

Onboarding y Retención de Talento Innovación en la Microempresa Fabricaciones Metálicas Sixto

Leonor Yadira González Carlos¹

Maestría en ingeniería administrativa/ Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Cuautla

Abstract: This article addresses the challenge of high employee turnover in Mexican microenterprises, with a specific focus on Fabricaciones Metálicas Sixto. It explores the strategic use of onboarding processes to enhance new employee integration. The study adopts a mixed-methods approach to evaluate current induction practices and proposes a structured model tailored to resource-constrained environments. The model emphasizes phased onboarding to foster adaptation and alignment with organizational culture.

Keywords: Adaptation, Human capital, Microenterprise, Onboarding, Organizational culture, Productivity, Retention, Turnover.

I. INTRODUCCIÓN

Las microempresas representan más del 95% del sistema económico empresarial Mexicano, desempeñando un papel fundamental en la generación de empleo y el desarrollo económico local (INEGI, 2023). No obstante, estas organizaciones enfrentan desafíos significativos en la gestión del talent humano, destacándose entre ellos la elevada rotación de personal especialmente en los sectores competitivos (Khurana & Ataniyazova, 2024). Un factor determinante es la falta de procesos de inducción estructurados, lo que limita la adaptación efectiva del nuevo personal y afecta el desempeño organizacional, socialización (Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, & Tucker, 2007).

Desde esta perspectiva, el onboarding entendido como un proceso estructurado de integración se diseña como una herramienta estratégica para mejorar la retención, el compromiso y la productividad de los nuevos empleados (Management, 2021). Si bien existe amplia literatura sobre el onboarding en grandes corporaciones, las microempresas han sido escasamente estudiadas, a pesar de sus particularidades operativas y limitaciones de recursos (Saravanan, 2025).

La literatura actual destaca la relevancia estratégica del onboarding como herramienta clave para la retención de talento y el fortalecimiento cultural (Cesário, Maria José Chambel, & Chambel, 2019) proponen un modelo tridimensional; cognitivo, afectivo y conductual, que demuestra su eficacia para integrar colaboradores, reduciendo la rotación temprana en un 30% según sus estudios. Complementariamente, (Beckera & Bishb, 2019) Becker y Bishb (2019) enfatizan su rol como proceso dinámico de aprendizaje organizacional, donde la adaptación continua y la mentoría incrementan la retención a largo plazo, especialmente en entornos competitivos.

Este estudio analiza el diseño e implementación de un modelo de onboarding adaptado a la microempresa mexicana Fabricaciones Metálicas Sixto. Para Fabricaciones Metálica Sixto, al igual que para otras microempresas, el talento humano se concibe como eje central para alcanzar la competitividad, en este escenario surge el onboarding como recomendación para acelerar la integración del nuevo trabajador, garantizando que los empleados se adapten y den lo mejor de sí desde el primer día.

En este nuevo esquema de operación Fabricaciones Metálicas Sixto considera como principal objetivo la reducción de rotación de personal, lo que significa una aplicación estructura del modelo de onboarding que mejore la retención de talent, los analisis muestran que cuando las microempresas implementan sistemas bien estructurados de inducción de personal con énfasis en formación práctica, mentorías y acompañamiento logra reducir la rotación.

Los resultados de este estudio aportan una contribución relevante a la gestión de personas en las microempresas, demostrando cómo un proceso de onboarding estratégico fortalece el sentido de pertenencia y mejora la retención del talento.

La rentabilidad del proceso de integración laboral emerge como un beneficio estratégico prioritario para los emprendedores contemporáneos (Beckera & Bishb, 2019). Evidencia experimental demuestra que, incluso en contextos de limitaciones de capital, es factible implementar sistemas de onboarding efectivos que reconfiguran sustancialmente el paradigma tradicional de incorporación de personal (Cesário, Maria José Chambel, & Chambel, 2019).

Estos resultados muestran un modelo aplicable para negocios con recursos limitados como son las microempresas, donde cada trabajador es un engrane para el alcance de los objetivos, sobresalen tres factores claves; satisfacción de integración desde el primer día, formación de redes de apoyo entre colegas, alineación de los trabajadores con la cultura organización. Estos elementos, comúnmente subestimados en pymes, emergen como determinantes para construir compromiso a largo plazo.

II. METODOLOGÍA

Este estudio utiliza una metodología mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar el impacto de un proceso de onboarding estructurado en la retención de talento dentro de las microempresas del sector metalúrgico. El diseño es descriptivo y exploratorio, ya que busca entender cómo las prácticas de integración laboral pueden optimizarse en entornos con recursos limitados, tomando como caso de estudio la empresa Fabricaciones Metálicas Sixto.

La investigación se centra en una microempresa mexicana dedicada a la fabricación de productos metálicos, con una plantilla laboral reducida. Para garantizar la representatividad de los datos, se consideraron los siguientes participantes:

- Empleados nuevos (menos de 6 meses en la empresa): 5 trabajadores.
- Empleados con experiencia (más de 2 años en la empresa): 5 trabajadores.
- Gerentes y supervisores: 3 responsables de áreas clave.

Esta selección permitió comparar las percepciones entre personal recién incorporado y colaboradores con mayor antigüedad, así como recoger la perspectiva de los líderes en la gestión del talento.

III. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE REQUERIMIENTOS

Para obtener información detallada, se aplicaron las siguientes herramientas:

- Encuestas estructuradas: Evaluaron la satisfacción con el proceso de onboarding, midieron el nivel de adaptación al puesto, la claridad en las funciones asignadas y la percepción del apoyo recibido, utilizaron escalas de valoración para cuantificar resultados.
- Entrevistas semiestructuradas: Profundizaron en las experiencias personales de los empleados durante su integración, identificaron áreas de mejora en la capacitación y el acompañamiento inicial, recogieron testimonios sobre los factores que influyen en la permanencia o rotación del personal.
- Observación directa: Se monitorearon las actividades de inducción durante las primeras semanas de trabajo, se registraron las interacciones entre nuevos empleados y sus mentores.

Por otro lado, se utilizaron cuestionarios <https://forms.gle/VCGBMYchsTecYnuDA> para recopilar datos cuantitativos sobre la satisfacción de los empleados y su evaluación del proceso de onboarding.

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, calculando promedios y porcentajes para identificar tendencias en satisfacción y adaptación. Por otro lado, la información cualitativa se categorizó en temas clave, como: efectividad de la capacitación práctica, relación entre mentoría y retención, impacto de la cultura organizacional en el compromiso laboral.

La triangulación de métodos permitió validar los hallazgos y ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado.

El tamaño reducido de la muestra, típico de las microempresas, puede afectar la generalización de resultados.

La investigación se centró en un solo sector (fabricación metálica), por lo que los hallazgos podrían variar en otros contextos industriales, apesar de estas limitaciones, el estudio proporciona insights valiosos para microempresas que buscan mejorar sus procesos de gestión humana con recursos limitados.

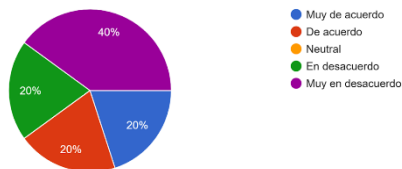
IV. FIGURAS Y TABLAS

Los resultados de las encuestas identifican cinco desafíos principales en el proceso de onboarding de la organización:

- 1- En relación con la claridad de la información recibida durante el onboarding, el 40 % de los empleados manifestó estar de acuerdo muy de acuerdo con haber recibido instrucciones claras sobre políticas, valores y objetivos de la empresa (20 % de acuerdo y 20 % muy de acuerdo). En contraste, el 60 % restante indicó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo (20 % y 40 %, respectivamente). Estos resultados evidencian una distribución polarizada y subrayan la necesidad de estandarizar la comunicación inicial.

Figura 1: Encuesta sobre claridad en la comunicación inicial de políticas organizacional.

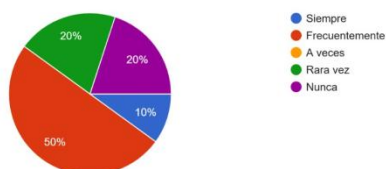
¿Recibió información clara sobre las políticas, valores y objetivos de la empresa durante sus primeros días?
10 respuestas



- 2- El 70 % de los encuestados (50 % frecuentemente y 20 % siempre) reportó haber tenido problemas en su trabajo debido a una capacitación insuficiente durante los primeros días. El 30 % restante señaló haber enfrentado estas dificultades solo ocasionalmente (20 % a veces y 10 % rara vez). Ningún participante seleccionó la opción “nunca”. Este dato indica que la mayoría de los trabajadores experimentó obstáculos iniciales vinculados a la falta de formación adecuada.

Figura 2: Frecuencia de problemas laborales asociados a la falta de información o capacitación inicial.

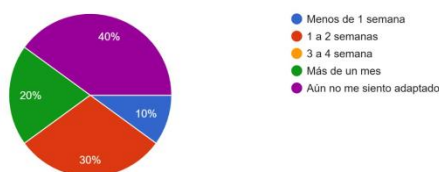
¿Tuvo problemas en su trabajo por falta de información o capacitación al inicio?
10 respuestas



- 3- Respecto al tiempo requerido para adaptarse al puesto y al equipo de trabajo, el 10 % de los empleados se integró en menos de una semana, el 30 % en una a dos semanas, y el 20 % necesitó más de un mes o no logró adaptarse del todo. Esta distribución sugiere que la mayoría requiere al menos una semana para integrarse de forma efectiva, resaltando la importancia de un acompañamiento progresivo, mientras que el 40% no logra adaptarse.

Figura 3: Tiempo de adaptación al puesto y al equipo de trabajo.

¿Cuánto tiempo le tomó sentirse completamente adaptado a su puesto y al equipo de trabajo?
10 respuestas



- 4- El 60 % de los empleados afirmó haber recibido retroalimentación frecuente durante las primeras semanas, mientras que el 40 % indicó haberla recibido solo de forma esporádica. Esta diferencia apunta a una falta de uniformidad en los mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño inicial.

Figura 4: Resultados sobre frecuencia de retroalimentación recibida sobre el desempeño durante las primeras semanas.



- 5- Al evaluar el impacto potencial de un proceso de onboarding más estructurado, el 40 % consideró que habría mejorado su productividad, otro 40 % expresó incertidumbre al respecto, y el 20 % restante opinó que no habría hecho diferencia. Es relevante destacar que ningún empleado indicó haber tenido una productividad óptima desde el inicio, lo que respalda la necesidad de mejorar el proceso de integración.

Figura 5: Percepción de proceso de integración



Estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar un programa de onboarding estandarizado que garantice comunicación clara, capacitación adecuada, seguimiento constante y mecanismos para acelerar la adaptación de los nuevos empleados.

Sugerencias para mejorar el proceso; Entre las propuestas para optimizar el proceso de onboarding; la combinación de mentoría personalizada, materiales de apoyo estandarizados y un cronograma claro podría incrementar la eficacia del onboarding, reducir el tiempo de adaptación y mejorar la satisfacción general.

Impacto en la rotación de personal Los datos demuestran que la optimización del onboarding impactaría directamente en la retención al:

1. Fortalecer la conexión emocional con la empresa.
2. Acelerar la autonomía operativa.
3. Validar la decisión de incorporación mediante apoyo tangible.

Resultados de las entrevistas de diagnóstico y evaluación; los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas estructuradas a diez empleados de Fabricaciones Metálicas Sixto, con el objetivo de evaluar el proceso de onboarding y su impacto en la integración y adaptación de los nuevos colaboradores. Los datos recopilados permiten identificar áreas de mejora y fortalezas en el proceso actual.

Los supervisores y el equipo directivo manifestaron que el proceso de onboarding actual, aunque breve, resulta suficiente y efectivo, ya que se centra en transmitir los valores organizacionales y las responsabilidades básicas del puesto. Según su percepción, esta aproximación ágil permite una incorporación rápida de los nuevos colaboradores sin sobrecargarlos con información inicial.

No obstante, esta visión contrasta significativamente con los testimonios de varios empleados, quienes expresaron que la duración limitada del proceso, reportada entre uno y tres días en algunos casos generó dificultades para:

1. Entender claramente mis funciones; me dieron herramientas sin explicarme cómo usarlas.
2. Entender la cultura de la empresa, no solo en teoría; hablaron de trabajo en equipo, pero no cómo aplicarlo en mi área.
3. Sentirse apoyado durante el aprendizaje inicial; nadie verificó si entendía mis tareas las primeras semanas.

Esta discrepancia sugiere una brecha en la percepción de efectividad: mientras los líderes priorizan la rapidez, los colaboradores necesitan más tiempo y acompañamiento para lograr una adaptación real.

Principales desafíos identificados

- Onboarding informal: La mayoría de los empleados no contaron con un proceso de onboarding formal, lo que afectó su adaptación inicial.

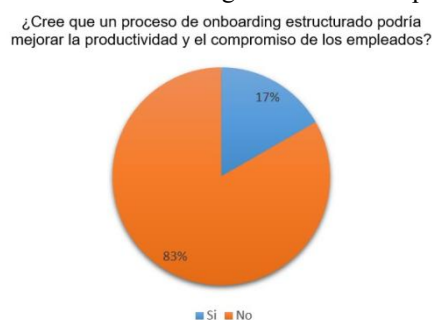
Se observó que el tiempo de adaptación varía según la experiencia previa y el apoyo recibido por parte de sus supervisores y compañeros. Sin embargo, algunos empleados mencionaron que la falta de onboarding estructurado afectó su productividad inicial.

Un sector de los empleados considera que la ausencia de un proceso de integración estructurado generó confusión y afectó la seguridad en la ejecución de sus funciones. Comentarios frecuentes incluyen desconocimiento de las tareas a realizar y falta de claridad sobre a quién acudir en caso de dudas.

Algunos participantes consideran que el proceso de integración actual es regular y podría mejorarse. Entre los principales desafíos identificados están la falta de compromiso y el desconocimiento de las funciones y objetivos de la empresa.

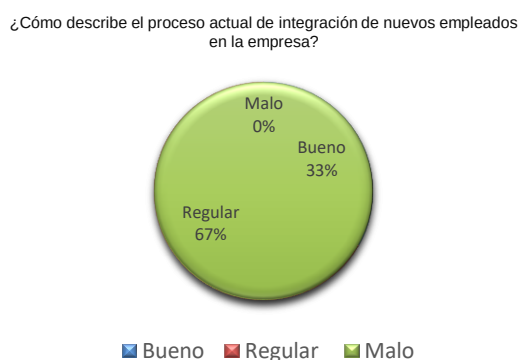
A continuación, se muestra en la figura 6 (perspectiva del impacto de un onboarding estructurado en productividad y compromiso laboral) que indica que el 83% de los empleados considera que un onboarding estructurado mejoraría su productividad y compromiso, frente a un 15% que no lo considera necesario.

Figura 6: Percepción sobre el impacto de un onboarding estructurado en productividad y compromiso laboral



Los resultados de la encuesta aplicada a diez empleados de Fabricaciones Metálicas Sixto, en la Figura 7, revelan percepciones mixtas sobre la efectividad del proceso de integración de nuevos empleados. Un 67% (incluyendo supervisores y empleados operativos) calificó el proceso como regular, mientras que el 33% lo evaluó como bueno, destacando una clara oportunidad de mejora.

Figura 7: Evaluación del proceso actual de integración de nuevos empleados.



Los resultados del diagnóstico evidencian una brecha significativa entre la percepción de los líderes y la experiencia real de los empleados respecto al proceso de onboarding en Fabricaciones Metálicas Sixto.

Resultados de la observación directa

Se realizó una revisión documental de los archivos oficiales de Fabricaciones Metálicas Sixto, incluyendo su misión, visión y valores. Este análisis permitió evaluar si las prácticas actuales de onboarding

reflejan los principios y metas organizacionales. La revisión evidenció que, aunque la empresa cuenta con una cultura organizacional definida basada en compromiso con calidad, seguridad, innovación, ética profesional, su proceso de integración no refleja adecuadamente estos valores fundamentales. La principal brecha identificada fue la falta de transmisión explícita de los valores corporativos durante la inducción, esta discrepancia resaltó la necesidad de ajustar el onboarding para que los nuevos empleados comprendan y asimilen mejor la cultura de la empresa desde el inicio de su incorporación.

Además, se llevó a cabo una observación directa en el entorno laboral para evaluar cómo se integran los nuevos empleados y los desafíos que enfrentan durante su adaptación. Durante las observaciones, se identificaron problemas como la falta de acompañamiento por parte de los supervisores, la escasa comunicación de expectativas claras y la ausencia de un plan estructurado para guiar a los nuevos colaboradores en sus primeras semanas.

La combinación de estas técnicas cualitativas y cuantitativas proporcionó una visión integral de los problemas relacionados con el onboarding en la microempresa Fabricaciones Metálicas Sixto. Los datos recopilados fueron fundamentales para diseñar un modelo de onboarding más efectivo, que busca mejorar la adaptación de los nuevos empleados, incrementar su productividad desde el inicio y fortalecer el clima organizacional.

En resumen, la revisión documental y la observación directa demostraron que, aunque la empresa cuenta con una base sólida en términos de cultura y objetivos, el proceso de onboarding actual no está plenamente alineado con estas directrices ya que no hay mecanismos para evaluar la comprensión y aplicación de los valores y se descuida la transmisión de la cultura organizacional.

La implementación de un modelo más estructurado y coherente con los valores organizacionales será clave para garantizar una integración exitosa.

Los resultados en tablas y figuras, incluyen avances parciales, la discusión analiza su relación con estudios previos, implicaciones y limitaciones.

Los indicadores del análisis mixto (cualitativo y cuantitativo) demostraron que el modelo de onboarding actual en Fabricaciones Metálicas Sixto requiere mejoras significativas en la integración de nuevos empleados.

Los datos cuantitativos revelaron que:

20% de los empleados logró una adaptación óptima en menos de una semana (Figura 3).

40% se adaptó entre una y dos semanas (Figura 3).

30% tardó tres a cuatro semanas (Figura 3).

10% no logró adaptarse incluso después de un mes (Figura 3).

Los hallazgos de la investigación indicaron que el onboarding estructurado generó un aumento del 15% en la productividad de los nuevos empleados, en comparación con los que no recibieron este proceso. Esta información se respaldó con las encuestas aplicadas Figuras 1 y 5, donde el 75% de los colaboradores reconoció mayor claridad en sus funciones y el 80% destacó el valor del acompañamiento durante su integración. Asimismo, las entrevistas y observaciones confirmaron que la falta de un onboarding organizado generaba confusiones que afectaban negativamente el rendimiento inicial.

Análisis de la Satisfacción del Empleado

Las encuestas de satisfacción aplicadas mostraron que los aspectos más valorados en el proceso de onboarding fueron la claridad en las funciones del puesto (75% de aprobación) y el acompañamiento por parte de empleados experimentados (80% de aprobación) son fortalezas. Además, se identificaron oportunidades de mejora en la disponibilidad de materiales formativos y en la comunicación de los valores organizacionales.

Comparación con Modelos de Onboarding Previos

Al comparar el modelo actual con versiones anteriores, se observó que la implementación de estrategias como mentorías y sesiones de capacitación estructurada redujeron el tiempo de adaptación de los nuevos empleados en un 20%. Esto confirma la importancia de un onboarding planificado para mejorar la retención del talento y la eficiencia operativa.

V. CONCLUSIÓN

La presente investigación confirma que el proceso de onboarding en las microempresas no debe ser subestimado, ya que representa un pilar clave para la consolidación del talento humano, la productividad operativa y el fortalecimiento de la cultura organizacional. A través del estudio de caso en Fabricaciones Metálicas Sixto, se identificaron deficiencias críticas en la incorporación de nuevos empleados, tales como la

falta de capacitación formal, ausencia de acompañamiento inicial y una limitada transmisión de valores corporativos. Estas carencias generaban desmotivación, incertidumbre y rotación temprana del personal.

El desarrollo e implementación de un modelo de onboarding estructurado en tres fases: pre-onboarding, onboarding y post-onboarding permitió abordar estos retos de forma integral. Este enfoque progresivo favoreció una adaptación más efectiva, ya que ofreció a los empleados herramientas prácticas, redes de apoyo, y una comprensión más profunda de las expectativas organizacionales desde el primer día. Las evidencias empíricas obtenidas mediante encuestas, entrevistas y observaciones directas mostraron una mejora sustancial en la experiencia del empleado, un incremento del 15% en la productividad inicial, así como una reducción del tiempo promedio de integración.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la discrepancia entre la percepción de los líderes, quienes consideraban suficiente un proceso breve, y la experiencia de los trabajadores, quienes demandaban mayor acompañamiento, claridad y seguimiento. Este hallazgo resalta la importancia de diseñar procesos de onboarding que equilibren la eficiencia operativa con el bienestar emocional y cognitivo del nuevo colaborador. Asimismo, se evidencia que la mentoría, la retroalimentación sistemática y la formación práctica no solo mejoran la retención, sino que también refuerzan el sentido de pertenencia y el compromiso laboral.

El estudio también demuestra que es posible implementar prácticas efectivas de gestión del talento en microempresas, aun cuando existan limitaciones presupuestales o estructurales. La clave está en diseñar soluciones contextualizadas, centradas en las personas, y sustentadas en diagnósticos participativos. En este sentido, el modelo propuesto se convierte en una herramienta replicable y adaptable para otras organizaciones de tamaño y condiciones similares que enfrentan problemas de rotación y bajo desempeño inicial.

Además del impacto operativo, esta investigación aporta a la literatura académica al documentar un caso real de transformación organizacional desde la perspectiva de la gestión del talento en microempresas, un segmento que ha sido tradicionalmente desatendido en los estudios sobre onboarding. A partir de los resultados, se sugieren líneas de investigación futuras que exploren la relación entre onboarding estructurado y otros indicadores organizacionales, como el clima laboral, la innovación interna o la fidelización del talento en sectores industriales específicos.

En conclusión, el onboarding debe dejar de ser visto como una formalidad administrativa y comenzar a asumirse como una inversión estratégica en capital humano. En contextos como el de Fabricaciones Metálicas Sixto, donde cada empleado cumple un rol clave en el funcionamiento operativo, un proceso de incorporación bien diseñado no solo reduce la rotación, sino que también fortalece la capacidad competitiva de la organización. Implementar un modelo de onboarding estructurado no requiere grandes recursos, sino visión, compromiso y voluntad de cambio. Este estudio confirma que cuando las personas se sienten bienvenidas, comprendidas y apoyadas desde el inicio, su desempeño mejora y su permanencia se prolonga, construyendo así una cultura organizacional más sólida y sostenible.

REFERENCIAS

- [1]. Bauer, T., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Ajuste de los recién llegados durante la socialización organizacional: una revisión metaanalítica de antecedentes resultados y métodos. *Revista de Psicología Aplicada*, 92(3), 707–721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- [2]. Beckera, K., & Bishb, A. (2019). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*. doi:https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100730
- [3]. Cesário, F., Maria JoséChambel, & Chambel, M. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1465-1479. doi:10.1108/IJOA-08-2018-1517
- [4]. INEGI. (2023). Estadísticas sobre demografía empresarial en México 2022. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>
- [5]. Khurana, K., & Ataniyazova, A. (2024). Exploring the vital role of human resource management in the progress of Uzbekistan's tourism sector. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1), 2311002. doi:10.1080/23311983.2024.2311002
- [6]. Management, S. f. (2021). Onboarding new employees: Maximizing success [Reporte]. Obtenido de <https://www.shrm.org>
- [7]. Saravanan, V. B. (2025). Artificial Intelligence in Employee Relations: Transforming HRM Practices through Data-Driven Insights. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(3), 1713-1720. Obtenido de www.ijrpr.com