención, adaptación y desarrollo del talento humano. Por lo tanto, avanzar hacia una especialización progresiva en RRHH es indispensable para fortalecer la sostenibilidad y productividad de las PyMEs argentinas.

Asimismo, la ausencia de estructuras formales de RRHH se traduce en una menor planificación estratégica, lo que repercute directamente en la incorporación y el desarrollo del personal. En este marco, la implementación de programas de onboarding representa una oportunidad concreta para mejorar la experiencia del colaborador y consolidar prácticas de gestión sostenibles.

- **El onboarding como herramienta estratégica de retención y desarrollo**

En este marco, diversos estudios refuerzan el rol estratégico del onboarding en la retención de talento. Tomando como ejemplo el contexto latinoamericano, un estudio realizado en Perú por Silva Marin (2024) en una empresa del rubro de alimentos y bebidas en Lima evidenció una correlación significativa entre el proceso de onboarding y la rotación de personal. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, analizó cuatro dimensiones del onboarding: integración, entrenamiento, compromiso y seguimiento, aplicadas a una muestra de 65 colaboradores. Los resultados mostraron que un onboarding bien estructurado influye directamente en la intención de permanencia de los empleados, destacando que acciones como el acompañamiento inicial, la formación técnica y el seguimiento por parte de líderes son determinantes para reducir la rotación. Este caso peruano refuerza la importancia de implementar estrategias de integración desde el ingreso, especialmente en sectores con alta rotación como el alimenticio, y aporta evidencia regional sobre la efectividad del onboarding como herramienta de retención de talento.

Más allá de la evidencia internacional, resulta fundamental considerar el contexto local para comprender la pertinencia del onboarding en entornos productivos específicos. En la provincia de Santa Fe, y particularmente en la región centro-oeste donde se ubica Rafaela, se encuentran núcleos productivos clave para la industria alimentaria argentina. En este contexto, las PyMEs representan aproximadamente el 90% de las empresas industriales en la región santafesina. Estos sectores motivan un desarrollo económico significativo y un alto bienestar poblacional regional, pese a desafíos como la limitada escala de producción y escasa incorporación tecnológica. Castagna et al. (2014, p. 8).

Este panorama regional permite comprender cómo las características productivas y organizativas condicionan la gestión del talento. En este sentido, Rafaela, con su marcado carácter industrial y fuerte tradición familiar en las PyMEs alimentarias, constituye un territorio emblemático para el análisis del onboarding. Allí, el entramado empresarial está formado mayoritariamente por empresas familiares con menos de 50 empleados, donde la gestión cercana facilita la implementación de procesos formales, pero a la vez personalizados (Ascúa & Revale, 2018). Sin embargo, dificultades estructurales, limitaciones financieras y la presión por la innovación tecnológica plantean demandas urgentes para profesionalizar la gestión del talento en estas organizaciones.

Frente a este contexto económico desafiante en Santa Fe en el que se refleja un escenario en tensión por la alta rotación, dificultades de financiamiento y cierres empresariales en el sector alimenticio, el onboarding aparece como una herramienta clave para mejorar la experiencia del nuevo colaborador y garantizar una inserción más efectiva. Según *Visma Latam* (2025), solo el 12% de los empleados considera que su empresa realiza un buen proceso de integración. Entre los errores más comunes se destacan la falta de planificación, la escasa personalización y la ausencia de acompañamiento durante las primeras semanas. Estas falencias repercuten negativamente en la motivación y en la retención del talento, especialmente en entornos donde los equipos son reducidos y las funciones, polivalentes.

- **La situación del onboarding en las PyMEs argentinas**

La situación del onboarding en las PyMEs argentinas se ve profundamente influenciada por el contexto económico actual, caracterizado por una caída sostenida de la demanda, altos costos operativos y baja rentabilidad. Según un informe nacional de Taquion Group (2025), el

53% de las 200 PyMEs encuestadas identifica la disminución de la demanda como su principal desafío. Esta coyuntura obliga a muchas empresas a implementar ajustes rápidos, lo que dificulta la planificación estratégica y la profesionalización de procesos como el onboarding.

En este escenario, la adopción tecnológica emerge como un factor clave para mejorar la gestión del talento. El 45% de las PyMEs ya incorpora nuevas tecnologías, y un 52% utiliza herramientas de inteligencia artificial para optimizar sus operaciones, incluyendo progresivamente los procesos de incorporación de personal (Taquion Group, 2025, p.13).

Un ejemplo concreto de implementación exitosa de onboarding en Argentina es el caso de la empresa Human Capital, que en 2022 desarrolló un modelo integral y estructurado de acogida para nuevos colaboradores. Esta organización, dedicada a la gestión estratégica del talento humano, diseñó un proceso compuesto por siete etapas: selección, contratación, ingreso, recibimiento, inducción/capacitación, seguimiento y evaluación. La propuesta incluyó herramientas innovadoras como el “Pasaporte de Onboarding”, kits de bienvenida personalizados, videos de recibimiento por parte de líderes, y una metodología de gamificación aplicada a la inducción corporativa. Además, se implementaron instrumentos de medición para evaluar la experiencia del ingreso, la satisfacción y el cumplimiento de cada fase, lo que permitió realizar ajustes en tiempo real. Según el trabajo de García Bustos (2022), esta estrategia logró reducir los índices de rotación en los primeros meses, mejorar la experiencia del colaborador desde el primer día y fortalecer la marca empleadora. Este caso demuestra que el onboarding puede ser una herramienta efectiva y replicable en organizaciones argentinas, incluso en contextos de alta rotación, trabajo remoto y competitividad laboral, aportando valor tanto en términos operativos como culturales.

En síntesis, el análisis del contexto nacional, provincial y local revela que las PyMEs argentinas, especialmente las del sector alimentario en Santa Fe y Rafaela, enfrentan desafíos estructurales que impactan directamente en la gestión del talento. La alta rotación, la escasa profesionalización de los procesos de incorporación y la limitada adopción tecnológica evidencian la necesidad de fortalecer el onboarding como herramienta estratégica. En este marco, resulta pertinente profundizar teóricamente en los enfoques que sustentan la gestión del talento y el diseño de procesos de integración efectivos, para contribuir al desarrollo sostenible de estas organizaciones.

❖ Marco Teórico

En el contexto actual de las pequeñas y medianas empresas argentinas, el capital humano se consolida como uno de los principales factores estratégicos para la competitividad. En un entorno productivo caracterizado por la alta rotación, la búsqueda de eficiencia y la presión por innovar, las organizaciones enfrentan el desafío de atraer, retener y comprometer a su personal.

Según iSpring (2024), “El onboarding es el proceso mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la empresa” (párr. 4).

En este sentido, Ulloa Romero, Olivares Álvarez y Flores Rivera (2022) explican que

La incorporación de personal nuevo a las empresas u *onboarding*, es una herramienta de acogida que hace posible la integración óptima de los nuevos empleados o colaboradores a las empresas. El proceso de onboarding puede contribuir de manera positiva a la mejora del desempeño del personal [...] debido a que permite una integración eficaz de los nuevos colaboradores a la empresa, además de que pueden lograr que se sientan parte de la empresa, desde el inicio de sus actividades laborales. (p. 50).

Pero, además, los autores indican que “la incorporación es más que completar el papeleo y leer el largo y aburrido manual del empleado” (2022, p. 52). Por ende, el proceso no debe entenderse como un trámite administrativo de bienvenida, sino como una estrategia integral que articule el aprendizaje, la socialización y la alineación cultural de los nuevos trabajadores. En consecuencia, la incorporación de personal deja de ser un hecho aislado y se transforma en un espacio de construcción de sentido y pertenencia que influye en la trayectoria laboral del trabajador y en los resultados de la empresa. Por ello, los autores Durand & Marquez precisan que el Onboarding “es un proceso cada vez más utilizado por las organizaciones; teniendo como objetivo el establecer planes duraderos que fomenten la relación idónea entre las organizaciones y los trabajadores que se van incorporando a ella” (2020).

- **El onboarding como proceso estratégico de gestión del talento**

Diversos autores coinciden en que el onboarding constituye una práctica esencial de la gestión del talento humano, al contribuir simultáneamente al aprendizaje organizacional, la retención y la fidelización de los trabajadores. Ulloa et al., (2022) sostienen que la efectividad del onboarding radica en su capacidad para alinear los valores personales con los organizacionales, logrando que el colaborador asuma su rol dentro de un marco compartido de expectativas y objetivos. Desde esta perspectiva, el proceso cumple una doble función: orienta al trabajador en su tarea y consolida la cultura corporativa como eje de cohesión.

De manera complementaria, De Largy (2024) sostiene que un onboarding eficaz no solo mejora la retención, sino que también incrementa la productividad y el sentido de pertenencia de los empleados. La publicación destaca que las primeras experiencias laborales dentro de una organización son determinantes para el compromiso a largo plazo, lo que convierte al onboarding en una fase crítica de la gestión del talento.

De igual forma, Rosas Custodio (2015) destaca que la implementación del onboarding puede entenderse como un proceso planificado que acompaña al nuevo colaborador durante su transición hacia las nuevas funciones y hacia la cultura de la organización. Su propósito principal es facilitar una incorporación efectiva que permita al trabajador desempeñarse de manera ágil y competente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

En las PyMEs, esta práctica reviste especial importancia debido a que muchas carecen de áreas formales de Recursos Humanos y sus procesos de incorporación se desarrollan de manera empírica o informal. Como señalan Guamán Guevara, Alcocer Morocho y Baño Jerez (2023), un onboarding estructurado puede suplir estas carencias institucionales, generando orden y coherencia en los procesos de ingreso, y reduciendo la carga que recae sobre los jefes o dueños. En este sentido, la sistematización del onboarding favorece tanto la profesionalización de la gestión como la estabilidad interna de los equipos de trabajo.

- **Retención de talento, compromiso y competitividad**

La retención de talento se ha consolidado como una de las prioridades estratégicas de las organizaciones. En el caso de las PyMEs, donde la pérdida de un empleado implica costos de reemplazo y de aprendizaje significativos, retener al personal capacitado resulta determinante

para garantizar la continuidad operativa. La autora Radesca (2021) retoma la percepción de los autores de Dueñas & Segovia.

El Onboarding le permite al empleado entender qué se espera de él y qué puede ofrecerle la organización para su desarrollo profesional, es decir, los ayuda a comprender su misión en la compañía, a entender la importancia de su trabajo, a acelerar el tiempo de adaptación y a minimizar el tiempo que les toma ser productivos en su nuevo puesto. A su vez, permite mejorar las tasas de retención y rotación del talento. (2018, p 25).

En el mismo sentido, Silva Marín (2024) señala que un onboarding exitoso permite consolidar el vínculo emocional entre el trabajador y la empresa, disminuyendo la probabilidad de abandono durante los primeros meses. Esta fase inicial, en la que se construyen los cimientos del compromiso organizacional, define en gran medida la trayectoria del colaborador dentro de la organización. Cuando la integración se gestiona de forma empática y clara, el empleado desarrolla confianza, sentido de pertenencia y motivación, factores que se traducen en un mejor desempeño.

Desde una perspectiva económica, la retención del talento incide directamente en la competitividad. Cada salida de personal implica un costo en términos de tiempo, capacitación y productividad. Randstad (2023) advierte que en Argentina un alto porcentaje de trabajadores considera insatisfactorios los procesos de incorporación, lo que afecta negativamente la percepción del empleador y aumenta la rotación. Por ello, las empresas que invierten en estrategias de onboarding obtienen ventajas sostenibles: reducen los costos de reemplazo, fortalecen la cultura interna y aumentan la productividad de los equipos.

Además, la retención de personal con experiencia se traduce en una mayor estabilidad organizacional. En el caso del sector alimenticio, donde las normas de higiene y seguridad requieren capacitación constante, la permanencia de los empleados experimentados asegura la transmisión de buenas prácticas y la reducción de errores operativos.

En consecuencia, la gestión del onboarding no solo repercute en la satisfacción y compromiso del trabajador, sino también en la eficiencia productiva y en la calidad de los productos finales, aspectos fundamentales para la competitividad de las PyMEs del rubro.

- **El compromiso organizacional y la adaptación cultural**

El compromiso organizacional constituye una variable clave dentro de la gestión del talento, entendida como el grado de involucramiento emocional y cognitivo del empleado con su organización. Para alcanzar dicho compromiso, adaptarse a la cultura empresarial es un proceso indispensable. El onboarding actúa como mediador entre ambos fenómenos, facilitando que el nuevo integrante comprenda los valores, creencias y normas que orientan el comportamiento colectivo.

Van Maanen y Schein (1979) ya habían señalado que la socialización organizacional cumple una función esencial en la integración de los individuos, permitiendo que estos adquieran las competencias y actitudes necesarias para desempeñarse eficazmente en su nuevo entorno. El onboarding actual retoma y amplía este concepto, incorporando prácticas orientadas no solo al cumplimiento de tareas, sino también a la creación de vínculos y significados compartidos.

Nuevamente, la autora Silva Marín (2024) plantea que la socialización organizacional promovida por dicho proceso, contribuye al fortalecimiento del sentido de pertenencia, dado que el trabajador internaliza la cultura de la empresa a través de experiencias y relaciones interpersonales. Cuando el ingreso se da en un ambiente que estimula la comunicación abierta, el reconocimiento y el acompañamiento, el colaborador desarrolla una conexión emocional que reduce la rotación y eleva la productividad. Este tipo de compromiso, más allá de lo contractual, representa un recurso intangible que potencia la competitividad empresarial.

Asimismo, Niño Marín y Ramírez Medina (2023) destacan que los procesos de onboarding que integran instancias de capacitación innovadoras —como la gamificación o el aprendizaje experiencial— incrementan la motivación y el sentido de logro, aspectos fundamentales para consolidar la adhesión a la cultura organizacional. Estas metodologías no solo facilitan el aprendizaje técnico, sino que estimulan la participación activa y el desarrollo personal, fortaleciendo la relación entre el individuo y la empresa.

- **Principales diferencias entre inducción y onboarding**

Habitualmente se suele asemejar el proceso de Onboarding con el proceso de Inducción. No obstante, existen diferencias que pueden ser marcadas. En este sentido es importante

diferenciar el onboarding de la inducción tradicional, ya que ambos procesos persiguen objetivos distintos. Mientras que la inducción se centra en brindar información básica sobre la organización, las políticas y las normas, el onboarding se extiende durante un período más prolongado y abarca dimensiones emocionales, sociales y culturales.

Buk (2023) define la inducción como una capacitación inicial breve, de entre uno y tres días, orientada a la transmisión de información formal. En cambio, el onboarding se concibe como un proceso continuo que incluye acompañamiento personalizado, desarrollo de relaciones y adaptación progresiva a la cultura organizacional.

Soom Personas (2022) sostiene que el onboarding integra la inducción, pero trasciende al establecer un enfoque de acompañamiento integral. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para las PyMEs, donde la cercanía entre los equipos y la informalidad de las estructuras puede aprovecharse para generar procesos de integración más humanos y efectivos. Implementar onboarding implica reconocer que el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que requiere tiempo, planificación y retroalimentación constante.

- **Modelos de onboarding en PyMEs**

De acuerdo con la revisión de literatura, las PyMEs pueden adoptar distintos modelos de onboarding en función de sus recursos y características organizacionales. Uno de los más extendidos es el *modelo tradicional o presencial*, que implica la incorporación física del nuevo empleado mediante actividades de bienvenida, recorridos por las instalaciones y capacitaciones directas. Según Grupo Castilla (2025), este modelo resulta eficaz en estructuras simples, ya que favorece la interacción personal y la resolución inmediata de dudas, fortaleciendo el vínculo humano desde el inicio.

Por otro lado, el *modelo personalizado y gradual* se orienta a las necesidades específicas del trabajador y del área de desempeño. Naaloo (2025) describe este enfoque como un proceso en etapas que combina la formación técnica con actividades de socialización y aprendizaje continuo. Su objetivo es promover una adaptación progresiva que respete el ritmo y las

competencias previas de cada colaborador. En las PyMEs, donde los puestos suelen ser multifuncionales, este modelo favorece la flexibilidad y la autonomía.

Finalmente, el uso de *herramientas digitales y checklists* automatizados constituye una tendencia creciente. Guamán Guevara et al. (2023) sostienen que la incorporación de plataformas digitales para la gestión del onboarding permite sistematizar tareas, hacer seguimiento y garantizar la coherencia del proceso, incluso en empresas con recursos limitados. En la misma línea, Visma HR Latinoamérica (2025) destaca que la digitalización mejora la experiencia del empleado al facilitar el acceso a la información y optimizar la comunicación interna. Estas herramientas son especialmente útiles para las PyMEs que buscan profesionalizar su gestión sin crear áreas específicas de Recursos Humanos.

- **El onboarding como ventaja competitiva**

El onboarding no solo cumple una función de integración interna, sino que también contribuye a la competitividad externa de las empresas. Deloitte (2023) señala que las organizaciones con procesos de incorporación estructurados presentan hasta un 33% menos de rotación en el primer año, lo cual se traduce en mayor productividad y mejor reputación como empleadores. En el caso de las PyMEs, esta ventaja es particularmente relevante: al ofrecer una experiencia de ingreso cuidada, pueden compensar limitaciones salariales o de recursos con un entorno de trabajo más humano y coherente.

Lippo (2022) argumenta que la competitividad de las PyMEs depende cada vez más de su capacidad para innovar en la gestión de personas, fomentando entornos donde el aprendizaje, la colaboración y el compromiso sean valores centrales. En este sentido, el onboarding se convierte en una práctica estratégica que impulsa la innovación, la retención del conocimiento y la mejora continua. Para las PyMEs del sector alimenticio, cuya competitividad depende en gran parte de la calidad y la eficiencia de los procesos, implementar un onboarding integral permite asegurar que los trabajadores comprendan desde el primer día las normas de seguridad e higiene, los procedimientos productivos y la filosofía empresarial, garantizando consistencia y excelencia operativa.

En definitiva, el análisis teórico realizado permite comprender que el *onboarding* representa un eje fundamental en la gestión moderna del talento humano, especialmente en las PyMEs argentinas. Más allá de una práctica administrativa, constituye una herramienta estratégica que incide en la retención, el compromiso, la productividad y la competitividad. En contextos donde los recursos son limitados y las estructuras poco formalizadas, su implementación

permite profesionalizar la gestión de personas, reducir la rotación y fortalecer la identidad organizacional.

En el caso de las PyMEs alimenticias de Rafaela, la adopción de programas de *onboarding* estructurados puede contribuir a resolver una de sus principales debilidades: la dispersión en la gestión del capital humano. A través de la planificación, la capacitación y el acompañamiento, el *onboarding* posibilita una integración efectiva que potencia tanto el desarrollo individual como el organizacional. Así, se convierte en un factor de sostenibilidad empresarial, al generar equipos comprometidos, procesos eficientes y una cultura orientada al aprendizaje continuo.

El siguiente cuadro sintetiza los principales aportes teóricos que sustentan esta intervención, resumiendo los ejes centrales del marco conceptual sobre el proceso de *onboarding* en PyMEs alimentarias. Este recurso permite visualizar de manera integrada las definiciones claves, los enfoques estratégicos, los modelos aplicables y las implicancias del *onboarding* en la gestión del talento, la retención y la competitividad organizacional.

- Tabla 4: Cuadro sinóptico conceptual sobre el marco teórico.

Eje temático	Aporte teórico	Interrelación con el proyecto	Ventajas y beneficios
Definición de <i>onboarding</i>	Es un proceso integral que facilita la incorporación de nuevos empleados, abarcando desde la bienvenida hasta la adaptación cultural, técnica y social. No se limita a la inducción inicial, sino que implica acompañamiento	Responde a la necesidad de sistematizar el ingreso en Alimex, donde actualmente no hay protocolos ni manuales.	Mejora la experiencia del ingreso, reduce la ansiedad inicial, acelera el aprendizaje.

	continuo.		
Onboarding como estrategia de gestión del talento	Articula la socialización, el aprendizaje organizacional y la alineación con los valores de la empresa. Permite que el colaborador se sienta parte desde el inicio.	Se vincula con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional y profesionalizar la gestión sin crear un área formal de RRHH.	Aumenta el compromiso, mejora el clima laboral, reduce la rotación.
Retención de talento y competitividad	Un onboarding bien diseñado disminuye la rotación temprana, lo que reduce costos de reemplazo y mejora la continuidad operativa.	En Alimex, la rotación afecta la productividad. El onboarding busca estabilizar los equipos.	Ahorro económico, mayor productividad, fidelización del talento.
Compromiso organizacional y adaptación cultural	El proceso permite que el trabajador internalice la cultura organizacional, generando sentido de pertenencia y motivación.	Se relaciona con el objetivo de transmitir los valores de Alimex desde el ingreso.	Mejora el desempeño, fortalece la identidad corporativa, reduce conflictos.
Diferencias entre inducción y onboarding	La inducción es breve y formal; el onboarding es prolongado, emocional y cultural. Incluye seguimiento, formación y acompañamiento.	Justifica la necesidad de diseñar un proceso más completo que la simple bienvenida informal actual.	Mayor profundidad en la integración, mejor adaptación a normas y cultura.

Modelos de onboarding en PyMEs	Tradicional/presencial, gradual/personalizado, digital con checklists. Las PyMEs pueden adaptar el modelo según sus recursos.	El proyecto propone un modelo gradual y personalizado, con herramientas prácticas como manuales y kits.	Flexibilidad, escalabilidad, mejora continua del proceso.
Onboarding como ventaja competitiva	Las empresas con procesos estructurados tienen menor rotación, mejor reputación y mayor productividad.	En Alimex, permite compensar la falta de estructura formal con procesos sistematizados.	Posicionamiento como empleador atractivo, mejora de la calidad operativa.

Fuente: Elaboración propia en base a la información del apartado teórico.

A partir de este marco conceptual como base, se describe a continuación la estrategia metodológica adoptada para construir la propuesta.

❖ Metodología

● Diseño y estrategia metodológica

El presente trabajo se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que, para su elaboración se analizó el proceso de incorporación de personal dentro de la organización sin modificar las variables que intervienen en dicho proceso. En consecuencia, el análisis se centró en la revisión de la información institucional disponible y en la comprensión de las prácticas existentes en su contexto organizacional. Por su parte, diversos autores señalan que “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables... se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014, p 152).

Asimismo, el proyecto presentó un corte transversal, dado que la recolección de la información se realizó en un momento específico del funcionamiento organizacional, con el fin de analizar la situación existente en relación con el proceso de incorporación de personal. En este tipo de diseños, los datos se obtienen en un momento determinado, lo que permite

describir y analizar variables dentro de un contexto organizacional particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014).

En cuanto al alcance del proyecto, se enmarcó en un nivel exploratorio-descriptivo, con orientación propositiva. El carácter exploratorio permitió identificar una problemática organizacional sobre la cual no existían análisis previos vinculados al proceso de onboarding. Por ende, el alcance descriptivo permitió caracterizar las prácticas de incorporación existentes y las principales dificultades asociadas a dicho proceso. Asimismo, la orientación propositiva se fundamenta en que el trabajo no se limitó al diagnóstico de la situación organizacional, sino que avanzó en el diseño de una propuesta de intervención orientada a mejorar el proceso de incorporación de personal. En línea con lo planteado, se vincula con la lógica de la investigación aplicada, la cual busca resolver problemas prácticos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014).

Desde esta perspectiva, el trabajo se desarrolló como un proyecto de intervención organizacional, en el que no solo se diagnosticó la situación existente, sino que se enfocó hacia el diseño de una propuesta técnica orientada a mejorar el proceso de incorporación de nuevos colaboradores en la empresa Alimex. Como resultado, se elaboraron herramientas y estrategias destinadas a fortalecer las instancias de ingreso, capacitación y seguimiento de los trabajadores recientemente incorporados.

En relación con el enfoque metodológico, el proyecto de intervención se estructuró a partir de un enfoque multimétodo, combinando estrategias cualitativas y cuantitativas. En una primera instancia se adoptó una perspectiva cualitativa, orientada a analizar las dinámicas organizacionales en torno al proceso de incorporación de personal; mediante técnicas como entrevistas semiestructuradas y análisis documental existente. En segunda instancia se incorporaron herramientas de carácter cuantitativo (como encuestas e indicadores de seguimiento) destinadas a profundizar el análisis del proceso, facilitar su seguimiento y sistematizar la información relevante para el monitoreo del proceso de onboarding.

En este sentido, el enfoque multimétodo se caracteriza por permitir utilizar diferentes estrategias metodológicas dentro de una misma investigación. En línea con esto, los autores Serrano et. al., señalan que “hablamos de 'investigación multimétodo' cuando el objetivo es

englobar todo tipo de investigación basada en el uso conjunto de ambas metodologías” (Serrano et al., 2009, p 18).

En síntesis, la elección de un enfoque multimétodo permitió construir una comprensión más integral del proceso de incorporación de personal en la organización y facilitar el diseño de herramientas orientadas a fortalecer las instancias de ingreso, capacitación y seguimiento.

- **Rol del equipo interventor**

Se definió que el rol del equipo interventor se centrara en el diseño, sistematización y elaboración de herramientas técnicas orientadas a optimizar el proceso, sin intervenir en su implementación concreta dentro de la organización.

Esto implicó el diseño de la propuesta de intervención con el desarrollo de herramientas diagnósticas y la elaboración de distintos instrumentos tales como el Manual de Proceso de Onboarding, el Manual de Bienvenida, el Modelo de Reglamento Interno de Trabajo (RIT) y propuestas de Talleres de Sensibilización y Capacitación en el uso de herramientas, entre otros.

De esta manera, la empresa contará con una guía técnica completa para llevar adelante la puesta en práctica cuando lo considere pertinente, quedando la aplicación y adaptación final a cargo y responsabilidad de la organización.

- **Ámbito, población y muestra**

La propuesta de intervención se diseñó para desarrollarse en el ámbito organizacional de la empresa Alimex, PyME del sector alimentario ubicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, Argentina, con alcance interno y aplicación potencial en los procesos de incorporación, orientada a formalizar el onboarding de nuevos colaboradores. La población objetivo estará conformada por los trabajadores de la base operativa de las áreas de Producción y Depósito y Distribución, con especial atención a quienes ingresaron en los últimos veinticuatro (24) meses, dado que su experiencia constituye un insumo clave para identificar brechas en el proceso vigente.

- **Técnicas de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información utilizadas para analizar el proceso vigente incluyeron entrevistas semiestructuradas con la Gerencia de Operaciones a través de videollamada de Google Meet. Asimismo, se llevó a cabo un análisis documental de materiales internos preexistentes (como el reglamento interno, el organigrama y los descriptivos de puestos) con el fin de relevar y comprender la situación de la empresa en relación con sus procesos de incorporación.

Adicionalmente, se diseñaron dos encuestas para la aplicación futura por parte de la empresa, sin participación del equipo interventor en la ejecución del trabajo de campo cuantitativo durante la intervención.

- **Consideraciones éticas y síntesis metodológica.**

La metodología adoptada permitió articular técnicas cualitativas y cuantitativas para construir un diagnóstico integral y fundamentar el diseño de la propuesta. La combinación de entrevistas y análisis documental aportó información relevante sobre la estructura organizativa y las prácticas vigentes, garantizando una base sólida para la intervención. El resguardo ético de la información preservó la confidencialidad y la integridad de los participantes. Asimismo, el apartado metodológico sustenta la validez del proyecto y orienta las acciones propuestas, en concordancia con los principios de adecuación al objetivo/contexto y complementariedad propios de la investigación multimétodo.

Los hallazgos obtenidos de esta estrategia metodológica –especialmente de las entrevistas con la Gerencia de Operaciones y el análisis documental– constituyeron la base sobre la cual se construyó la propuesta de intervención que se desarrolla a continuación.

❖ Diseño de la propuesta de intervención

- **Programa Integral de Onboarding para Alimex**

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a la GO y de la documentación institucional otorgada por la empresa se identificaron un conjunto de dificultades relacionadas al proceso de incorporación de nuevos colaboradores. Estas situaciones demostraron aspectos críticos que requieren ser abordados a través de una propuesta de intervención orientada a la sistematización del onboarding en la organización.

En este marco se sintetizan las principales situaciones problemáticas:

- Dificultades para incorporar un proceso sistemático y homogéneo de incorporación de nuevos colaboradores.
- Confusión en la asignación de responsabilidades y el seguimiento de tareas durante el período inicial.
- Documentos institucionales desactualizados (tales como, descripciones de puesto y organigrama) y ausencia de manuales y lineamientos claros.
- Dependencia de prácticas informales basadas en la experiencia de los mandos medios, generando heterogeneidad en los procesos.

A partir de la identificación de estas problemáticas, el equipo interventor diseñó la siguiente propuesta de intervención, orientada a dar respuesta a estas situaciones y a profesionalizar el proceso de incorporación, mediante el desarrollo de herramientas organizacionales que permitan mejorar la adaptación de los nuevos colaboradores y optimizar la gestión del talento humano.

A continuación, se presenta una síntesis de las herramientas que componen el programa, organizadas según el momento del proceso en que se utilizan. Esta tabla permite visualizar el recorrido completo de la propuesta de un vistazo, identificando para cada herramienta a quién está dirigido, en qué fase se aplica y en qué anexo se encuentra su desarrollo completo.

- Tabla 5: Herramientas del Programa Integral de Onboarding

Herramienta para el proceso	Dirigida a	Momento del proceso	Anexo
Registro de Post-Entrevista	Gerencia	Post- selección	Anexo 8
Encuesta a mandos medios	Jefatura	Diagnóstico	Anexo 10
Encuesta a colaboradores	Operarios (últimos 24 meses)	Diagnóstico	Anexo 11
Escenarios y lineamientos	Gerencia	Análisis de resultados	Anexo 12
Guía de análisis audiovisual	Gerencia	Análisis de resultados	Anexo 13
Taller de sensibilización	Jefaturas	Antes de la Implementación	Anexo 14
Capacitación a mandos medios	Jefaturas	Antes de la Implementación	Anexo 15
Organigrama propuesto	Toda la organización	Pre-ingreso	Anexo 2
Descriptivos de puesto	Jefatura y colaboradores	Pre-ingreso/ Ingreso	Anexo 3
Reglamento Interno (RIT)	Todo el personal	Bienvenida	Anexo 4
Manual de Proceso de Onboarding	Jefaturas y Resp. de Turno	Todo el proceso	Anexo 5

Manual de Bienvenida	Colaborador ingresante	Primer día	Anexo 6
Video de Bienvenida	Colaborador ingresante	Primer día	Anexo 7
Registro de Feedback	Jefatura / Resp. de Turno	Meses 1 a 6	Anexo 9

Fuente: Elaboración propia en base al Proyecto de Intervención.

Cabe aclarar que el apartado describe y fundamenta cada herramienta diseñada. El desarrollo completo de cada instrumento se encuentra en el apartado de anexos, los cuales forman parte integral del proyecto y están pensados para ser utilizados de manera autónoma por la empresa.

La propuesta se organiza en *4 fases complementarias*:

- (1) Estructura del proceso y herramientas de soporte.
- (2) Profundización del diagnóstico.
- (3) Estrategia de implementación del proceso de onboarding.
- (4) Sistema propuesto para el seguimiento y evaluación.

❖ Fase 1

● Estructura del proceso

El proceso se organiza en etapas progresivas que permiten ordenar la experiencia de ingreso, delimitar responsabilidades y establecer instancias de acompañamiento sistemáticas. Dichas instancias comprenden:



Fuente: Elaboración propia en base al diseño del Programa Integral de Onboarding.

Esta secuencia busca reducir la informalidad detectada en el diagnóstico, brindando mayor claridad respecto a qué acciones deben realizarse, quiénes intervienen y en qué momento del proceso.

La estructura, los roles, responsabilidades y tiempos estimados se encuentran detallados en el Manual de Proceso de Onboarding (Anexo 5).

Actores involucrados y responsabilidades

El alcance del proyecto será transversal, requiriendo el involucramiento desde los Gerentes de Área hasta el puesto de Responsable de Turno; reconociendo que el proceso de onboarding no

depende exclusivamente de un puesto específico, sino que se construye de manera colectiva a partir de las interacciones cotidianas entre las diversas áreas que conforman la empresa.

Se definió un esquema escalonado de responsabilidades que acompaña la incorporación del personal. En este esquema, las Gerencias traducen los objetivos organizacionales en procesos y criterios de trabajo; las Jefaturas de Producción y Depósito actúan como nexo entre la estrategia, comercialización y la operación; los Responsables de Turno acompañan la integración operativa diaria; y los operarios se incorporan progresivamente al proceso productivo bajo supervisión.

- Tabla 6: Esquema de responsabilidades en el proceso de onboarding planteado para la PyMe Alimex.

	Ingreso Semana 1	Mes 1	Meses 2-3	Meses 4—5	Mes 6
Gerencias	Transmisión de objetivos estratégicos en criterios operativos	Fomentar la consolidación de hábitos y fortalecimiento de la autonomía en jefes	Supervisión de la programación y del sistema documental	Acompañamiento a mandos medios y ajuste de recursos	Evaluación del periodo de incorporación
Jefaturas	Comunicación de la programación, estándares y hábitos de trabajo	Acompañamiento operativo y validación de registros	Coordinación diaria y resolución de desvíos	Consolidación de hábitos y fortalecimiento de la autonomía	Aporte de feedback operativo sobre la integración
Responsable de Turno	Acompañamiento práctico diario y entrega de turno guiada	Control de parámetros críticos y apoyo en la operatoria	Seguimiento continuo y de comunicación de eventos	Aporte de feedback operativo sobre la integración en el periodo de seis meses	Integración plena al proceso productivo

Nota: La Tabla sintetiza la distribución progresiva de responsabilidades entre los distintos roles organizacionales a lo largo de las etapas del proceso de incorporación, sin introducir

modificaciones en la estructura formal de la empresa.

Principales rectores del modelo elegido para la propuesta

El proceso propuesto se sustenta en tres (3) principios rectores que intentan orientar su diseño y posible implementación: La gradualidad, personalización y el acompañamiento.

En primer lugar, la gradualidad permite comprender que la incorporación de un nuevo colaborador es un proceso progresivo, no una instancia puntual y limitada al primer día de trabajo. Que la persona pueda adaptarse al puesto y a la organización requiere de tiempo, por ello la decisión del equipo con respeto al modelo gradual y personalizado. El mismo se estructuró en etapas sucesivas que permiten distribuir la información, la capacitación y el seguimiento a mediano plazo. Este enfoque evita que el trabajador sienta sobrecarga inicial y a su vez, favorece una integración sostenida.

En segundo lugar, la personalización reconoce que cada ingreso presenta características particulares en función del puesto a cubrir, la experiencia previa del colaborador y las necesidades del sector. Si bien el Manual de Procesos propuesto contiene etapas definidas, contempla distintas acciones de ajuste según la realidad de la empresa. Las herramientas diagnósticas permiten retroalimentar al manual, mientras que los lineamientos de acción sugeridos permiten intervenir sobre las diferentes etapas, consolidado el proceso según el escenario identificado en cada variable.

Finalmente, el principio de acompañamiento supone que la incorporación es un proceso compartido que requiere la participación activa de jefaturas y responsables de turno. El programa propone instancias de registro de feedback, seguimiento y retroalimentación, promoviendo claridad en las expectativas, fortaleciendo la autonomía progresiva y reducción de la incertidumbre inicial.

En conjunto, estos principios permiten configurar un proceso estructurado, flexible y coherente con la realidad organizacional de la empresa, orientado a mejorar la experiencia de ingreso y consolidar la integración al puesto y al equipo de trabajo.

❖ **Herramientas de soporte para la propuesta de intervención.**

La propuesta se orienta a ordenar, sistematizar y optimizar herramientas organizacionales ya existentes que cumplen un rol central en la experiencia de ingreso, tales como el organigrama, los descriptivos de puestos, el reglamento interno de trabajo. Estos instrumentos, además de cumplir funciones normativas y operativas, constituyen la base de la propuesta, ya que inciden en la comprensión de roles, deberes, responsabilidades, relaciones jerárquicas y dinámicas de trabajo.

A continuación, se describen las principales herramientas organizacionales que dan soporte al proceso integral de onboarding. Los materiales fueron provistos inicialmente por la empresa en formato preliminar y a partir de ello, se procedió a su revisión y optimización, con el objetivo de adecuarlos al diseño del proceso de onboarding y permitir que la organización pueda iniciar al proceso de manera simple, sistematizada y ordenada. Cabe destacar que los materiales entregados constituyen modelos orientativos, los cuales podrán ser modificados e implementados por la empresa -incluyendo asesoría legal cuando corresponda- en función de sus necesidades, recursos y particularidades organizacionales.

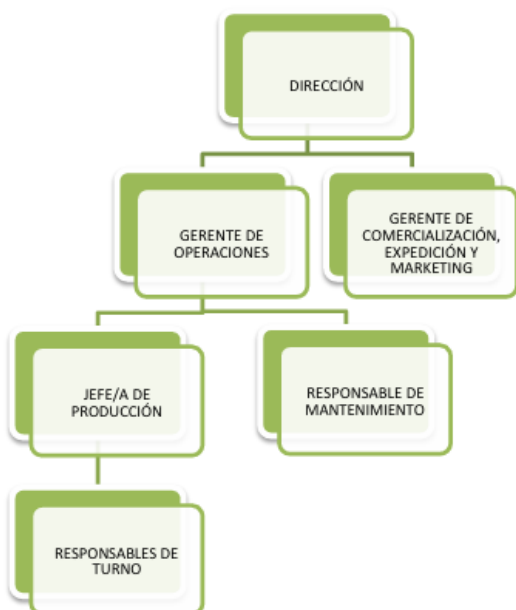
1- Optimización del organigrama

Durante una segunda instancia de relevamiento con la Gerente de Operaciones, se solicitó acceso documental de la estructura organizativa. Posteriormente, tras el análisis del mismo, se identificó inconsistencias en lo que respecta a modalidades de trabajo, cargos inexistentes y omisión de áreas operativas. Por lo que el organigrama se encontraba desactualizado respecto de la estructura organizacional comentada por la gerencia.

Como parte de la propuesta se procedió a reelaborar este documento, incorporando el puesto de administración, diferenciando puestos de trabajo internos y asesores externos (como el Responsable de Mantenimiento y de Higiene y Seguridad), también se diferenció puestos por sector y la distribución en la jerarquía interna, organizando de esta manera a las áreas de manera coherente alineados con la dinámica de la empresa.

Las siguientes imágenes muestran la comparación entre el organigrama otorgado por la empresa y el propuesto por el equipo interventor, evidenciando los ajustes realizados para demostrar la estructura real de la empresa y mejorar la claridad en las relaciones jerárquicas.

Anexo 1: Organigrama vigente de la empresa Alimex S.A.S.



Fuente: Información sensible proporcionada por la empresa.

- Anexo 2: Organigrama propuesto para la empresa Alimex S.A.S.



Fuente: Elaboración propia en base a la información otorgada por la empresa.

Desde la perspectiva del onboarding, un organigrama optimizado se organiza como una herramienta clave, ya que facilita a las personas ingresantes la comprensión de la estructura organizacional, identificando quién es su superior directo, los circuitos de comunicación y los roles de referencia dentro de la empresa, permitiendo una integración más clara y ordenada desde las primeras instancias de ingreso.

2- Optimización de los descriptivos de puestos

Al inicio del presente proyecto, la empresa Alimex contaba con descriptivos de puestos formales, elaborados principalmente desde un enfoque técnico-operativo y orientados al cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Estos documentos actuaban como un insumo organizacional relevante, ya que definían tareas, responsabilidades y requerimientos técnicos asociados a cada rol. Sin embargo, no contemplaban de manera explícita el proceso de ingreso, integración y acompañamiento del personal, ni definían el rol de cada puesto en la incorporación de nuevos colaboradores.

En este marco, la propuesta de intervención no se encuentra interesada en modificar los contenidos originales de los puestos ni de redefinir la estructura organizacional de la empresa, el fin último consiste en optimizar los descriptivos existentes como herramientas organizacionales que se integran al proceso de onboarding gradual y personalizado.

Es importante destacar que la optimización de los descriptivos de puestos se focalizó exclusivamente en roles abocados a la base operativa de la organización, ya que requieren un mayor nivel de acompañamiento durante las primeras etapas de integración. Se considera fundamental para el proceso que estos documentos estén actualizados ya que serían entregados al colaborador al inicio de su vida laboral en la empresa, con el fin de clarificar dudas, tareas y responsabilidades.

No obstante, si bien los descriptivos correspondientes a los niveles gerenciales y a los mandos medios no fueron objeto de modificación, estos fueron considerados como referencia para definir y explicitar el rol que cumplen en la incorporación de nuevos colaboradores, especialmente en las instancias de acompañamiento, supervisión y transmisión de lineamientos organizacionales dentro del proceso de onboarding propuesto.

A partir de este encuadre, se incorporó en los descriptivos de puestos un ítem específico vinculado a la relación de cada rol con el proceso de onboarding. Dicho punto justifica las acciones de acompañamiento, transmisión de conocimiento y seguimiento que cada puesto realiza durante la incorporación, sin alterar sus funciones originales. De este modo, se visibilizan prácticas que ya formaban parte de la dinámica cotidiana, pero que no estaban contempladas como parte de un proceso formal de ingreso.

Asimismo, la optimización de los descriptivos permitió vincular el onboarding con competencias claves para la integración del personal, tales como la comunicación, el liderazgo operativo y la capacidad de transferencia de conocimiento técnico. Estas competencias se definen específicamente en relación con la etapa de incorporación, diferenciándose del desempeño general del puesto.

- Anexo 3: Optimización de los descriptivos de puestos Descriptivos de puestos Alimex S.A.S.xlsx

3- Modelo de Reglamento Interno de Trabajo (RIT)

En el marco del presente proyecto, la empresa proporcionó información preliminar vinculada a normas y criterios internos de funcionamiento. Sin embargo, estos lineamientos se encontraban incompletos y de manera general sin una sistematización clara y formal.

Es a partir del diagnóstico realizado y teniendo en cuenta la importancia de brindar mayor claridad y previsibilidad en el proceso de incorporación, que se propone el presente Modelo de Reglamento Interno de Trabajo. El fin último es organizar y formalizar pautas básicas de funcionamiento que permitan establecer reglas claras que la organización desea expresar desde el inicio de la relación laboral, favoreciendo la integración de nuevos colaboradores y reduciendo los espacios a confusiones o ambigüedades.

Se sugiere la utilidad del RIT ya que el mismo contribuye a ordenar la dinámica de la empresa, delimita derechos y obligaciones, fortalece la transparencia y brinda mayor seguridad jurídica. En el contexto del programa de onboarding, este instrumento se presenta como una herramienta clave para acompañar la adaptación de quienes ingresan.

En caso de considerarse su implementación, se recomienda su revisión, adecuación y validación por parte del asesor legal de la empresa, a fin de garantizar su correcta articulación con la normativa vigente al momento de aplicarlo.

- Anexo 4: Modelo de Reglamento Interno de Trabajo (RIT) [Reglamento Interno de Alimex S.A.S.docx](#)

4- Diseño del Manual de Proceso de Onboarding

El diseño del Manual de Proceso de Onboarding surge a partir de la identificación de problemáticas concretas en el proceso de ingreso de personal de la empresa. Del relevamiento realizado en las entrevistas, se detectó la inexistencia de responsables definidos o secuencia de una estructura de acciones que orientara el ingreso.

La integración de los nuevos trabajadores queda sujeta a la disponibilidad y al criterio de jefes y compañeros de equipo, quienes transmiten las tareas de manera informal y sin lineamientos que estén previamente definidos. La modalidad vigente puede generar experiencias de ingreso heterogéneas, ausencia de seguimiento y escasa claridad respecto al rol de los jefes y responsables en el acompañamiento inicial. En consecuencia, el proceso depende de prácticas espontáneas más que de una planificación empresarial.

En este contexto, el Manual de Proceso de Onboarding de la empresa Alimex fue diseñado como una herramienta organizacional orientada a ordenar y sistematizar el ingreso de nuevos colaboradores de la base operativa. Su diseño responde a una lógica de onboarding por etapas, que abarca desde la selección del candidato, hasta los primeros seis meses de desempeño, favoreciendo una integración progresiva al puesto y a la cultura organizacional.

El documento está dirigido principalmente a jefaturas y responsables de turno, y se concibe como un instrumento de uso interno que brinda un marco común para la gestión de ingreso de nuevos colaboradores. No reemplaza las normas vigentes, sino que combina con las herramientas organizacionales ya existentes -como el organigrama, los descriptivos de puestos, el reglamento interno y toda documentación asociada a la higiene y seguridad- es decir, se complementan dentro de un proceso de incorporación coherente y ordenado.

El proceso de onboarding se organiza en etapas establecidas desde la definición del ingreso, el pre-ingreso, la bienvenida institucional, la inducción al puesto, acompañamiento y seguimiento, y evaluación del proceso. Esta estructura busca evitar la sobrecarga de información y facilita la apropiación gradual de funciones, responsabilidades y estándares operativos. Los mandos medios y responsables de turno ocupan un rol central en la implementación del proceso, particularmente en la integración al puesto, la capacitación operativa inicial y el acompañamiento cotidiano.

Asimismo, el manual incluye la posibilidad de realizar ajustes en la aplicación del proceso según el puesto a cubrir, la experiencia previa del colaborador y los resultados del diagnóstico organizacional. Esta flexibilidad permite adaptar el proceso a la realidad de la PyME sin alterar su estructura organizativa general, garantizando su aplicabilidad operativa y su sostenibilidad en el tiempo.

De este modo, el manual no se presenta únicamente como un documento descriptivo, sino como un instrumento de gestión que articula diagnóstico, herramientas organizacionales y responsabilidades jerárquicas, buscando transformar prácticas informales en un proceso de incorporación estructurado, fortaleciendo el rol de los mandos medios propiciando una integración progresiva del personal a la organización.

- Anexo 5: Manual de Proceso de Onboarding. [Manual de Proceso de Onboarding – PyME Alimex](#)

5- Manual de Bienvenida para el colaborador ingresante

Dentro de la propuesta de mejora del proceso de onboarding, se incorporó el desarrollo de un Manual de Bienvenida dirigido al colaborador ingresante, actuando como complemento al Manual de Proceso que está orientado a mandos medios y responsables de turno.

Este manual tiene como finalidad acompañar al nuevo colaborador durante sus primeros días en la organización, brindándole información clara y accesible sobre la empresa, su funcionamiento general, las normas básicas de trabajo y el proceso de incorporación. Además, se incluyeron aspectos vinculados a la identidad organizacional (breve historia de

Alimex, misión, visión y valores), la estructura interna de la empresa, los horarios y turnos de trabajo, los canales de comunicación y el acompañamiento inicial a cargo del responsable directo. Asimismo, se estableció que las tareas y responsabilidades específicas de cada puesto serán explicadas de manera progresiva por dicho referente durante el proceso de incorporación, evitando la sobrecarga de información en el ingreso.

De este modo, el manual se integra al proceso de onboarding como una herramienta de apoyo que contribuye a reducir la incertidumbre inicial, ordenar el ingreso de personal y mejorar la experiencia de incorporación.

- Anexo 6: Manual de Bienvenida para el colaborador. [Manual de Bienvenida para el colaborador ingresante](#)
- Anexo 7: Registro audiovisual del proceso de onboarding⁴ [Bienvenido/a a Alimex.mp4](#)

⁴ Para elaborar el diseño audiovisual se utilizó herramientas de Inteligencia Artificial denominada Notebook lm.

❖ Fase 2

❖ Profundización del diagnóstico

● Encuestas para mandos medios y colaboradores

Complementariamente se desarrollaron herramientas estratégicas para profundizar el diagnóstico organizacional, a partir de encuestas dirigidas a actores clave -Mandos medios y Colaboradores- que incluyen escala Likert y preguntas abiertas.

Los resultados permitirán identificar percepciones, fortalezas y aspectos a mejorar en relación con el proceso de incorporación vigente, aportando una mirada integral desde quienes participan en el onboarding. A partir del análisis, cada variable evaluada arrojará un puntaje promedio que permitirá ubicarla en un determinado escenario de diagnóstico. De este modo, la empresa podrá identificar el nivel de desarrollo del proceso en cada dimensión analizada.

En este sentido, el análisis no se orienta a la construcción de propuestas independientes, sino a detectar oportunidades de mejora específicas en cada variable, interviniendo en las distintas etapas del Manual de Procesos permitiendo una retroalimentación continua.

En consonancia, la propuesta plantea un marco flexible de intervención ofreciendo a la organización alternativas para la toma de decisiones, adaptándose a la realidad organizacional y a las posibilidades reales de implementación.

● Diseño de las encuestas

Con el objetivo de que la organización pueda diagnosticar el estado de situación del proceso de incorporación de colaboradores desde una mirada integral y objetiva, se diseñaron dos modelos de instrumentos digitales elaborados en Google Forms.

El primer instrumento corresponde a una encuesta dirigida a mandos medios y responsables de turnos y otra encuesta destinada a colaboradores que ingresaron a la empresa en los últimos veinticuatro (24) meses.

Asimismo, ambos instrumentos fueron pensados como encuestas breves, claras y operativamente simples, con el propósito de facilitar su aplicación dentro de la empresa y permitir que los resultados puedan ser interpretados sin mayor complejidad por los responsables de la gestión y que principalmente pueda utilizarlos como insumo para la toma de decisiones posteriores.

El diseño de las herramientas diagnósticas tiene como finalidad ofrecer a la organización un mecanismo de relevamiento del proceso de onboarding desde dos (2) perspectivas complementarias; Por un lado, permite analizar la percepción de quienes desempeñan un rol activo en la gestión y el acompañamiento del ingreso del trabajador -jefe y responsable de turno- y por otro, conocer la experiencia vivida por quienes atravesaron recientemente dicho proceso dentro de la organización.

De esta manera, el diagnóstico propuesto tiene el fin de superar percepciones aisladas o subjetivas que puedan surgir, promoviendo la utilización de criterios de análisis objetivos y sistemáticos que permitan evaluar el grado de formación e información impartido en el proceso de onboarding. En consecuencia, se propone un instrumento técnico que permitiría a la empresa construir un diagnóstico estructurado y objetivo como base para futuras acciones de mejora.

El diseño de estas herramientas se articula con el Modelo de Proceso de Onboarding desarrollado en el presente proyecto de intervención, permitiendo que los resultados puedan utilizarse para la retroalimentación y mejora continua del proceso dentro de la empresa.

Se aclara que dichas encuestas no fueron aplicadas por el equipo interventor, sino que quedaron a disposición de la empresa para que puedan ser implementadas cuando lo estimen conveniente.

- **Estructura de la encuesta dirigida a mandos medios y responsables de turno**



ALIMEX S.A.S

Participación y claridad en el proceso de Ingreso

Este cuestionario busca conocer cómo vivís el ingreso de personas nuevas al equipo: si tu rol está claro, cómo se hace hoy el proceso y qué necesitás para poder acompañarlos mejor.

También queremos saber si estarías dispuesto/a a participar en un proceso de ingreso más organizado.

Tus respuestas son confidenciales y nos van a ayudar a ordenar y mejorar la forma en que recibimos a las personas nuevas. 🚀

La encuesta se estructuró en torno a cuatro variables consideradas centrales para el adecuado proceso de incorporación de nuevos colaboradores.

Las variables analizadas son las siguientes:

- Percepción del proceso actual de incorporación.
- Claridad del rol del mando medio.
- Herramientas y preparación disponibles.
- Disposición y actitud hacia un proceso de incorporación más formal.

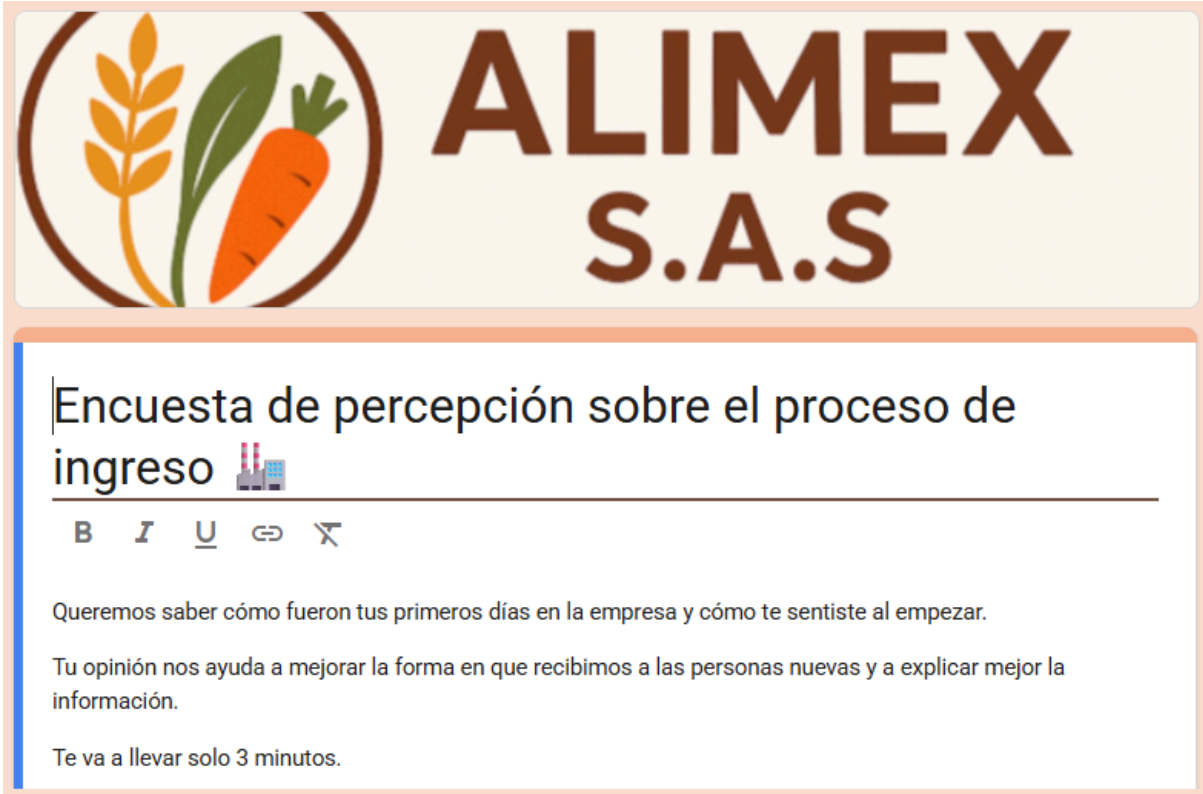
Estas variables permiten identificar aspectos vinculados con la capacidad organizacional para gestionar y acompañar el proceso de onboarding. Cada una de las variables serán medidas a través de dos (2) preguntas cerradas, formuladas de manera concreta y directa, con el fin de reducir ambigüedades en las respuestas y facilitar la posterior interpretación de los resultados.

Adicionalmente, se incorporaron dos (2) variables de múltiple opción de carácter complementario, orientadas a identificar percepciones específicas y necesidades operativas que puedan ser consideradas al momento de fortalecer instancias del proceso dentro del Manual de Proceso.

- Anexo 8: *Participación y claridad en el proceso de Ingreso*

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe2AMwUzgZmQPacuh2350reLQexyLWob-5qt7FkImCHQyuNcA/viewform?usp=dialog>

- **Estructura de la encuesta dirigida a colaboradores:**



The image shows a Google Form interface. At the top, there is a header for 'ALIMEX S.A.S' with a logo featuring a wheat stalk and a carrot. Below the header, the title of the form is 'Encuesta de percepción sobre el proceso de ingreso' with a factory icon. The form includes a text area with the following content: 'Queremos saber cómo fueron tus primeros días en la empresa y cómo te sentiste al empezar.', 'Tu opinión nos ayuda a mejorar la forma en que recibimos a las personas nuevas y a explicar mejor la información.', and 'Te va a llevar solo 3 minutos.' The text area has a rich text editor toolbar with icons for bold, italic, underline, link, and unlink.

La encuesta dirigida a colaboradores fue diseñada con un enfoque centrado en la experiencia de incorporación vivida por los trabajadores, por lo que su estructura busca identificar cómo es percibido el ingreso en la empresa desde la perspectiva de quienes lo atravesaron recientemente.

Para ello, el instrumento se tornó a cuatro (4) variables principales:

- Percepción del proceso de incorporación.
- Claridad del rol y expectativas.
- Acompañamiento y recursos recibidos.
- Integración y experiencia inicial.

Estas variables permiten relevar cómo fue percibido el proceso de incorporación, el nivel de claridad alcanzado durante los primeros meses, el acompañamiento recibido y la experiencia general de adaptación a la empresa. Al igual que en la encuesta anterior, cada una de estas variables fue medida mediante dos (2) preguntas cerradas, lo que permite obtener información concreta y comparable entre las distintas dimensiones analizadas.

Asimismo, se incorporaron dos (2) variables complementarias con opción múltiple orientadas a captar las principales necesidades detectadas durante el ingreso y la valoración general de la experiencia de incorporación. Estas variables permiten identificar aspectos positivos y oportunidades de mejora desde la voz del colaborador, sin intervenir en el cálculo de los promedios.

- *Anexo 9: Encuesta de percepción sobre el proceso de integración* 

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvKbqbeTlsJ1w4pXN_YjnCx03tcbtnPZb9-DL4aZGycLTxgw/viewform?usp=dialog

- **Elección de la escala de medición**

Para todas las preguntas de ambos instrumentos se recomienda utilizar una escala tipo Likert de cuatro puntos (1 a 4), manteniendo el mismo sentido y estructura en todo el cuestionario.

Esta decisión responde a dos criterios principales. En primer lugar, el uso de una escala de cuatro (4) puntos permite que se evite la opción neutral, generando que los encuestados se posicionen de manera más definida frente a cada afirmación. En segundo lugar, la utilización de una misma escala facilita la comparación entre preguntas, el cálculo de los promedios por variable y la interpretación de los datos por parte de la organización.

La escala utilizada fue la siguiente:

- 1 = Nunca / Nada
- 2 = A veces / Poco
- 3 = La mayoría de las veces / Bastante
- 4 = Siempre / Mucho

De este modo, los valores más altos indican una percepción más favorable respecto de la variable evaluada.

- **Cálculo del puntaje por variable.**

Con el fin de hacer más sencillo el análisis y la utilidad práctica de las encuestas, se sugiere utilizar un promedio simple para el cálculo del puntaje que brinda cada variable.

Todas las variables contienen dos (2) preguntas que tienen el mismo peso relativo dentro del análisis. Esta decisión metodológica, evita ponderaciones diferentes que podrían dificultar la lectura de los resultados por parte de la organización.

El puntaje de cada variable se obtiene a partir del promedio de las dos preguntas que la componen, utilizando los valores numéricos asignados en la escala Likert. Este procedimiento permite contar con un único valor representativo por variable, facilitando la comparación entre dimensiones y la identificación de puntos críticos o fortalezas dentro del proceso.

- **Escenarios posibles según los resultados de las encuestas.**

La información relevada a través de dichas encuestas, constituye la base sobre la cual la organización podrá identificar el nivel de desarrollo del proceso en cada dimensión analizada. Con ese fin, y para facilitar una lectura clara y accionable sobre los resultados, la propuesta incorpora un sistema de escenarios orientativos de diagnósticos - crítico, intermedio, sólido - que permiten traducir los valores numéricos en criterios claros para la toma de decisiones. Estos escenarios permiten a la empresa identificar niveles de criticidad, fortalezas y oportunidades de mejora en cada variable evaluada, facilitando una lectura integral del proceso.

Los escenarios definidos son los siguientes:

- **Escenario crítico ● (1,0 - 2,0):**

En este escenario, los resultados indicarían debilidades significativas en la percepción del proceso de incorporación vigente o la ausencia de los recursos y prácticas necesarias para

acompañar adecuadamente el ingreso de colaboradores. En estos casos, será necesario implementar acciones de mejora de manera prioritaria.

- **Escenario intermedio** ● (2,1 - 3,0):

Cuando los resultados del promedio se ubiquen en un nivel intermedio, se podrá interpretar que el proceso presenta prácticas que resultan funcionales dentro de la organización, aunque con oportunidades de mejora vinculadas con su formalización y sistematización. Las acciones estarán orientadas a fortalecer las prácticas actuales en Alimex, colaborando a avanzar progresivamente en una mayor formalización del proceso.

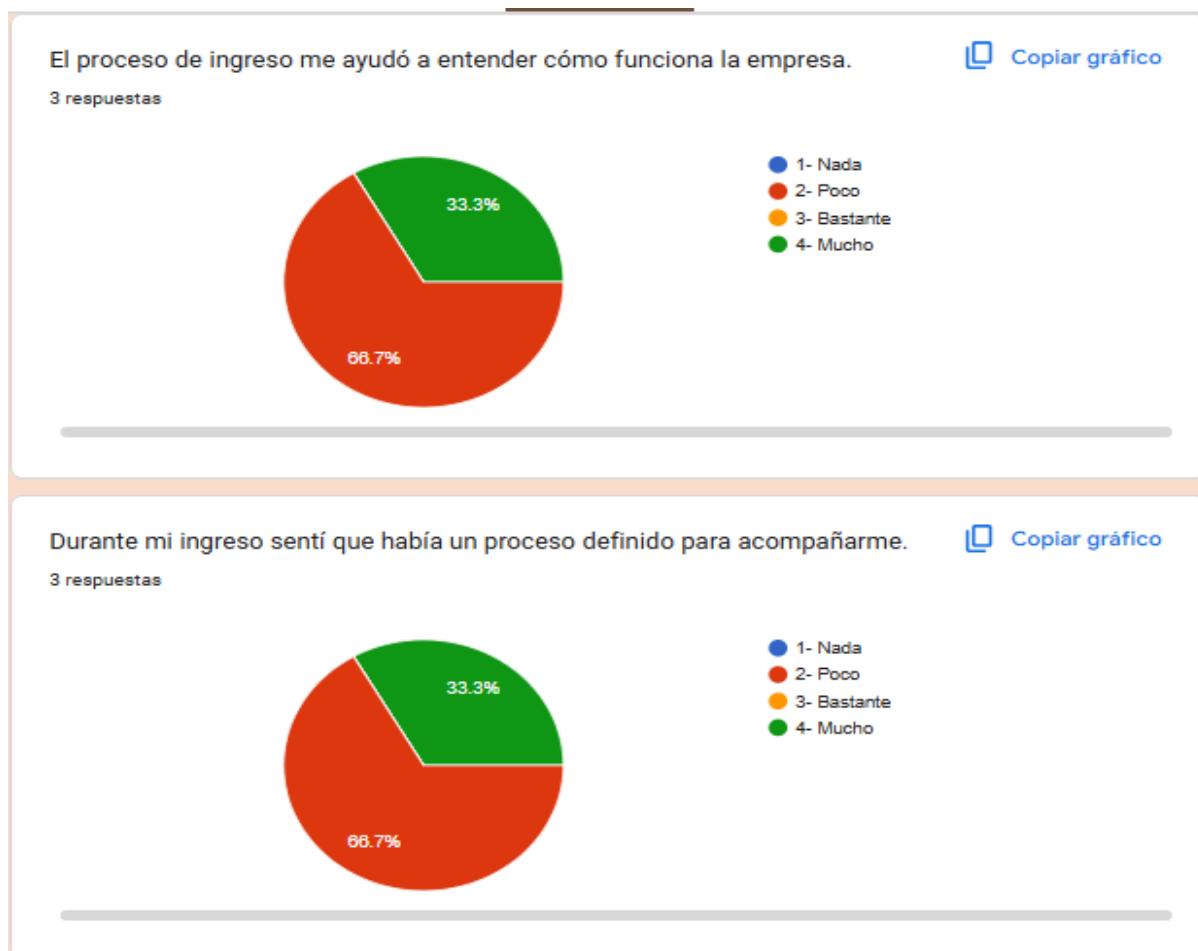
- **Escenario sólido** ● (3,1 - 4,0):

Cuando los resultados indiquen un promedio dentro de este rango, se interpretará que el proceso vigente es percibido de manera positiva en cuanto a la variable analizada, y que existen condiciones favorables para su desarrollo dentro de la empresa. En este escenario, las acciones estarán orientadas fundamentalmente a consolidar, formalizar y sostener en el tiempo las prácticas de incorporación que ya resultan efectivas.

● **Ejemplo de análisis de los resultados**

A continuación, se presenta un **ejemplo ilustrativo** correspondiente a la variable “Percepción del proceso de incorporación” de la encuesta a colaboradores.

Como se puede observar, el promedio de las respuestas evidencia que los colaboradores percibieron poco entendimiento del funcionamiento de la empresa y poca definición del proceso que atravesaron, reflejando una percepción limitada respecto a la claridad y estructuración del proceso.



A partir de los resultados, se procede al cálculo del promedio variable, teniendo en cuenta ambas preguntas. En el ejemplo presentado, dicho promedio se ubica dentro del rango correspondiente al escenario crítico (nivel 2 de la escala).

En función de este resultado, la empresa Alimex puede recurrir al anexo propuesto por el equipo interventor denominado **“Escenarios de diagnósticos y lineamientos de acción para Onboarding”**, donde se establecen acciones sugeridas para el nivel de criticidad vigente en la empresa.

Lineamiento de acción de la encuesta a colaboradores				
Variable	Escenario	Rango de Calificación	Nivel de Criticidad	Lineamientos de Acción Sugeridos
Percepción del proceso de incorporación	Crítico	1,0 - 2,0	Alto	Revisar prácticas actuales de ingreso. Identificar dificultades en la experiencia inicial. Ajustar instancias de bienvenida e información institucional.

Anexo 10: Registro de escenarios de diagnósticos y lineamientos de acción. Escenarios de Diagnóstico y Lineamientos de Acción para Onboarding

Para el ejemplo ilustrativo, según la variable analizada, los lineamientos de acción propuestos incluyen:

- Revisión de las prácticas actuales de ingreso.
- Identificación de las dificultades en la experiencia institucional.
- Ajuste de las instancias de bienvenida e información institucional.

De este modo, el análisis permite pensar el resultado cuantitativo a una interpretación concreta y accionable, facilitando la toma de decisiones dentro de la empresa.

- **Vinculación del diagnóstico con el Manual de Proceso.**

Con el propósito de evidenciar la aplicación práctica de los resultados, se incorpora un fragmento del Manual de Proceso de incorporación (Anexo 5) correspondiente a la etapa 4.4 Introducción al puesto.

4.4 Introducción al puesto

La incorporación al puesto se centra en el aprendizaje de las tareas específicas que el colaborador debe realizar. El aprendizaje se da principalmente en el puesto de trabajo, a través de la observación, la práctica guiada y el acompañamiento cotidiano.

En esta etapa se desarrollan las capacitaciones técnicas necesarias, vinculadas a los procedimientos del sector, al uso de equipos y al cumplimiento de las normas de calidad, higiene y seguridad vigentes. Los responsables de turno y jefaturas cumplen un rol clave en la transmisión de conocimientos y en la supervisión inicial.

Acciones principales:

- ☐ Explicar las tareas principales del puesto
- ☐ Mostrar cómo se realizan las tareas en la práctica.
- ☐ Comentar el proceso completo del sector para clarificar dudas.
- ☐ Capacitar en higiene, seguridad y BPM según corresponda.
- ☐ Supervisar y ser soporte en las primeras tareas realizadas.

¿Cuándo?

-  Durante las primeras semanas.

Intervienen principalmente: Jefatura y Responsable de Turno correspondiente.

Tal como se observa en la imagen, los lineamientos de acción sugeridos para la variable “Percepción del proceso de incorporación” pueden posicionarse dentro de esta etapa, ya que

se vinculan directamente con instancias como la explicación de las tareas al ingresante, el acompañamiento inicial por parte del referente directo y la transmisión progresiva de información sobre el puesto y la organización.

En este sentido, los resultados obtenidos a partir de las encuestas no solo permiten identificar niveles de criticidad en cada variable, sino que retroalimentan de manera directa las etapas del proceso de onboarding propuesto, posibilitando su ajuste y actualización en función de las necesidades y recursos reales de la empresa. Por ello, los lineamientos de acción permiten intervenir sobre las prácticas existentes fortaleciendo instancias que suponen puntos de dolor y consolidando aquellas que resultan efectivas.

Finalmente, el Manual se presenta como un modelo dinámico, flexible y personalizado, capaz de incorporar los aprendizajes que surjan de cada proceso de incorporación y de adaptarse a la evolución de la organización en el tiempo.

El flujo sería: Aplicar encuesta → calcular promedio por variable → identificar escenario → consultar lineamientos de acción (Anexo 12) → ajustar el Manual de Proceso (Anexo 5).

- **Guía de análisis de los resultados**

Con el objetivo de facilitar la utilización de las herramientas desarrolladas, se elaboró un instrumento visual denominado “*Guía de Análisis de Resultados*”, destinadas a los responsables de la gestión del proceso en Alimex.

En dicho material se detalla, de manera clara y dinámica:

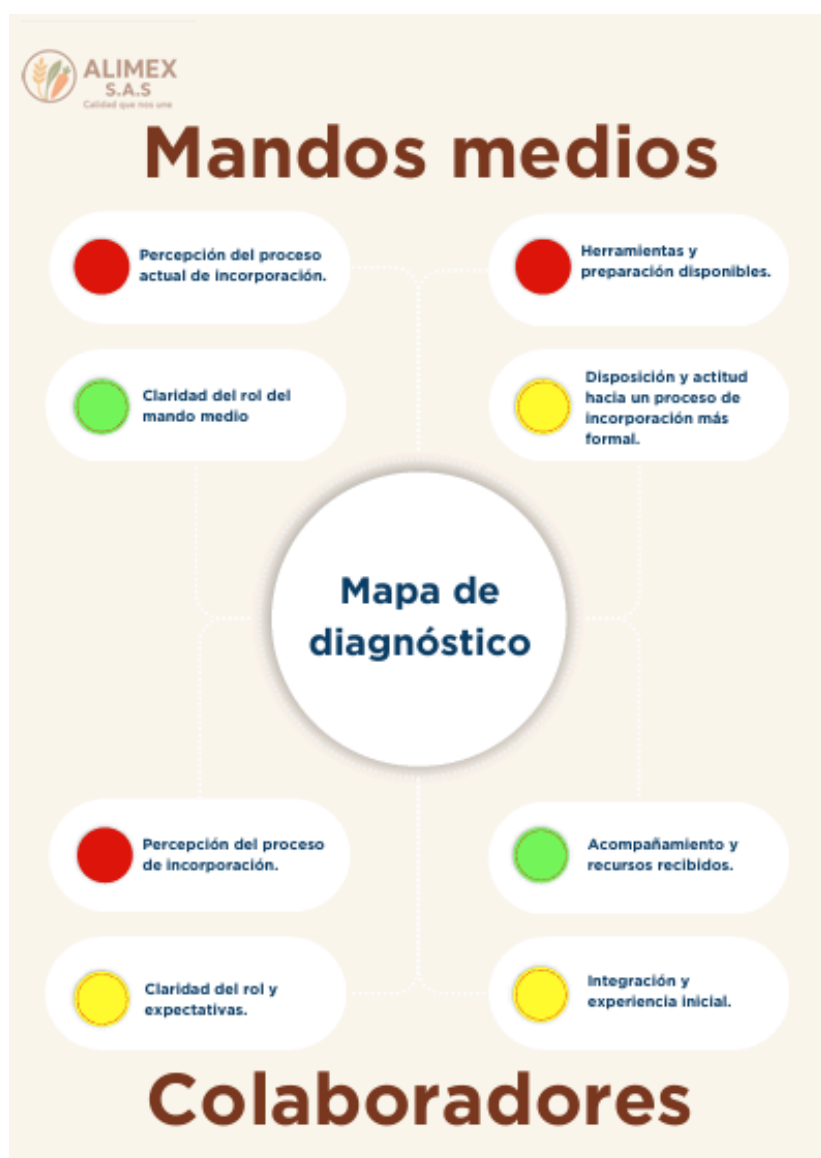
- Cómo interpretar los resultados de las encuestas.
- Cómo calcular los promedios por variable.
- Cómo identificar el escenario correspondiente.
- Cómo vincular los resultados con los lineamientos de acción.

De esta manera, el equipo busca asegurar que la empresa pueda utilizar de forma autónoma el sistema de diagnóstico propuesto en caso de desearlo. Transformando los datos en acciones concretas.

- ❖ Anexo 11: Guía audiovisual de análisis de los resultados de las herramientas diagnósticas Guía de análisis de los resultados.mp4.⁵

A partir de los resultados analizados se podrá construir un Mapa de Diagnóstico en el cual la empresa podrá visualizar el estado actual de cada dimensión y detectar aquellas que requieren mayor fortalecimiento.

- **Ejemplo visual de Mapa de diagnóstico**



Fuente: Elaboración propia en base al diseño de la Propuesta de Intervención.

⁵ Para elaborar el diseño audiovisual se utilizó herramientas de Inteligencia Artificial denominada Notebook lm.

En síntesis, a partir de las encuestas cada variable se asociará a un escenario específico, lo que permitirá definir lineamientos de acción concretos orientados a mejorar los espacios detectados.

De este modo, los hallazgos detectados no implican modificar la estructura general del modelo, sino retroalimentar su implementación, priorizando ajustes en etapas que lo requieran con mayor urgencia.

Por último, los resultados se analizarán de manera independiente en cada encuesta, lo que permite obtener diagnósticos diferenciados desde la perspectiva de los mandos medios y de los colaboradores, agregando valor al proceso de onboarding.

❖ Fase 3

❖ Estrategia de implementación del proceso de onboarding

La implementación de la propuesta requiere generar instancias específicas de acompañamiento dirigidas exclusivamente a las personas que ocupan el puesto de jefatura. Estas instancias se orientaron a favorecer la comprensión del proceso de incorporación de nuevos colaboradores y promover la adopción de criterios comunes para la correcta aplicación en la base operativa.

Para la puesta en marcha de la propuesta, se pone a disposición de la organización un conjunto de herramientas y orientaciones destinadas a facilitar la aplicación del proceso. No obstante, su implementación se plantea desde un enfoque flexible, progresivo y ajustado a la dinámica cotidiana de la Pyme.

- **Taller de Sensibilización para mandos medios.**

En este marco, la estrategia de implementación propuesta contempla el diseño de un Taller de sensibilización de mandos medios, entendido como una instancia inicial de formación fundamental que permite **introducir conocimientos básicos** acerca del proceso de incorporación de personal, fortaleciendo el rol de los jefes y su ejecución cotidiana.

Su finalidad es generar un marco común de criterios respecto del ingreso de personal, clarificando responsabilidades, etapas y formas de acompañamiento, de modo que los jefes puedan replicar y sostener el proceso en la base operativa.

Los contenidos del taller se definen a partir de los resultados obtenidos mediante la herramienta diagnóstica aplicada a mandos medios y responsables de turno, la cual permite identificar percepciones, prácticas actuales y principales dificultades vinculadas al ingreso y acompañamiento de nuevos colaboradores.

En función de estos resultados, en el anexo a continuación, se proponen abordar los siguientes ejes de trabajo que luego serán transmitidos por los propios mandos medios a los responsables de turno.

- Anexo 12: *Taller de sensibilización del Proceso de Onboarding* [Taller de Sensibilización del Proceso de Onboarding](#)

- **Justificación del alcance del taller**

La decisión de implementar el taller de sensibilización exclusivamente a los gerentes y mandos medios responde a criterios de organización productiva propios de la dinámica organizacional. En este sentido, se consideró inapropiado la participación simultánea de gerentes, jefaturas y responsables de turno en instancias formativas ya que su duración temporal podría generar dificultades en la operatoria diaria, dejando a la base operativa sin el soporte necesario ante dudas, consultas o situaciones imprevistas.

Asimismo, los mandos medios cumplen un rol estratégico como nexo entre la definición de lineamientos y su ejecución en la base operativa, posicionándolos como actores clave para la apropiación, adaptación y la posterior transmisión del conocimiento del proceso de onboarding hacia los responsables de turno.

De esta manera, el taller tiene el fin de ser una instancia de formación de referentes internos, garantizando la continuidad operativa de la empresa, y al mismo tiempo, asegurando la bajada de información a sus subordinados.

Además, se consideró que parte de la nómina opera bajo un sistema de turnos rotativos, lo cual implicaría que algunos responsables de turno deban participar de instancias formativas fuera de su horario laboral. Por ello, la formación inicial se concentrará en el nivel de jefatura y se transmitirán los criterios de implementación a sus equipos de trabajo.

- **Vinculación con el diagnóstico.**

La estrategia de implementación se articula con el grado de criticidad organizacional definido a partir de la herramienta diagnóstica desarrollada en el presente trabajo, la cual se propone como insumo de partida para que la empresa pueda identificar el estado actual respecto de sus procesos de ingreso y acompañamiento organizacional.

En este sentido, el taller diseñado permite comprender el proceso de onboarding considerando las percepciones, prácticas y dificultades identificados en la empresa, favoreciendo un abordaje situado y acorde a la realidad de la empresa.

De esta manera, se busca comprender que la implementación del proceso no se desarrolla de manera homogénea en todos los contextos organizacionales, sino que requiere adaptaciones que contemplen las características particulares.

- **Aplicación progresiva del proceso en la base operativa.**

La implementación del proceso de onboarding, se plantea como progresiva y adaptable, priorizando la incorporación gradual en la base operativa de la empresa, identificada como un sector crítico en función de la rotación de personal y la necesidad de acompañamiento inicial.

La propuesta contempla que la empresa pueda iniciar la aplicación del proceso en los sectores operativos, con la flexibilidad de ajustar el ritmo de implementación según sus recursos disponibles, utilizando los manuales y herramientas desarrolladas como guías de referencia, revisando y ajustando el proceso a partir de la experiencia práctica.

Esta lógica de aplicación gradual busca favorecer la apropiación del proceso por parte de los mandos medios y responsables de turno, evitando resistencias y facilitando su sostenibilidad en el tiempo, sin introducir procedimientos rígidos ajenas a la realidad de la PyME.

- **Taller de capacitación a mandos medios.**

Como complemento al Taller de Sensibilización, se sugiere realizar una instancia de capacitación orientada exclusivamente a *profundizar* la importancia del proceso de onboarding y en el uso de las herramientas organizacionales en el marco de la presente propuesta.

A diferencia del taller, la capacitación se plantea como un segundo momento dentro de la estrategia de implementación. En este sentido, se recomienda que la misma se lleve a cabo posterior al taller, una vez que los jefes hayan tenido el primer acercamiento al proceso y a su rol dentro del mismo.

Esta secuencia tiene el fin de favorecer una implementación gradual del proceso, permitiendo que las jefaturas puedan primero comprender el sentido y el alcance de la propuesta para luego, profundizar en aspectos operativos vinculados a su aplicación.

Al igual que el Taller de Sensibilización, se sugiere que esta instancia formativa esté dirigida a gerentes y jefes, considerando el rol estratégico como nexo entre la definición de lineamientos empresariales y su aplicación en la base operativa. Se busca fortalecer la capacidad para implementar el proceso de onboarding, transmitir criterios de actuación a los responsables de turno.

En este marco, la capacitación se orienta a profundizar en los objetivos, beneficios y etapas del proceso, así como también en la utilización de las herramientas diseñadas para acompañar el ingreso de nuevos colaboradores, entre ellas Manual de Bienvenida, el Manual de Proceso y el Registro de Feedback. Asimismo, se abordan los criterios generales para la aplicación en la base operativa y las principales recomendaciones para su implementación en el contexto de la empresa.

Anexo 13: *Capacitación para la implementación del Proceso de Onboarding* [Capacitación para la implementación del Proceso de Onboarding](#)

❖ Fase 4

❖ Sistema propuesto para el seguimiento y evaluación del proceso.

Con el propósito de evaluar la sostenibilidad y efectividad de la aplicación del proceso de onboarding, se propone incorporar criterios de seguimiento que permitan a la organización observar el impacto en términos de adaptación y retención del personal ingresante.

El seguimiento del proceso posibilita detectar de manera temprana posibles dificultades de adaptación y, en consecuencia, intervenir de manera rápida mediante instancias de acompañamiento personalizadas, reforzando información o prácticas durante las primeras etapas de inserción laboral.

Los instrumentos diseñados a tal fin (registro post-selección y el registro de feedback sobre el período de onboarding) tiene como propósito generar trazabilidad a lo largo del proceso, aportar información objetiva que respalde la toma de decisiones y favorecer la mejora continua.

1- Registro de entrevista de Post- Selección

Durante la instancia de entrevista con la GO, se identificó que no contaban con registros formales vinculados al proceso de selección del personal, particularmente en lo referido a los criterios considerados para la elección de un candidato por sobre otro. Esta ausencia podría dificultar la trazabilidad de las decisiones tomadas y limita la posibilidad de contar con antecedentes objetivos ante futuras consultas o situaciones similares.

Dado que el programa integral propuesto inicia desde el momento de selección del candidato, se consideró pertinente incorporar un Registro Post-Entrevista que permita documentar de manera clara y sintética los aspectos evaluados durante el proceso, así como los fundamentos que respaldan la decisión final.

Este registro fue diseñado como una herramienta práctica y de fácil completado, destinada a la persona responsable del proceso de selección, inmediatamente después de realizadas las entrevistas.

Su finalidad es dejar constancia escrita de los criterios de evaluación, fortalezas identificadas, posibles áreas de mejora y motivos que sustentan la elección del perfil seleccionado.

De este modo, el registro no solo reporta transparencia y respaldo en la toma de decisiones, sino que también se integra como parte inicial del proceso, permitiendo que la organización cuente con información relevante sobre el perfil ingresante desde el primer momento.

- Anexo 14: Registro Post-Entrevista de Selección.xlsx

2- Registro de Feedback sobre el período de Onboarding.

En la segunda instancia de reunión con la GO, se comprobó la inexistencia de registros sistematizados sobre el proceso de incorporación del personal. Con lo cual el seguimiento del desempeño durante el período de prueba se realizaba de manera informal y subjetiva, a partir de las observaciones aisladas de las jefaturas, sin dejar registro por escrito del recorrido del trabajador. A partir de ello, las decisiones vinculadas a la continuidad o desvinculación del personal se apoyaban principalmente en percepciones subjetivas o sesgadas, sin contar con una información concreta que les permitiera evaluar objetivamente el desempeño del nuevo colaborador a mediano plazo.

Frente a esta situación, el equipo interventor propuso la incorporación del Registro de Feedback sobre el Período de Onboarding, diseñado como una herramienta de gestión que permita documentar de manera progresiva y ordenada el proceso de adaptación del colaborador a su puesto de trabajo. El registro se basa en criterios simples, observables y comparables, detectados a partir de la observación directa y en instancias de conversación entre el jefe directo - en conjunto con el responsable de turno- y el trabajador ingresante.

La finalidad del registro no es sancionatoria ni evaluativa, sino que busca construir una base de información objetiva que dé cuenta del recorrido del colaborador durante el período de prueba. De este modo, al momento de tomar una decisión vinculada a la continuidad laboral, la empresa cuenta con documentación fehaciente que permite analizar el proceso completo de incorporación, evitando sesgos, identificando avances, dificultades y necesidades de acompañamiento, reduciendo el margen de arbitrariedad en la toma de decisiones.

- Anexo 15: Registro de Feedback sobre el período de Onboarding Registro de Feedback- Período de Onboarding

❖ **Indicadores sugeridos para la evaluación del proceso**

Los indicadores propuestos se plantean como herramientas que permitirán a la empresa realizar un seguimiento sistemático del proceso una vez que la propuesta sea aplicada. Por ende, su función principal consiste en ofrecer criterios objetivos que faciliten la observación, el registro y el análisis del proceso de incorporación de los nuevos trabajadores.

En contextos organizacionales como el de Alimex, donde no existe área de Relaciones de Trabajo, la incorporación de criterios de seguimiento resulta especialmente relevantes. La utilización de indicadores permite reducir los niveles de subjetividad al momento de evaluar el desempeño inicial del colaborador y contribuye a que las decisiones vinculadas con su continuidad en el puesto se fundamenten con información sistematizada, evitando decisiones que se sustenten en percepciones aisladas.

A partir de esta perspectiva, se propone una serie de indicadores orientativos, considerados clave que permitirán a la empresa analizar una vez implementado el proceso, el grado de adaptación del colaborador y su permanencia en la Alimex.

- **Claridad en las funciones y responsabilidades:** Durante el primer mes de trabajo, es conveniente relevar el grado de comprensión de tareas, prioridades y estándares esperados que posee el colaborador. Este indicador permite identificar posibles confusiones en la asignación de tareas y reforzar las instancias de explicación o entrenamiento cuando resulte necesario, favoreciendo así una incorporación progresiva y ordenada.
- **Percepción de acompañamiento inicial:** Consiste en indagar si el colaborador ingresante identifica a su referente dentro del proceso y se siente acompañado durante su adaptación. En organizaciones donde el aprendizaje se produce principalmente en el puesto de trabajo, mediante la interacción diaria con compañeros y superiores, la presencia de una figura de referencia contribuye a disminuir la incertidumbre propia

del ingreso, fortaleciendo la confianza y facilitando la adquisición de conocimientos prácticos y operativos necesarios para el correcto desempeño de las tareas.

- **Integración al equipo de trabajo:** Implica observar el nivel de vinculación del nuevo operario con sus compañeros y su interacción en la dinámica diaria del área. La adaptación no se limita solo al aprendizaje técnico, sino que incluye la integración a un entramado social con normas implícitas y formas de interacción propia. En este sentido, este indicador permite observar el nivel de vinculación del nuevo trabajador con sus compañeros y su participación en la dinámica cotidiana del área, anticipando posibles dificultades que puedan incidir en el clima o su continuidad laboral en la empresa.
- **Tiempo de adaptación operativa:** Este indicador refiere al período de tiempo que transcurre hasta que el colaborador alcance su máxima autonomía en el desempeño de sus tareas. El registro de esta información posibilita analizar si el proceso de capacitación y el acompañamiento brindado resultados adecuados o si se debe ajustar alguna dimensión. Si el tiempo requerido para alcanzar la autonomía deseada se excede, se debe reforzar las instancias de formación o revisar la claridad de las indicaciones transmitidas.
- **Permanencia a los 3 y 6 meses:** La continuidad laboral del colaborador constituye un indicador fundamental para analizar el impacto del proceso de onboarding. La permanencia del empleado en la empresa después de los primeros meses de inserción suele reflejar una adecuada adaptación al puesto, suponiendo una integración satisfactoria a la cultura y la dinámica diaria de la empresa.

Las dimensiones mencionadas se retroalimentan directamente del **Registro de Feedback sobre el proceso de onboarding** propuesto en el presente apartado. Dicho registro constituye la fuente principal de información para el análisis del proceso, ya que incluye criterios de observación tales como la comprensión de tareas, autonomía progresiva, comunicación, respeto de normas y la predisposición para el aprendizaje. De esta manera, el registro no solo cuenta con hechos concretos, sino que también funciona como insumo para la construcción de indicadores, aportando una mirada más integral sobre la adaptación del colaborador.

En cuanto al soporte de datos para el seguimiento, se propone que la información relevada pueda sistematizarse dentro del propio Registro de Feedback y que, de manera

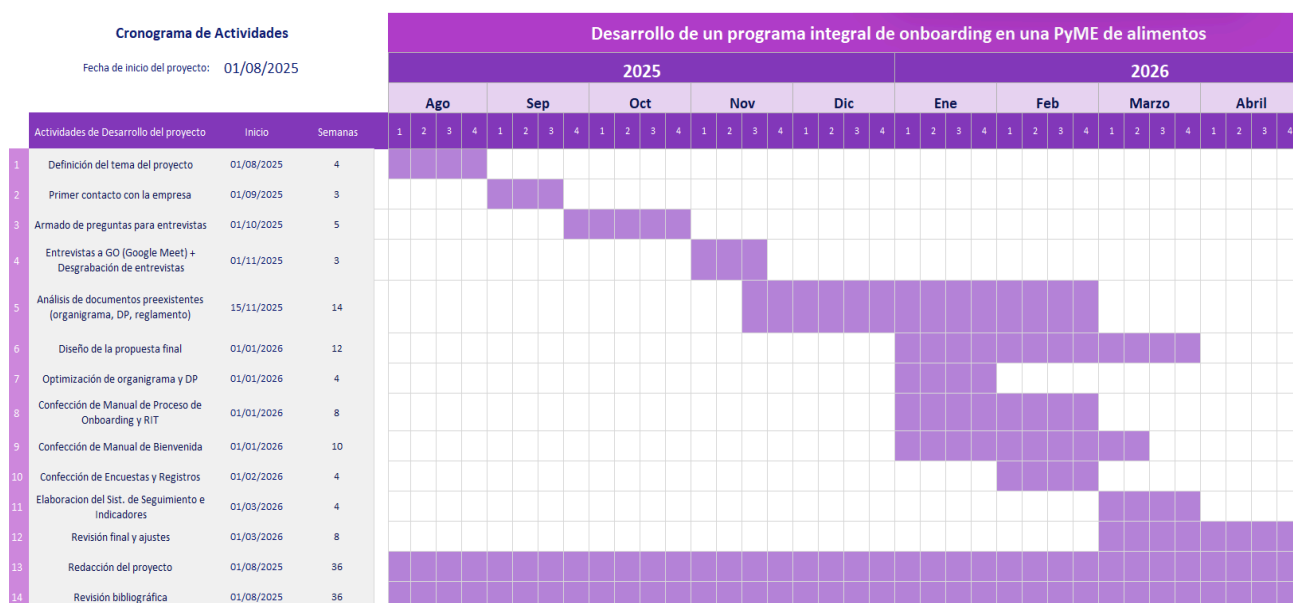
complementaria, se incorpore en un mismo archivo una síntesis de las dimensiones evaluadas (por ejemplo, a través de una tabla dinámica en Excel). Esta síntesis permitirá consolidar de manera clara los principales avances, fortalezas y puntos críticos detectados en cada ingreso, facilitando una lectura global y comparativa de los procesos de incorporación y su evolución.

La decisión de centralizar el soporte en un único registro, responde a la necesidad de garantizar la coherencia del seguimiento, la sistematización de la información y la posibilidad de análisis posterior. No obstante, el soporte podrá adecuarse a la dinámica organizacional de la empresa, priorizando siempre el uso estratégico de la información recopilada.

En este sentido, el sistema de seguimiento y evaluación propuesto, permite generar instancias de retroalimentación orientadas a la mejora continua, en las cuales la experiencia de cada nuevo ingreso se transforma en aprendizaje para la organización, fortaleciendo progresivamente la sostenibilidad del proceso de onboarding y su contribución a la empresa.

❖ Cronograma de tareas del proyecto de intervención

A modo de cierre, y con el propósito de ordenar y visualizar el proceso de elaboración del presente proyecto, se expone a continuación un cronograma que sintetiza las principales actividades realizadas por el equipo interventor. En él se refleja la secuencia de tareas abordadas, desde la definición del caso y el primer acercamiento a la empresa, hasta la recolección y análisis de la información, el diseño de la propuesta y la redacción del trabajo final.



Fuente: Elaboración propia en base al proyecto de intervención.

El cronograma evidencia tanto la simultaneidad de tareas como la construcción progresiva del proyecto en su totalidad, desarrollada entre los meses de agosto de 2025 y abril de 2026.

❖ Conclusiones y resultados esperados

El desarrollo del presente proyecto de intervención permitió evidenciar que la ausencia de procesos estructurados de incorporación de personal no constituye una problemática aislada, sino que refleja una realidad frecuente en las PyMEs, particularmente en contextos productivos como el de la ciudad de Rafaela. En este sentido, el caso de la empresa Alimex pone en evidencia las limitaciones existentes en la formalización de la gestión del talento humano, incluso en organizaciones con un número significativo de colaboradores operando en rubros críticos como el alimenticio.

A partir del diagnóstico realizado, se identificó que la existencia de un proceso de onboarding estructurado afecta directamente la adaptación a nuevos ingresos, impactando en su desempeño inicial y elevando los niveles de rotación. Esto genera ineficiencias organizacionales que podrían prevenirse mediante prácticas más sistematizadas. Asimismo, el análisis permitió comprender que estas situaciones se vinculan, en gran medida, con las propias dinámicas de las PyMEs, donde las demandas productivas y la resolución de contingencias cotidianas suelen priorizarse por sobre la formalización de procesos.

En este marco, la propuesta desarrollada se orientó al diseño de un Programa Integral de Onboarding, planteado desde una lógica flexible y adaptable a las particularidades de la organización. Su principal aporte radica en ofrecer un conjunto de herramientas que la empresa puede implementar de manera gradual y personalizada, seleccionando aquellas que considere pertinentes en función de su nivel de desarrollo, sus recursos y su contexto operativo. De este modo, se propone un modelo accesible que no requiere de grandes inversiones estructurales, sino del compromiso de los actores involucrados y de la incorporación progresiva de prácticas formales.

En relación con su viabilidad, se destaca que la propuesta resulta aplicable en el contexto organizacional analizado, en tanto permite la implementación parcial o escalonada. Desde el punto de vista económico, el programa no implica costos significativos asociados a

infraestructura o tecnología, dado que se apoya en la optimización de prácticas existentes. Por ello, los principales costos se vinculan con la realización de instancias de sensibilización y capacitación impartidas por un especialista.

Si bien el presente trabajo no llevó a cabo la implementación de la propuesta dentro de la organización, limitándose al diseño técnico sujeto a la decisión de la empresa; esto no impidió avanzar en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por el contrario, permitió desarrollar una propuesta sólida, ajustada a la realidad organizacional.

Otro aspecto relevante a destacar tiene que ver con la necesidad de pensar intervenciones flexibles, capaces de adaptarse a los tiempos y prioridades propias de las PyMEs. En este sentido, se evidenciaron limitaciones vinculadas a la dinámica organizacional, ya que la empresa atravesaba un período de alta demanda productiva que restringió la disponibilidad para el trabajo de campo. Esta situación reforzó la importancia de construir propuestas viables, situadas y alineadas con las condiciones reales de las organizaciones.

En términos de aprendizaje, el proceso permitió no solo abordar una problemática concreta, sino también comprender que intervenir en organizaciones implica adaptarse a sus dinámicas, priorizando estrategias posibles por sobre diseños ideales. Por lo tanto, la experiencia implicó articular los conocimientos teóricos abordados a lo largo de la carrera de Relaciones del Trabajo con el desarrollo de habilidades vinculadas a la lectura del entorno del contexto, la flexibilidad y la construcción de herramientas aplicables.

Como futuras Licenciadas en Relaciones de Trabajo, se considera que el rol profesional en este tipo de organizaciones resulta fundamental, en tanto permite aportar conocimientos y herramientas orientadas a mejorar procesos, fortalecer condiciones de trabajo y acompañar el desarrollo organizacional. En este sentido, la intervención desarrollada demuestra el valor y la capacidad de la disciplina para ofrecer soluciones concretas y promover prácticas de gestión del talento más sistematizadas.

En esta línea, se abren nuevas posibilidades de intervención vinculadas a la implementación, evaluación y seguimiento; así como también a la profundización de otros procesos de gestión del talento, como la comunicación interna, la capacitación y desarrollo y clima organizacional.

En relación con los resultados esperados, se prevé que la implementación del programa de onboarding contribuya a mejorar la experiencia de ingreso de los nuevos colaboradores de Alimex, favoreciendo una adaptación más rápida y efectiva al puesto y a la organización. A su vez, se espera que su aplicación permita reducir la rotación en los primeros meses, fortalecer el compromiso organizacional y mejorar los niveles de desempeño inicial, aportando mayor eficiencia a los procesos internos.

En conclusión, el proyecto no solo responde a una necesidad específica de Alimex, sino que constituye un aporte replicable para otras PyMEs que enfrentan problemáticas similares, reafirmando la importancia de la gestión estratégica de las personas como eje central para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

❖ **Recomendaciones finales**

En función de lo desarrollado anteriormente, se proponen las siguientes recomendaciones, orientadas a acompañar la implementación de la propuesta y a consolidar prácticas organizacionales sostenidas en el tiempo.

● **Formalización de herramientas organizacionales**

Se recomienda mantener actualizadas las herramientas organizacionales, como también validar el Reglamento Interno de Trabajo ante un profesional del ámbito legal y/o de un organismo competente, a fin de garantizar su adecuación normativa vigente. Asimismo, se sugiere asegurar su coherencia con lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo aplicable (STIA CCT N°244/94) contemplando el marco regulatorio del sector alimentario y el rol de la representación sindical. Asimismo, exigir la firma del nuevo colaborador como constancia de su entrega y promover su difusión activa mediante la colocación de copias en espacios comunes de uso frecuente -como pasillos, baños y cocina-, favoreciendo el acceso y conocimiento por parte de la totalidad de los trabajadores.

● **Clarificación de roles y responsabilidades**

Resulta fundamental reforzar la asignación de roles de los mandos medios y responsables de turno, quienes cumplen un rol central en el acompañamiento de nuevos colaboradores. La

definición precisa de roles contribuye a evitar superposiciones, reducir la informalidad y garantizar la coherencia en la implementación.

- **Implementación del sistema de seguimiento**

Se sugiere implementar y sostener el sistema de seguimiento diseñado, el cual incorpora indicadores específicos y herramientas de registro orientadas a monitorear la adaptación de los nuevos colaboradores a lo largo de las distintas etapas del proceso. En este marco, se destaca la relevancia del Registro de Feedback como fuente central de información para la identificación de desvíos y oportunidades de mejora.

En esta misma línea, se sugiere que la información relevada sea utilizada en instancias de retroalimentación, orientadas a introducir ajustes en el proceso de onboarding. De este modo, el feedback deja de cumplir una función meramente descriptiva para constituirse en un elemento central del aprendizaje organizacional, transformando la experiencia de cada ingreso en insumo para la mejora continua del proceso.

- **Incorporación de encuestas de satisfacción.**

Se propone implementar una encuesta de satisfacción dirigida especialmente a los colaboradores una vez culminado el período de incorporación. Con el objetivo de relevar su percepción sobre el acompañamiento recibido, la claridad de la información transmitida y su nivel de integración al puesto y a la organización. Los resultados obtenidos allí, construirían información valiosa para retroalimentar y fortalecer futuras instancias de incorporación, consolidando al proceso en cada ingreso individual, dando a lugar a una práctica sistemática dentro de la organización.

- **Desarrollo de instancias de capacitación**

Se recomienda priorizar la realización de capacitaciones y talleres dirigidos a mandos medios y responsables de turno, ya que se consideran actores clave para la correcta implementación del programa. Estas instancias representan la principal inversión del proceso y resultan fundamentales para garantizar su sostenibilidad.

- **Mejora continua**

Incorporar una lógica de mejora continua, en la cual el proceso de onboarding sea contemplado en instancias progresivas, dinámicas y adaptables, capaz de evolucionar en

función de la experiencia organizacional. En este sentido, resulta fundamental evitar que las herramientas diseñadas queden como recursos aislados, favoreciendo su integración en las prácticas habituales de la empresa.

❖ **Reflexión final del equipo interventor**

El presente trabajo permitió evidenciar que el proceso de onboarding constituye una herramienta estratégica en la gestión del talento, particularmente en el contexto de las PyMEs, donde la informalidad y la centralización de funciones suelen dificultar la sistematización de las prácticas organizacionales. En línea con los aportes teóricos abordados, la estructuración de procesos de incorporación no solo favorece una adaptación más eficiente de los trabajadores,

sino que también contribuye al fortalecimiento del compromiso organizacional, la reducción de la rotación y la mejora del desempeño.

Por ende, el onboarding se presenta como una oportunidad clave para ordenar y acompañar el ingreso, entendiendo que incorporarse a un nuevo espacio de trabajo, no implica únicamente aprender tareas, sino también comprender normas, construir vínculos y encontrar un lugar dentro de una dinámica organizacional ya establecida. Esta perspectiva permitió abordar el proceso desde una mirada integral, reconociendo su dimensión humana y relacional.

En coherencia con ello, la propuesta desarrollada buscó evitar la imposición de modelos rígidos, promoviendo el diseño de herramientas simples, accesibles y adaptables a la realidad organizacional. De este modo, los instrumentos elaborados (encuestas, materiales de apoyo y de seguimiento del proceso) no solo responden a los objetivos planteados, sino que establecen una forma posible de acompañar los procesos de ingreso sin desarticular la lógica propia de la empresa.

Asimismo, uno de los aportes centrales del trabajo radica en visibilizar que la gestión del talento en las PyMEs no constituye una práctica secundaria ni exclusiva de grandes estructuras organizacionales. Por el contrario, incluso en contextos donde no existe un área formal de Relaciones de Trabajo, resulta posible generar condiciones que favorezcan la integración, el aprendizaje y la permanencia de los trabajadores, adquiriendo un valor

estratégico en escenarios atravesados por la rotación y la necesidad de sostener la productividad.

Finalmente, esta experiencia de intervención invita a reflexionar sobre el rol profesional en el campo de las Relaciones del Trabajo como agentes de cambio. En tanto intervenir en organizaciones reales implica no solo aplicar conceptos teóricos apropiados y desarrollados a lo largo de la carrera, sino también comprender contextos específicos, reconocer limitaciones y construir propuestas situadas. Desde esta perspectiva, la intervención propició un espacio de articulación entre el análisis y la acción, donde el desafío consistió no sólo en identificar problemáticas, sino también en construir herramientas que resulten efectivamente significativas y aplicables para las organizaciones.

Desde este lugar, se espera que la propuesta desarrollada pueda ser apropiada por la empresa como una herramienta útil y adaptable a su realidad, y que contribuya, en el tiempo, a fortalecer sus prácticas y su crecimiento.

❖ Referencias Bibliográficas

Ámbito Recursos Humanos. (2022). *¿Cómo hacer del onboarding una experiencia única de RRHH?* Ámbito. <https://www.ambito.com>

Appical. (2023). *Tendencias de onboarding en 2023*. Appical. <https://www.appical.com/es/blog/onboarding-trends-2023>

Argentina. (1929). *Ley 11.544 de jornada de trabajo*.

Argentina. (1969). *Código Alimentario Argentino*.

Argentina. (1972). *Ley 19.587 de higiene y seguridad en el trabajo*.

Argentina. (1974). *Ley 20.744 de contrato de trabajo*.

Argentina. (s.f.). *Buenas prácticas de manufactura (BPM)*.

Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación. (1994). *Convenio Colectivo de Trabajo 244/94*.

Ascúa, R., & Revale, S. (2018). *Relevamiento de PyMEs de Rafaela*. Universidad Nacional de Rafaela y Universidad Provincial del Sudoeste. <https://www.unraf.edu.ar/images/BIBLIOTECA/REPOSITORIO/001/RELEVAMIENTO-PY-MES-RAFAELA.pdf>

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>

BAE Negocios. (2024, enero 22). *La mitad de las empresas tiene una rotación promedio de casi 10% de sus empleados*.

<https://www.baenegocios.com/negocios/La-mitad-de-las-empresas-tiene-una-rotacion-promedio-de-casi-10-de-sus-empleados-20240122-0051.html>

Buk. (2023). *¿Cuál es la diferencia entre inducción y onboarding?* Buk Blog. <https://www.buk.mx/blog/cual-es-la-diferencia-entre-induccion-y-onboarding>

Camacho Idrovo, B. S. (2025). *Influencia del proceso de onboarding en el desempeño laboral en una empresa de telefonía móvil en Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio UPS.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/30777/1/TTQ2219.pdf>

Castagna, A. I., Báscolo, P. J., Pujadas, M. F., & Secreto, M. F. (2014). *Perfil productivo de la región sur de Santa Fe: Un análisis a partir de las pymes industriales*. Universidad Nacional de <https://rephip.unr.edu.ar/items/5f38bb84-010f-472e-a1e5-3e4d053de9f5/full>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (s. f.). *Acerca de las microempresas y las PyMEs*.

<https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme/acerca-microempresas-pymes>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2025, junio). *Boletín Económico Mensual: Índice de Ventas Minori* [boletin-economico-mensual-conoce-los-datos-de-las-pymes](https://www.came.org.ar/boletin-economico-mensual-conoce-los-datos-de-las-pymes)

Censo Industrial Rafaela. (2024). *Istas PyME – Mayo 2025*. <https://www.redcame.org.ar/novedades/14148/nforme-de-resultados-generales>. Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL).

De Largy, C. (2024). *Cómo un onboarding eficaz puede ayudarte a conseguir la carrera que deseás*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/como-onboarding-eficaz-puede-ayudarte-conseguir-carrera-deseas-n52266>

Delisio, A. A., & Galasso, M. A. (2021). Rotación en las pymes. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1864>

Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights>

Durand Cupe, Y. J., & Márquez Fernández, A. N. (2020). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de hipermercados Tottus de Arequipa – 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de

San Agustín]. [Impacto del Onboarding como estrategia de Endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de hipermercados Tottus de Arequipa – 2019](#)

Federación de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (FTIA) & cámaras empresarias del sector. (1994). *Convenio colectivo de trabajo N.º 244/94*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Forbes Argentina. (2023a, agosto 25). *Pymes: sólo el 9 % dice tener políticas activas de atracción y fidelización del talento*.
<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/pymes-9-dice-tener-politicas-activas-atraccion-fidelizacion-talento-n39594>

Gallup. (2025). *Estado del compromiso laboral en Argentina 2025*.
<https://naaloo.com/como-esta-el-compromiso-laboral-en-argentina-informe-gallup-2025/>

García Bustos, A. K. (2022). *Propuesta de mejora para proceso de onboarding en Human Capital* (Trabajo fin de estudio, Universidad Internacional de La Rioja).
<https://reunir.unir.net/handle/123456789/13988>

Gottig, G., & Simonutti, S. (2024). *Planificación y desarrollo del proceso de inducción para personas que se incorporan a los grupos de trabajo de UNRaf Tec* [Trabajo final de grado, Licenciatura en Relaciones del Trabajo, Universidad Nacional de Rafaela]. Repositorio Institucional UNRaf.
<https://repositorio.unraf.edu.ar/bitstreams/8542995f-5ac5-4c08-8aab-bf0cbe7476f4/download>

Grupo Castilla. (2025, septiembre 11). *Onboarding: Qué es, tipos y proceso*.
<https://www.grupocastilla.es/onboarding/>

Guamán Guevara, M. D., Alcocer Morocho, J. M., & Baño Jerez, M. V. (2023). Onboarding digital como sistema de aprendizaje para el desarrollo organizacional. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 5(2), 591–609.
<https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/622>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

iSpring. (2024). *Onboarding de nuevos empleados: qué es, ejemplos y cómo hacerlo*. iSpring Solutions. <https://www.ispring.es/blog/onboarding-de-nuevos-empleados>

Lectera. (2024). *Onboarding de empleados: proceso, significado y ejemplos*. <https://lectera.com/info/es/articles/onboarding-de-empleados>

Ley N° 20.744 Régimen de Contrato de Trabajo

Lippo, J. A. (2022). Gestión del talento humano en las pymes: impulsando la innovación y la competitividad. *Aglala*, 13(2), 205–214. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/2233>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación & Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023). *Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación (ENDEI III): Resultados finales 2019-2021*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/endei_resultados_finales.pdf

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2025). *Programa de capacitación para PyMEs: gestión de recursos humanos*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2025/07/capacitar_ruta_aprendizaje_programa_a_gestion_de_rrhh_en_pymes.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023). *Informe estadístico sobre PyMEs, empleo y mercado laboral en Argentina*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Onboarding: A key to employee retention and workplace well-being. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>

Naaloo. (2025). ¿Cómo tener un proceso de onboarding exitoso y eficiente? <https://naaloo.com>

Niño Marín, M. P., & Ramírez Medina, M. E. (2023). *Beneficios de la implementación del proceso de onboarding y capacitación para una organización a través de la gamificación* [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://doi.org/10.60794/fdvs-8n2>

Pandapé. (2025). *Principales desafíos y tendencias en recursos humanos 2025*. <https://www.pandape.com/blog/tendencias-de-rh-en-argentina/>

Radesca, M. A. (2021). *Innovación para los procesos de selección, onboarding y retención del personal administrativo en empresas neuquinas* [Trabajo final de graduación, Universidad Siglo XXI]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/25025>

Randstad. (2023). Estudio del mercado laboral argentino. <https://www.randstad.com.ar/estudios/mercado-laboral-argentino-2023>

Randstad. (2025). Informe sobre la digitalización y gestión del talento en Argentina. <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/81-las-empresas-argentina-ya-aplica-ia-su-negocio-37-utiliza-ia/>

Runa HR. (2025). *Onboarding: ¿Qué es? ¿Cuál es su objetivo?* Runa HR. <https://runahr.com/ar/uncategorized-mx/onboarding/>

Rosas Custodio, M. E. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano* [Tesis de maestría, Universidad Panamericana].

Salerno, A., & Rampone, M. (2024). *Evolución de las PyMEs en Argentina y su impacto en el empleo*. Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2024-06/IndicadoresPyMEs062024_0.pdf

Serrano, A., Blanco, F., Ligerio, J. A., Alvira, F., Escobar, M., & Sáenz, A. (2009). *La investigación multimétodo* [Documento didáctico, 20 de mayo de 2009].

Silva Marín, M. (2024). *La importancia del onboarding para la retención del talento en las organizaciones* [Trabajo final de grado, Universidad del Rosario]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/162564>

Soom Personas. (2022, marzo 15). *El Onboarding: más allá de la inducción*.

<https://soompersonas.com/el-onboarding-mas-alla-de-la-induccion/>

Taquion Group. (2025, septiembre). *Las PyMEs en Argentina: Opiniones y percepciones de 200 PyMEs argentinas sobre su situación y la del país*.

<https://la5pata.com/wp-content/uploads/2025/09/Taquion-InformePyMEs-Diseno-Septiembre2025.pdf>

Ulloa Romero, Y. V., Olivares Álvarez, E., & Flores Rivera, A. R. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 50–65.

<https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>

Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf). (2022). *Transformación digital: Informe final del relevamiento de empresas en la Provincia de Santa Fe*. UNRaf.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

Varela Cepeda, E. del R. (2023). *La importancia del onboarding efectivo en las organizaciones: maximizando el éxito desde el primer día*. Grandes Pymes.

<https://grandespymes.ar/2023/11/03/la-importancia-del-onboarding-efectivo-en-las-organizaciones-maximizando-el-exito-desde-el-primer-dia/>

Visma Latam. (2025). *Cómo el onboarding efectivo transforma la incorporación en PyMEs argentinas*.

<https://hr.vismalatam.com/articulos/onboarding-en-argentina-como-lograr-que-se-enamoren-de-tu-empresa-desde-el-dia-uno/>

Apartado de anexos

Herramientas organizacionales de soporte (antes del ingreso)

- Anexo 1: Organigrama Inicial de la empresa Alimex S.A.S.
- Anexo 2: Organigrama propuesto para la empresa Alimex S.A.S.
- Anexo 3: Optimización de los descriptivos de puestos [Descriptivos de puestos Alimex S.A.S.xlsx](#)
- Anexo 4: Modelo de Reglamento Interno de Trabajo (RIT) [Reglamento Interno de Alimex S.A.S.docx](#)

Herramientas del proceso de onboarding

- Anexo 5: Manual de Proceso de Onboarding [Manual de Proceso de Onboarding – PyME Alimex](#)
- Anexo 6: Manual de Bienvenida para el colaborador [Manual de Bienvenida para el colaborador ingresante](#)
- Anexo 7: Registro audiovisual del proceso de Onboarding [Bienvenido/a a Alimex.mp4](#)

Diagnóstico y análisis de resultados

- Anexo 8: Participación y claridad en el proceso de Incorporación <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe2AMwUzgZmQPacuh2350reLQexyLWob-5qt7FkImCHQyuNcA/viewform?usp=dialog>
- Anexo 9: Encuesta de percepción sobre el proceso de integración https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvKbqbeTlsJ1w4pXN_YjnCx03tcbtnPZb9-DL4aZGycLTxgw/viewform?usp=dialog
- Anexo 10: Registro de escenarios de diagnósticos y lineamientos de acción. [Escenarios de Diagnóstico y Lineamientos de Acción para Onboarding](#)
- Anexo 11: Guía audiovisual de análisis de los resultados de las herramientas diagnósticas [Guía de análisis de los resultados.mp4](#).

Estrategias de implementación

- Anexo 12: Taller de Sensibilización del Proceso de Onboarding [Taller de Sensibilización del Proceso de Onboarding](#)
- Anexo 13: Capacitación para la implementación del Proceso de Onboarding [Capacitación para la implementación del Proceso de Onboarding](#)

Instrumentos de seguimiento

- Anexo 14: Registro Post- Entrevista de Selección [Registro Post-Entrevista de Selección.xlsx](#)
- Anexo 15: Registro de onboarding sobre el período de Onboarding [Registro de Feedback- Período de Onboarding](#)