

TRABAJO FIN DE GRADO



ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL PLAN DE ACOGIDA:

TECNOCULTURA S.A

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

AUTORA: ÁNGELA SÁNCHEZ RUBIO

TUTORA: LIRIOS ALÓS SIMÓ

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN	4
3. MARCO TEÓRICO.....	6
3.1 Definición de un plan de acogida	6
3.2 Necesidades que cubren los planes de acogida.	7
3.3 Momentos en los que deben realizarse los planes de acogida.....	9
3.4 Costes de los planes de acogida.	11
3.5 Agentes implicados en un plan de acogida.	12
3.6 Lugares donde se realizan los planes de acogida.	13
4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA: TecnoCultura S.A	15
4.1 Historia y cultura de la empresa.....	15
4.2 Análisis del plan de acogida.....	16
4.3 Análisis DAFO del plan de acogida en TecnoCultura S.A	19
5. PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA.....	21
5.1 Comparación de planes de acogida de diferentes empresas.....	21
5.2 Tabla de comparación DAFO de las empresas analizadas.....	36
5.3 Propuestas de mejoras para el plan de acogida online y presencial.	38
5.3.1 Objetivos.	38

5.3.2 Necesidades Detectadas.	39
5.3.3 Plan de acción.....	40
5.4 Momentos en los que debe realizarse.....	43
5.5 Coste del plan de mejora.	44
5.6 Agentes implicados en el plan de mejora.....	44
5.7 Lugares donde se realizara el plan de mejora.	45
6. Conclusión.....	45
7. Bibliografía.....	46



1. RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado aborda la problemática de la elevada rotación de personal y la baja motivación detectada en la empresa TecnoCultura S.A.(nombre de la empresa anonimizado). Se detecta que la empresa le falta un plan de acogida estandarizado, que genera experiencias de integración desiguales e ineficaces. Por tanto, el objetivo principal de este estudio es diseñar un plan de mejora integral para dicho proceso, orientado a optimizar la adaptación, el compromiso y la retención del talento.

La metodología empleada combina una revisión de la literatura teórica sobre los planes de acogida de las empresas, un análisis comparativo de las prácticas de acogida en empresas del sector y un diagnóstico práctico de la situación interna de la compañía.

Como resultado, se presenta una propuesta de mejora entorno a tres objetivos: 1) la estandarización del proceso mediante un manual unificado para garantizar una experiencia coherente y de calidad; 2) el fomento de la motivación a través de la gamificación y dinámicas de refuerzo positivo; y 3) la implantación de un programa de mentoría para ofrecer un acompañamiento y seguimiento continuo.

Se concluye que la implementación de este plan no solo mejorará la experiencia inicial del empleado, sino que contribuirá de forma significativa a la reducción de la rotación, el incremento de la productividad y el fortalecimiento de la cultura organizacional a largo plazo.

2. INTRODUCCIÓN

Actualmente soy Técnica de Recursos Humanos de la empresa TecnoCultura S.A (nombre anonimizado) de las tiendas de la Comunidad Valenciana. El presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el análisis y la mejora del proceso de acogida de la empresa TecnoCultura

S.A. El análisis preliminar en la compañía ha permitido detectar un problema central: una elevada tasa de rotación de personal y una notable falta de implicación y motivación en los nuevos empleados.

Esta situación se atribuye, en gran medida, a las carencias y la falta de estandarización del plan de acogida actual, que genera experiencias desiguales y una integración deficiente, especialmente al comparar las acogidas que se realizan de forma presencial con aquellas que se gestionan telemáticamente.

El objetivo principal de este trabajo es diseñar y proponer un plan de mejora integral para el proceso de acogida en TecnoCultura S.A. Este plan se estructura en torno a tres soluciones estratégicas clave, diseñadas para abordar directamente las necesidades detectadas:

- La estandarización del plan de acogida: Se propone la creación de un manual y un protocolo unificado para todas las tiendas de la Comunidad Valenciana. El objetivo es garantizar que cada nuevo empleado, independientemente de la modalidad de su incorporación (presencial u online), reciba una experiencia de integración coherente, profesional y de alta calidad.
- El fomento de la motivación y la implicación: Se plantean acciones concretas, como la gamificación del proceso de aprendizaje y dinámicas de refuerzo positivo, para aumentar el compromiso del nuevo empleado desde el primer día, convirtiendo su integración en una experiencia memorable y estimulante.
- La creación de un programa de acompañamiento (mentoría): Se propone la implantación de la figura de un tutor o mentor que guíe al nuevo trabajador durante sus primeras semanas. Esta figura será clave para facilitar la adaptación, resolver dudas de forma proactiva y asegurar un seguimiento continuo que actualmente no existe.

Para completar este plan de mejora he realizado una revisión exhaustiva de la literatura, para comprender el proceso y la importancia de los planes de acogida.

También se lleva a cabo un análisis de los planes de acogida de diferentes empresas de servicios, que se encuentran al mismo nivel que TecnoCultura S.A (todas empresas del sector servicios) mediante entrevistas a personas que estuvieron en procesos de selección y acogida de estas empresas. Esta comparación me ha permitido realizar una comprensión los diferentes planes y las situaciones de otras empresas.

Posteriormente, se ha marcado el objetivo principal que ha sido identificar las posibilidades reales que tiene la empresa de diseñar e implantar un nuevo plan de acogida integral, que no solo responda a las necesidades inmediatas de los nuevos empleados, sino que además tenga una perspectiva a largo plazo, reduciendo la rotación y generando un impacto positivo y sostenible en la organización.

A través de la revisión de la literatura, el análisis comparativo con otras empresas del sector y el diagnóstico interno, se presenta una propuesta estructurada que busca no solo optimizar la experiencia inicial del empleado, sino también generar un impacto positivo y sostenible en la organización, reduciendo la rotación y fortaleciendo la cultura corporativa.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Definición de un plan de acogida

Cuando hacemos referencia a un plan de acogida en lo referente al mundo laboral puede parecer una idea muy clara por la etimología de la palabra, que significa “Recibimiento u hospitalidad que ofrece una persona o un lugar” (Real Academia Española, 2025). Pero podemos

observar cómo diferentes autores consideran el plan de acogida al que también se suele llamar programa de inducción, integración u "onboarding, como un punto crucial en el plan estratégico de la empresa y la retención del talento.

El plan de acogida, también conocido como inducción, integración u "onboarding". Diversos autores como por ejemplo Chiavenato (2011), Werther, Davis y Guzmán Brito (2014) o Mondy (2010), comentan que es un proceso estratégico dentro de la gestión de los recursos humanos, cuyo objetivo es facilitar la integración de los nuevos empleados en la organización.

Chiavenato (2011) dice que el plan de acogida es un punto clave dentro de la gestión de los recursos humanos, cuyo objetivo es facilitar la integración del nuevo empleado en la organización, proporcionando información sobre la empresa, su cultura y sus funciones. A su vez, destaca la importancia que tiene la acogida del empleado en la retención del talento y la mejora del desempeño del trabajo.

Werther, Davis y Guzmán Brito (2014) explican que el plan de acogida es una estrategia que busca acelerar la integración del empleado en la empresa, proporcionándole información clave sobre políticas internas, expectativas y cultura organizacional.

Otro punto de vista es que “la inducción es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo” (Mondy, 2010, p. 219).

3.2 Necesidades que cubren los planes de acogida.

Según Chiavenato (2011) un plan de acogida es una herramienta clave dentro de la gestión de los recursos humanos, su objetivo principal es facilitar la integración de un nuevo trabajador en la empresa, en este proceso de integración se le otorga toda la información

necesaria para que pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente, al mismo tiempo que se adapta a la cultura organizacional y al entorno laboral.

Esto impulsa un mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la organización por parte del nuevo empleado, a largo plazo esto se puede ver reflejado en una menor rotación de personal y en el incremento de la productividad.

Entre los principales beneficios de implementar un plan de acogida se encuentran:

Reducción de la ansiedad y el estrés: Un plan de acogida efectivo disminuye la incertidumbre de los nuevos empleados, ayudándolos a integrarse más rápidamente en la organización. "Con frecuencia, el recién llegado a una organización se pregunta si podrá hacer bien la labor que le han encomendado, si congeniará con su nuevo jefe y compañeros de trabajo" (Werther, W. B., Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 164).

Aceleración en el proceso de aprendizaje: Los empleados a los que se les realiza un buen plan de acogida "aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos" (Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 167).

Mejora en la socialización y la integración: Un plan de acogida bien diseñado facilita la integración dentro de la empresa. "Un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados" (Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 167).

Aumento del compromiso y la satisfacción laboral: Los planes de acogida efectivos generan un sentido de pertenencia. "Los programas de inducción ofrecen una excelente

herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo" (Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 167).

Reducción de la rotación de personal, "Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es someter a los recién contratados a un programa de inducción, que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera" (Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 166).

Además, con la reducción de la rotación de personal, se obtiene una disminución de los accidentes de trabajo. "Los primeros meses de empleo son con frecuencia de gran importancia porque los accidentes en el trabajo disminuyen en función de la antigüedad en el puesto" (Mondy, 2010, p. 343).

En definitiva, un plan de acogida bien estructurado no solo beneficiará al trabajador también será beneficioso para la organización, ya que puede mejorar la eficiencia de la misma y fortalecer la cultura corporativa. Por lo que no debería tratarse como un simple trámite administrativo sino como una inversión en el capital humano de la empresa.

3.3 Momentos en los que deben realizarse los planes de acogida

Según Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito (2014) un programa de inducción bien diseñado debe comenzar antes de que el trabajador inicie formalmente sus funciones, con el fin de reducir la incertidumbre y mejorar su integración. Se pueden identificar tres etapas clave en la realización del plan de acogida:

Fase previa a la incorporación: desde la confirmación de la contratación, la empresa debe establecer un primer contacto con el empleado, otorgándole información básica sobre la organización, su cultura y sus valores. Este paso es muy importante para generar expectativas

realistas y reducir la ansiedad del trabajador. Algunas organizaciones optan por enviar correos de bienvenida, material informativo o coordinar una reunión previa con el supervisor inmediato.

Primer día de trabajo: la jornada de bienvenida es un momento fundamental dentro del plan de acogida. Durante este día, se presenta al empleado al equipo de trabajo, se le entregan materiales corporativos y se le brinda una introducción general sobre las políticas y procedimientos internos de la empresa. Según Mondy (2010), el primer contacto del nuevo empleado con la empresa es muy importante para mantener la calidez del proceso.

Seguimiento y adaptación: el plan de acogida no termina en la primera jornada laboral, sino que continúa durante las primeras semanas o meses. Es recomendable la realización de reuniones de seguimiento y verificación para evaluar cómo se está adaptando el empleado y detectar posibles necesidades del trabajador o la empresa.

Mondy (2010) destaca que la prolongación del plan de acogida, más allá de los primeros días, es clave para garantizar la adaptación efectiva del empleado y reducir la tasa de rotación del puesto.

En conclusión, el plan de acogida no debe considerarse como un evento puntual, sino como un proceso continuo que facilite la adaptación del empleado a su entorno laboral. Una implementación bien estructurada y progresiva de un plan de acogida, no solo mejora la experiencia del trabajador, sino que también generará una respuesta positiva en la productividad y retención del talento dentro de la organización. Un plan de acogida bien diseñado no solo beneficia al trabajador, sino que también fortalece la estructura y cultura de la empresa.

3.4 Costes de los planes de acogida.

La implementación de un plan de acogida implica una inversión por parte de la empresa. Aunque el coste puede variar en función del tamaño de la organización, sus recursos y el nivel de profundidad del plan, existen ciertos elementos comunes que deben considerarse a la hora de presupuestar su desarrollo.

Uno de los componentes más visibles es el diseño y producción de materiales informativos. Esto incluye desde manuales de bienvenida hasta contenidos multimedia para los cursos iniciales. Según Werther y Davis y Guzmán Brito (2014).

Otro coste relevante es el tiempo que el personal de Recursos Humanos y otros responsables deben dedicar a las acciones de la integración, ya sea en la planificación del plan, en la formación inicial o en el acompañamiento durante los primeros días. Según Werther y Davis y Guzmán Brito (2014), este tipo de procesos demanda la participación activa de varios miembros de la empresa, lo cual genera un coste indirecto asociado al uso del tiempo laboral.

También, se debe considerar la inversión en tecnología. Las plataformas de formación online, herramientas para la evaluación interactiva del aprendizaje o los sistemas de gestión de personas también forman parte de este desembolso, según Werther, Davis y Guzmán Brito (2014).

Por último, es importante señalar que, si bien estos costes pueden parecer elevados, su implementación adecuada contribuye directamente a una integración más rápida, una mayor retención del talento y una mejora general en el clima laboral según Werther, Davis y Guzmán Brito (2014). Por tanto, más que un gasto, debe entenderse como una inversión estratégica.

Esto no implica que si la empresa no tiene la capacidad económica para costear todos los puntos no pueda realizar un buen plan de acogida.

3.5 Agentes implicados en un plan de acogida.

Un plan de acogida bien diseñado implica la colaboración de diferentes figuras dentro de la empresa, cada una con funciones concretas para garantizar que el nuevo empleado se adapte de manera adecuada a su entorno laboral.

Dentro de un plan de acogida siempre tendremos a diferentes personas o departamentos involucrados podemos encontrar los siguientes departamentos:

Departamento de Recursos Humanos (RRHH)

El equipo de Recursos Humanos es una parte fundamental del plan de acogida, asegurando que el nuevo trabajador reciba toda la información relevante sobre la empresa, su estructura, cultura organizacional y políticas internas. Además, se encarga de gestionar la firma de documentos, proporcionar acceso a plataformas internas y coordinar la formación inicial.

Según Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito (2014) el Departamento de Recursos Humanos juega un papel principal en la planificación del plan de acogida en equipo con el supervisor directo. Al tener el responsable directo otras prioridades, el departamento suele coger en mayor medida esta responsabilidad

Responsable o Jefe Directo

Según Chiavenato (2009) el jefe inmediato desempeña un papel fundamental en la integración del empleado, ya que es quien le asignará sus primeras tareas, resolverá dudas sobre

el puesto y establecerá expectativas claras sobre su desempeño. Su rol no solo es técnico, sino también motivacional, asegurándose de que el trabajador se sienta apoyado desde el primer día.

Cabe destacar que para que el plan sea eficaz se necesita que el supervisor directo participe de forma activa en el proceso junto con Recursos Humanos, según Werther, Davis y Guzmán Brito (2014).

Mentor o compañero de referencia

En muchas organizaciones, se designa a un trabajador con experiencia para guiar al nuevo empleado durante sus primeras semanas. "Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado a uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe. En este sistema el compañero puede llevar a cabo las presentaciones, responder preguntas, acompañarlo a la hora de las comidas, etc. Una ventaja de esta técnica es que el empleado de nuevo ingreso puede adquirir experiencias directas. También es muy probable que el compañero de trabajo inicie al recién llegado en actividades como los deportes de la empresa, lo introduzca en la organización de los empleados de la planta o la oficina o en su grupo de amistades de la entidad. Estas interacciones proporcionan al nuevo empleado la posibilidad de empezar a explorar su entorno sin ansiedad" (Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 171).

Cabe destacar en este apartado a las personas a las cuales va dirigido el plan de acogida es decir a los nuevos trabajadores de la empresa o del área donde comiencen un nuevo trabajo, parte del proceso de acogida dependerá de ellos y de cómo reciban el mismo.

3.6 Lugares donde se realizan los planes de acogida.

El plan de acogida de un nuevo trabajador puede llevarse a cabo en diferentes espacios, dependiendo de la estructura y los recursos de la empresa. La elección del lugar es un factor muy

importante, ya que influye directamente en la percepción que el nuevo empleado tendrá de la empresa y en su proceso de adaptación.

En muchas compañías, la acogida se realiza de manera presencial en las propias instalaciones, lo que permite al nuevo empleado familiarizarse desde el principio con el entorno y el equipo de trabajo. Según Chiavenato (2011) lo ideal es que la acogida se realice en el lugar en el cual va a prestar servicios para fomentar que el trabajador vaya aprendiendo conforme está trabajando.

En aquellas organizaciones donde el departamento de Recursos Humanos no se encuentra presente físicamente o cuando la empresa trabaja con estructuras descentralizadas, la acogida puede desarrollarse también en formato virtual. En estos casos, se utilizan plataformas digitales para realizar la formación inicial, dar la bienvenida al trabajador y explicar la cultura de la empresa. Además, algunas empresas optan por un enfoque híbrido, en el que se combinan lo virtual, para tratar contenidos más genéricos de la empresa con formaciones presenciales centradas en la actividad específica del puesto. Este enfoque híbrido permite mantener la cercanía sin renunciar a la eficiencia que ofrece la formación online. "Se encuentran a disposición de las empresas nuevas fronteras por internet, junto con toda una gama de técnicas tradicionales que siguen rindiendo buenos resultados" (Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, 2014, p. 196).

En definitiva, tanto si se lleva a cabo en el centro de trabajo como en entornos digitales, lo más importante es que el espacio o formato elegido favorezca una integración cercana, ordenada y eficaz del nuevo empleado en su nuevo entorno laboral.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA: TecnoCultura S.A

4.1 Historia y cultura de la empresa

TecnoCultura S.A (nombre anonimizado) es una cadena de distribución de productos culturales, tecnológicos y de entretenimiento. Fundada en Alemania en 1954, se ha expandido internacionalmente y se ha consolidado como un referente en la venta de libros, música, cine, tecnología, videojuegos y otros artículos relacionados con el entretenimiento y la cultura. TecnoCultura S.A llegó a España en diciembre de 1993 con la apertura de su primera tienda en Madrid. Desde entonces, ha consolidado su presencia en el país con más de 30 establecimientos.

La empresa se distingue por ofrecer un modelo de negocio híbrido, que combina la experiencia de compra en tienda física con su canal online, lo que le ha permitido ampliar su alcance y mejorar la accesibilidad a sus productos. A su vez, TecnoCultura S.A España ha desarrollado una identidad propia basada en la promoción de la cultura y el conocimiento, organizando diferentes eventos, presentaciones y actividades que fomentan la interacción entre autores y artistas con clientes.

En el ámbito corporativo, según su página web TecnoCultura S.A apuesta por valores como la diversidad, la igualdad de oportunidades y el bienestar laboral, creando un entorno inclusivo para sus empleados. Su filosofía se centra en brindar un servicio especializado y de calidad, con un equipo humano formado por expertos en cada una de las áreas que conforman su oferta comercial.

Actualmente la empresa consta con 33 tiendas en España, un almacén logístico en Madrid y una Sede en Madrid donde se encuentran los Departamentos de Recursos humanos, Producto,

Contabilidad, Marketing, Informática y Compras. Contando todos los departamentos TecnoCultura España tiene alrededor de 2000 empleados actualmente.

Las 33 tiendas tienen tamaños diversos que van desde los 48 empleados a 12 empleados, esto puede variar constantemente por razones diversas.

4.2 Análisis del plan de acogida

El análisis del plan de acogida que se va a realizar en este trabajo es de las tiendas de la Comunidad Valenciana (Castellón, Valencia y Alicante).

Cabe recalcar la detección por parte de la empresa de una elevada rotación de personal en comparación con años anteriores. Esto puede estar relacionado con el perfil de trabajador que la empresa busca actualmente y con la reducción de las jornadas laborales, ya que la mayoría de las contrataciones son a media jornada o inferiores. Esta situación afecta principalmente a las tiendas más nuevas, que suelen ser tiendas que no cuentan físicamente con el departamento de Recursos Humanos. Las únicas donde recursos humanos está presente físicamente a la hora de realizar el plan de acogida son las tiendas de Alicante y Valencia, que además son las tiendas con menor rotación de personal, y que tienen el personal más antiguo.

El departamento de Recursos Humanos se encuentra presencialmente en las tiendas de Valencia y Alicante. En estas tiendas se lleva a cabo una acogida presencial en la que el personal de Recursos Humanos le da al nuevo empleado una bolsa con material corporativo, le enseñan las instalaciones, revisa la documentación firmada previamente y se le informa de que la primera jornada estará dedicada a la formación.

En las tiendas donde no hay presencia física de Recursos Humanos, en este caso Castellón, el proceso se realiza de forma telemática. En estos casos, el nuevo trabajador participa

en una reunión virtual con el departamento de Recursos Humanos, tras la cual un compañero en tienda, suele ser un compañero con un puesto de mayor responsabilidad, le enseña las instalaciones.

Según promueve TecnoCultura S.A España, el objetivo principal del proceso de acogida es proporcionar al nuevo empleado información básica sobre la empresa, su cultura y sus funciones, así como facilitar su integración desde el primer día. A través de esta primera toma de contacto, se busca que el trabajador conozca los procedimientos internos y desarrolle un sentimiento de pertenencia.

Tanto para las tiendas en las que se encuentra físicamente Recursos Humanos como en las que no, el plan comienza desde el momento en que se solicita la incorporación de un nuevo trabajador. Se contacta telefónicamente con la persona seleccionada para informarle sobre su incorporación y los pasos a seguir. Posteriormente, se le envía un correo electrónico corporativo con la documentación que debe remitir, así como la fecha y hora en la que debe acudir a la tienda.

La integración del nuevo empleado se realiza en la tienda en la cual prestará sus servicios.

La integración se realiza de forma presencial en las tiendas de Alicante y Valencia, donde se encuentra presencialmente el equipo de Recursos Humanos. En cambio, en Castellón, el proceso es telemático. La empresa ha indicado que las tiendas en las que se encuentra físicamente Recursos Humanos presentan menor rotación y un equipo más consolidado, lo que posiblemente indique que es necesaria la importancia de un acompañamiento directo.

La integración comienza antes del primer día de trabajo, con el envío y explicación verbal de información básica y la coordinación de la documentación. El primer día, el nuevo empleado dedica su jornada a realizar los cursos obligatorios de formación a través de las plataformas

digitales de TecnoCultura S.A. Estos cursos incluyen: Prevención de Riesgos Laborales (PRL), Cultura corporativa e historia de la empresa, “Onboarding” en la empresa y Explicación de los procesos operativos básicos.

Para que estos cursos sean más efectivos, se han diseñado con un enfoque interactivo, utilizando juegos y exámenes dinámicos, y vídeos que buscan transmitir cercanía y acogida. La duración estimada de esta formación es de aproximadamente ocho horas. Sin embargo, no en todos los centros es igual de efectivo.

Tras esta jornada inicial, no existe un seguimiento formal del proceso de acogida. En muchos casos, se ha detectado una menor implicación del nuevo empleado y una adaptación más lenta. También, se ha detectado que el personal que realiza la acogida de forma telemática tiende a abandonar la empresa antes, en ciertos casos no llegan a cumplir ni siquiera una semana completa en la empresa, no completa adecuadamente los cursos y presenta un menor nivel de integración respecto a quienes reciben una acogida presencial. Quizás esta situación podría ser debida una comunicación inadecuada por parte de los responsables a quienes se delegan las tareas de integración, en aquellos casos en los que el departamento de Recursos Humanos no puede estar presente físicamente, consultado con los responsables actuales y con los de más antigüedad.

Desde el Recursos Humanos se ha podido detectar que el personal que realiza la acogida de forma telemática no presta la misma atención, no realiza correctamente los cursos y dura mucho menos tiempo en la empresa que las personas que tienen un contacto más directo con el departamento de recursos humanos a la hora de su integración.

A pesar de que el proceso de acogida en TecnoCultura S.A España cumple con el objetivo de proporcionar información y formación inicial al empleado, la ausencia de un plan de acogida

formalmente documentado podría limitar la coherencia y efectividad de la integración en todos los centros. Esto plantea la oportunidad de desarrollar un plan estructurado que permita mejorar la experiencia de los nuevos trabajadores y optimizar su adaptación a la empresa.

4.3 Análisis DAFO del plan de acogida en TecnoCultura S.A

Para comprender el estado actual del plan de acogida en TecnoCultura S.A, he realizado un análisis DAFO a partir de mi experiencia adquirida en el departamento de Recursos Humanos de las tiendas de Alicante, Castellón y Valencia. Esta herramienta me ha permitido identificar tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora, así como las oportunidades que podrían aprovecharse y las amenazas que conviene tener en cuenta.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas del proceso de acogida en TecnoCultura S.A es que, a pesar de no estar formalmente documentado, existe una estructura operativa clara que permite guiar al nuevo empleado desde el primer momento.

En aquellas tiendas donde el equipo de Recursos Humanos tiene presencia física, como en Valencia y Alicante, la acogida es más personalizada, lo que genera un mayor grado de implicación, mejor adaptación y menor rotación del personal.

Además, la formación inicial se apoya en plataformas online con contenidos interactivos y dinámicos, lo que facilita el aprendizaje y hace que el proceso sea más atractivo para los nuevos trabajadores.

Debilidades

El mayor punto débil que he podido observar es la falta de un plan de acogida formalizado y único para todas las tiendas. Esto provoca que cada centro gestione las integraciones de manera distinta, dependiendo en gran medida de la presencia del equipo de RR. HH. Y de la implicación individual de los responsables.

En las tiendas donde la integración se realiza de forma telemática, el proceso resulta más impersonal y menos efectivo, lo que puede afectar negativamente tanto a la experiencia del trabajador como a su compromiso con la empresa.

Además, no existe un seguimiento real y continuado después del primer día, lo que limita la posibilidad de detectar problemas de adaptación a tiempo.

Oportunidades

Desde mi punto de vista, existe una gran oportunidad para desarrollar un plan de acogida formal, homogéneo y estructurado que pueda aplicarse en todas las tiendas independientemente de su tamaño o localización. Esto permitiría ofrecer una experiencia más coherente, mejorar la retención de talento y aumentar el grado de satisfacción del nuevo personal.

También considero que se podría potenciar el uso de herramientas digitales y vídeos formativos, combinándolos con un acompañamiento presencial o con la figura de un tutor o referente en tienda, especialmente útil en los centros sin presencia de RR. HH.

Amenazas

Entre las amenazas que he detectado está la posibilidad de que, debido a la alta rotación y a la reducción de jornadas en los nuevos contratos, la empresa no priorice la inversión de tiempo y recursos en una integración adecuada.

Además, si no se logra implicar al personal que realiza las acogidas telemáticas o no se establece un control sobre el cumplimiento de los cursos, el proceso puede terminar perdiendo eficacia. Esto podría traducirse en una menor motivación, menor productividad y un aumento en la rotación del personal.

En resumen, en este análisis podemos observar que la empresa cuenta con una base operativa positiva para la integración de nuevos empleados, pero necesita una mayor estructuración para asegurar una acogida efectiva y homogénea en todos sus centros. Esta mejora sería clave para consolidar equipos estables y reforzar el compromiso de las nuevas incorporaciones.

5. PLAN DE MEJORA EN LA EMPRESA

5.1 Comparación de planes de acogida de diferentes empresas

Con el objetivo de ampliar la visión de los planes de acogida actuales en diferentes empresas, he realizado diferentes entrevistas a trabajadores de multinacionales, con el propósito de conocer de primera mano cómo vivieron ellos su proceso de integración en las empresas, lo que recuerdan con mayor claridad y que elementos consideran que influyeron en su adaptación.

Estas entrevistas, abiertas y no estructuradas, se han realizado durante los meses de mayo y junio de 2025 a personas que han hecho un proceso de selección y acogida en empresas del mismo sector que la empresa TecnoCultura, S.A., todas son grandes empresas del sector servicios.

A continuación, se relaciona la información más relevante obtenida en las entrevistas respecto a los planes de acogida de las siguientes empresas:

El Corte Inglés

Tras superar el proceso de selección, en El Corte Inglés, el trabajador fue contactado por teléfono para comunicarle que había sido la persona seleccionada. Se le solicitó que enviara la documentación necesaria para la formalización del contrato y posteriormente, fue citado presencialmente en el centro de trabajo. Durante esta jornada inicial, firmó la documentación, realizó la formación básica mediante cursos online, recibió una breve explicación sobre el funcionamiento del centro (vestuarios, sala de descanso, sistema de fichaje...) y se le entregó el material indispensable para comenzar.

Este plan de acogida cubre la necesidad de introducir al nuevo empleado en la organización, ofreciéndole las herramientas básicas para comenzar su actividad laboral y comprender los funcionamientos básicos del centro. Además, la asignación de un compañero como tutor informal y la implicación del superior directo buscan facilitar el aprendizaje progresivo y la autonomía del nuevo trabajador, cubriendo así tanto la dimensión operativa como la emocional de la incorporación.

La acogida comenzó con una fase administrativa, seguida de una formación inicial online. El trabajador recibió un recorrido por las instalaciones y fue acompañado durante aproximadamente dos semanas por un empleado asignado como tutor. También recibió orientación por su superior directo. Sin embargo, hubo una falta de claridad en la información previa, ya que no se informó con antelación si la primera cita para firmar la documentación era únicamente para firmar o para realizar los cursos de formación, que es lo que pasó finalmente, además tampoco se informó en ese momento de la jornada del contrato ni del salario, lo cual generó inseguridad en el trabajador.

En la entrevista no se detalló el coste económico, pero se deduce que se limita al uso de recursos internos, aulas de formación, plataformas online y tiempo del personal.

El principal beneficiario es el nuevo empleado, que recibe orientación y apoyo durante sus primeros días en la empresa. También se beneficia la organización, al facilitar una incorporación más eficiente y estructurada, con el objetivo de reducir el periodo de adaptación y fomentar un mejor desempeño inicial.

Participaron en el plan:

El Departamento de Recursos Humanos, que gestionó la contratación inicial, aunque con escasa implicación posterior.

Un empleado tutor, sin cargo directivo, encargado de acompañar y formar al nuevo trabajador durante las dos primeras semanas.

Un superior directo, que también participó activamente en la guía y supervisión durante los primeros días.

La acogida se llevó a cabo presencialmente en el propio centro de trabajo, el cual disponía de salas específicas para la formación online

Para comprender cómo otras grandes empresas desarrollan su plan de acogida, he incluido en este trabajo la experiencia directa de una trabajadora que fue contratada en El Corte Inglés. A partir de la entrevista realizada con ella he realizado un análisis DAFO que me ha permitido identificar tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora, así como las oportunidades que podrían aprovecharse y las amenazas que se deberían tener en cuenta.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas del plan de acogida en El Corte Inglés es que existe una estructura operativa funcional, aunque no esté formalizada como tal, que guía al nuevo empleado desde el primer momento. La integración comienza con la formación online del trabajador de varias horas, para la cual el centro tiene una sala habilitada para la formación, lo que facilita la realización de los cursos necesarios.

Otro punto destacable es la asignación de un compañero como figura de apoyo que acompaña al nuevo empleado durante sus primeras semanas, resolviendo sus dudas y enseñándole las diferentes tareas del puesto hasta que adquiere independencia en el puesto de trabajo. Además, el superior directo también participa de forma activa durante los primeros días.

Debilidades

Una de las principales debilidades que he podido observar es la falta de comunicación previa, ya que la trabajadora no fue informada con exactitud propósito de su cita presencial.

También cabe destacar la escasa implicación del Departamento de Recursos Humanos, que gestionó inicialmente la contratación pero no mantuvo un seguimiento ni ofreció disponibilidad para solventar dudas posteriores. De hecho el entrevistado manifestó haber solicitado información básica sobre su contrato, sin obtener una respuesta clara, lo cual le causo inseguridad y desconfianza al comienzo.

Oportunidades

Desde el análisis de esta experiencia, he podido detecta la oportunidad para diseñar un plan de acogida formalizado y homogéneo, aplicable a todos los centros. El cual debería incluir una comunicación previa más clara, una agenda estructurada para el primer día y un seguimiento

posterior a la incorporación, de forma que se garantice una integración rápida y coherente, para beneficio de la empresa y el trabajador.

También se puede observar potencial para reforzar la implicación del departamento de Recursos Humanos, no solo en la gestión administrativa, si no como figura de apoyo y seguimiento.

Amenazas

Una de las principales amenazas detectadas es el impacto negativo que puede tener la acogida mal gestionada en el compromiso del nuevo empleado. Si el trabajador percibe falta de claridad o desinformación por parte de la empresa desde el primer día, es menos probable que genere el sentimiento de pertenencia y confianza en la empresa.

En resumen, el análisis DAFO basado en esta experiencia en El Corte Inglés muestra que, si bien existen buenas prácticas operativas como la formación inicial y el acompañamiento, también hay carencias importantes en términos de planificación, seguimiento e implicación por parte de la empresa.

Reforzar la comunicación interna sería un punto clave para mejorar su plan de acogida y garantizar una integración efectiva.

Sprinter

En esta ocasión, el trabajador fue contratado para un puesto de tienda en Sprinter. Tras realizar la entrevista, fue contactado telefónicamente para confirmar su incorporación y a través de WhatsApp, le solicitaron los documentos necesarios para la gestión del contrato.

Lo citaron a los pocos días para que fuera a su lugar de trabajo para recoger el uniforme, tarjeta identificativa y enseñarle a visualizar sus horarios, no firmo la documentación hasta que la reclamo un par de días después de haber empezado a trabajar.

No se le asignó ningún tutor ni recibió orientación directa por parte de Recursos Humanos, es más no llegó a tener en ningún momento contacto con el departamento mientras estuvo en la empresa.

La acogida cubrió la necesidad básica de incorporar al trabajador al puesto de trabajo, ofreciéndole la información mínima sobre el puesto y sus funciones para comenzar.

A pesar de no contar con una planificación estructurada ni un acompañamiento, la persona entrevistada fue accediendo poco a poco a las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones.

Este plan de acogida responde más a una adaptación autónoma basada en la observación e iniciativa del personal, que a una acogida más formal y estructurada.

La acogida se realizó sin la intervención de Recursos Humanos. Todo el contacto previo y posterior al inicio de la relación laboral fue gestionado directamente por la primera y segunda encargada del centro donde se prestaban los servicios.

Durante los días siguientes al inicio de la relación laboral, la persona entrevistada realizó los cursos de formación online (PRL, cultura de la empresa, igualdad...) desde un ordenador situado en la línea de cajas, compaginando la realización de los cursos de formación con la atención al cliente.

No hubo un plan estructurado, ni una persona asignada como tutor, tampoco recibió ningún seguimiento o tipo de feedback. La formación fue híbrida, combinada entre la formación online y formación práctica en tienda.

El coste en este caso debe de haber sido mínimo, ya que no se emplearon recursos específicos, la formación online únicamente constaban de videos grabados por compañeros de otras tiendas y cuestionarios posteriores sobre los mismos, de los cuales disponía ya con antelación la empresa.

La ausencia de tutores, reuniones o sesiones de seguimiento también implican un ahorro de tiempo y personal.

La empresa en este caso, como beneficiaria, obtiene resultados rápidos respecto a la incorporación del trabajador pero quizá no obtiene de él los resultados esperados.

El empleado también es beneficiario del plan de acogida aunque en este caso la integración depende casi de forma exclusiva de la iniciativa y actitud del trabajador.

Los únicos agentes que intervinieron en la acogida fueron la encargada y la segunda encargada de tienda, que gestionaron tanto el primer contacto como la entrega de materiales. No hubo intervención por parte de Recursos Humanos y tampoco se designó un tutor o mentor.

La totalidad del plan de acogida tuvo lugar en la propia tienda, en la cual prestaría servicios.

Para comprender mejor el funcionamiento del plan de acogida en Sprinter, he realizado un análisis DAFO basado en la experiencia del trabajador entrevistado. Que me ha permitido identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas que se detecta en este plan de acogida es la rapidez y cercanía en la gestión previa a la incorporación, lo cual hizo que el proceso de contratación fuera más ágil.

La entrega anticipada del uniforme y el horario permitió al trabajador tener claridad antes de comenzar, lo que facilita una mejor preparación para el primer día de trabajo.

Además la combinación de formación online y práctica en el puesto de trabajo, pido facilitar la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos.

Debilidades

La formación online realizada en condiciones inadecuadas, al tener que realizar los cursos de formación en una zona de atención al cliente, no se puede tener concentración en la formación, ya que habrá interrupciones constantemente.

También podemos observar una inseguridad por parte del trabajador por la falta de feedback o supervisión, ya que no sabía si estaba realizando correctamente las tareas del puesto.

La ausencia total de contacto con Recursos humanos, ya que el trabajador nunca fue orientado o acompañado por el departamento, lo que pudo afectar a su confianza en la empresa al comienzo.

Oportunidades

Observamos diferentes oportunidades como puede ser, la oportunidad de asignar un tutor o referente en la tienda, especialmente para los primeros días y sirva como apoyo directo.

Habilitar un espacio exclusivo para la realización de los cursos, en el cual se puedan realizar sin interrupciones constantes de los clientes.

E implementar mecanismos de seguimiento y evaluación temprana, como entrevistas de adaptación o cuestionarios, que permitan corregir errores y reforzar la confianza del nuevo empleado.

Amenazas

La pérdida de talento por la falta de apoyo inicial, considero que puede ser una de las amenazas más importantes, ya que un proceso de acogida deficiente puede afectar a la percepción del trabajador sobre la empresa, y puede conllevar que al poco tiempo de comenzar encuentre otro puesto de trabajo.

La sensación de abandono o de desorganización los primeros días, lo cual puede provocar que el trabajador no cree este lazo emocional con la empresa y no se implique de la misma manera.

La desigualdad de experiencias de acogida entre los centros o trabajadores, ya que depende de forma exclusiva de las encargadas que se encuentren en el lugar de trabajo en el momento de la acogida.

Hawkers

El proceso de acogida de la persona entrevistada en Hawkerc fue para un puesto en tienda, fue un proceso extremadamente corto e informal. No existió un plan de acogida estructurado. Lo único que se realizó fue una breve presentación inicial por parte de la encargada del establecimiento, quien le mostró el espacio de trabajo y le explicó de forma rápida las tareas que llevaría a cabo. No hubo asignación de tutor, ni contacto con recursos humanos, menos para

entregar la documentación para gestionar la contratación, tampoco realizó formación, ni tuvo seguimiento posterior.

En este caso, la acogida cubrió únicamente la necesidad mínima e inmediata de incorporación al puesto de trabajo, permitiendo a la persona trabajadora saber las tareas que debería realizar a lo largo de los días.

El proceso se realizó de manera informal y sin mucha planificación. Fue realizado exclusivamente por la encargada de tienda, sin implicación de otros departamentos. La presentación se limitó a una orientación sobre el entorno de trabajo y las tareas básicas del puesto. No se facilitaron documentos o manuales, ni se realizaron cursos, ni siquiera introducciones sobre la cultura empresarial.

El coste de este plan de acogida fue prácticamente nulo, ya que no se destinó ningún recurso ni material ni humano, ya que la encargada tampoco dejó de realizar sus tareas básicas para la realización de la integración.

Considero que en este caso no se puede hablar de un beneficiario real del plan de acogida, ya que el trabajador no recibió la orientación suficiente ni el apoyo durante el proceso de integración. La empresa tampoco se vio beneficiada al no tener el trabajador ninguna base para ejercer sus funciones correctamente.

La única persona implicada fue la encargada de tienda, quien asumió la responsabilidad de presentar mínimamente el entorno de trabajo.

Todo el plan de acogida se llevó a cabo en la propia tienda, en el lugar de trabajo. No se utilizaron salas, plataformas online ni recursos formativos.

Para comprender mejor el funcionamiento del plan de acogida en Hawkers, he realizado un análisis DAFO basado en la experiencia de la persona entrevistada.

Fortalezas

Una de las principales fortalezas del plan de acogida de Hawkers es la rapidez en la incorporación al puesto de trabajo, lo que permitió al trabajador comenzar de inmediato con las tareas de su puesto.

Otra fortaleza es la intervención directa de la encargada de tienda, ya que fue la única figura que ofreció ayuda y orientación en la integración.

Debilidades

La falta total de un plan de acogida que puede generar una sensación de caos y deja al trabajador sin referencias claras sobre su puesto, objetivos o funcionamiento interno de la empresa.

Que no haya un tutor o una figura de apoyo también es una debilidad, igual que no haber recibido una formación inicial.

Además la ausencia total de Recursos Humanos, la inexistencia de un seguimiento posterior a la integración y la falta de comunicación sobre la cultura corporativa, afectó negativamente a la integración del trabajador.

Oportunidades

Se da la gran oportunidad de implantar un plan de acogida desde cero, aunque sea con recursos limitados, que garanticen una incorporación clara y respetuosa con el nuevo empleado.

También existe la posibilidad de asignar un tutor o mentor en tienda que oriente al trabajador al menos durante la primera semana.

Otra mejora sería implantar una formación básica obligatoria (como prevención de riesgos o cultura de empresa).

Además de implementar una entrevista de seguimiento durante el primer mes, ya que ayudaría a detectar necesidades y mejoras para la retención de talento.

Amenazas

La pérdida de talento por falta de orientación inicial es la amenaza principal, ya que un trabajador que no se siente acompañado es muy difícil que desarrolle un compromiso con la empresa.

El hecho de que la calidad del plan de acogida dependa exclusivamente de la actitud de la encargada de turno en tienda también puede implicar desigualdad en las experiencias de los trabajadores.

KIK

La persona entrevistada fue contratada como dependiente en una tienda de nueva apertura de la cadena KIK. Recibió un plan de acogida estructurado y formal. El día previo a su incorporación se reunió en la tienda en la que trabajaría con el supervisor de zona y la encargada de la tienda para presentarle a los compañeros y entregarle horarios. Varios días antes Recursos Humanos le contactó telefónicamente, para solicitarle la documentación necesaria para la gestión del contrato.

El primer día de trabajo se le entregó material corporativo, una riñonera, bolígrafo, libreta y cúter. Realizó formaciones básicas, entre ellas Prevención de Riesgos Laborales y cultura de la empresa. Además, recibió guías físicas con información sobre la historia y valores de la empresa.

Sin embargo la persona entrevistada recalca que al tratarse de una tienda recién inaugurada, hubo cierta falta de claridad en la explicación de procedimientos operativos (gestión de caja, cambios y devoluciones, cierres...) que tanto la persona entrevistada como sus compañeros y supervisores fueron aprendiendo poco a poco.

El plan de acogida duro aproximadamente unas dos semanas y no se realizó ningún seguimiento posterior.

Este plan de acogida cubre las necesidades fundamentales de orientación, formación inicial y transmisión de la cultura corporativa, facilitando mucho la integración de los nuevos trabajadores con el equipo y la dinámica de la empresa.

También proporciona claridad respecto a las expectativas del puesto a corto plazo, ya que se los remarcaron al trabajador el mismo día de su integración.

El plan de acogida fue formal y estructurado, combinando una primera toma de contacto con los responsables directos con la formación online de los cursos y práctica de la tienda. Recursos humanos participó en la gestión documental y la integración fue realizada por la encargada de tienda y el supervisor de zona.

Se entregaron materiales corporativos y documentación formativa en papel.

El coste de este plan de acogida incluye principalmente, el tiempo del personal, supervisor y encargada, ya que deben dejar otras tareas de su puesto para realizar el plan de acogida,

El material corporativo y documentación impresa, aunque probablemente al ser una gran empresa y pedir lotes grandes el precio se vea reducido.

Los recursos digitales para las formaciones de PRL y cultura empresarial, aunque la persona entrevistada no ha destacado si era una plataforma de formación propia de la empresa o externa.

Aunque estos elementos puedan elevar moderadamente el plan de acogida, sus efectos se ven reflejados en una integración más sólida.

Los beneficiarios de este plan de acogida son, en primer lugar la trabajadora que recibe una orientación, se siente bienvenido y tiene una referencia clara de sus funciones y objetivos.

En segundo lugar la empresa, se beneficia al contar con trabajadores más preparados, motivados y alienados con sus valores desde el primer momento, lo cual mejora su productividad y reduce la rotación.

En este plan de acogida observamos la participación de varios departamentos. Recursos Humanos gestiona el contacto previo y la documentación.

El supervisor de zona y la encargada de tienda, que acompañan el proceso inicial y ejecutan la acogida operativa.

Por último los compañeros, aunque no haya asignado un tutor formal el equipo apoya en la integración y el aprendizaje básico.

Todo el proceso del plan de acogida se realizó presencialmente en la tienda en la cual se iban a prestar los servicios.

Para comprender mejor el funcionamiento del plan de acogida en KIK, he realizado un análisis DAFO a partir de la experiencia de la persona entrevistada que fue contratada para una tienda de nueva apertura

Fortalezas

Una de las principales fortalezas de este plan de acogida es su estructura, que combina el contacto previo con el supervisor de zona y su encargada directa con diferentes formaciones

Además, la entrega de material corporativo y la presentación formal al equipo contribuyen a generar una primera impresión positiva.

Por último, el establecimiento de los objetivos a corto plazo que ayudan al trabajador a orientarse mejor y tener mayor confianza en las primeras semanas.

Debilidades

A pesar de tratarse de un plan bien estructurado tiene algunas debilidades. En primer lugar, no se realizó un seguimiento posterior a la integración, lo que puede dificultar la identificación de necesidades o problemas durante el proceso de adaptación.

También hay una falta de claridad en los procesos operativos, como la gestión de caja o devoluciones. Aunque en este caso, considero que se debe a la reciente apertura de la tienda, esto provocó que tanto la persona entrevistada como al resto del equipo tuvieran que aprender sobre la marcha.

Ligado al punto anterior estaría la falta de personal con experiencia suficiente para guiar a los trabajadores durante la incorporación, aunque fuera de manera temporal para facilitar la apertura de la tienda.

Oportunidades

Entre las oportunidades de mejora encontramos la posibilidad de establecer un protocolo de seguimiento, que permita identificar necesidades o problemas en el proceso de adaptación.

También, se podría preparar con antelación a las personas encargadas de realizar la formación e incluso a estas personas encargadas, asignarles la figura de tutor o mentor, para que sirvan como referencia tanto emocional como práctica para los nuevos empleados.

Amenazas

Las principales amenazas detectadas son, la falta de seguimiento más allá de los primeros días, en el caso de que haya alguna necesidad por parte del trabajador o de la misma empresa no se va a poder detectar lo que puede influir en la motivación del trabajador.

El desconocimiento de los procesos operativos, que puede derivar en errores o generar inseguridad en los trabajadores.

5.2 Tabla de comparación DAFO de las empresas analizadas.

Empresa	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
TecnoCultura S.A	- Cultura corporativa consolidada y accesible a través de vídeos y formaciones. - Cursos interactivos y digitales que facilitan la formación inicial. - Presencia física del departamento de RRHH en algunas tiendas clave. - Contacto directo con	- Ausencia de un plan de acogida formal y unificado para todas las tiendas. - Integraciones telemáticas poco personalizadas en centros sin RRHH presencial. - Falta de seguimiento tras la	- Posibilidad de implementar un plan común a nivel nacional. - Mejora de la imagen de empleador a través de una mejor experiencia de entrada. - Uso de herramientas digitales para personalizar y sistematizar el	- Alta rotación en tiendas con procesos de integración débiles. - Desvinculación del nuevo empleado por falta de acompañamiento inicial. - Riesgo de incoherencia en la

	recursos humanos.	incorporación. - Desigualdad en la experiencia de acogida entre tiendas.	proceso. - Implicación de tutores o compañeros de referencia como agentes de acogida.	integración por la descentralización del proceso. - Falta de tiempo o recursos en tiendas para dedicar a un buen recibimiento.
El Corte Inglés	- Asignación de un tutor durante las dos primeras semanas. - Participación activa del superior directo. - Formación inicial organizada y con recursos informáticos disponibles.	- Falta de comunicación clara antes de la incorporación. - Escasa implicación posterior del departamento de RRHH. - Dificultad para obtener información sobre el contrato (horas, condiciones).	- Establecer un protocolo claro de bienvenida para futuras incorporaciones. - Mejorar la comunicación previa y el acompañamiento de RRHH.	- Generar incertidumbre y malestar en el trabajador desde el primer día. - Pérdida de confianza en la organización por falta de información transparente.
Sprinter	- Rapidez y cercanía en la gestión previa a la incorporación. - Claridad logística. - Combinación de formación online y práctica en el puesto de trabajo.	- Formación online realizada en condiciones inadecuadas. - Falta de feedback o supervisión. - Ausencia total de contacto con Recursos humanos.	- Asignar un tutor o referente en la tienda - Habilitar un espacio exclusivo para la realización de los cursos. - Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación.	- Pérdida de talento por la falta de apoyo inicial. - Sensación de abandono o de desorganización. - Desigualdad de experiencias de acogida entre trabajadores.

Hawkers	- Rapidez en la incorporación. - Participación directa de la encargada.	- Ausencia de un plan de acogida. - Falta de comunicación inicial.	- Diseñar un protocolo básico de acogida en tienda. - Incorporar formación básica obligatoria.	- Sensación de desconexión emocional con la empresa. - Diferencias marcadas entre centros por depender solo de la encargada de turno.
KIK	- Plan de acogida estructurado y planificado. - Entrega de material corporativo y presentación al equipo. - Definición clara de objetivos a corto plazo.	- Ausencia de seguimiento tras la incorporación. - Falta de claridad en los procesos operativos clave. - Falta de personal con experiencia suficiente para guiar el proceso de integración.	- Implementar un seguimiento posterior a la incorporación. - Mejor preparación del equipo formador. - Asignación de un tutor o referente durante las primeras semanas.	- Desmotivación por falta de apoyo continuado. - Riesgo de errores por falta de explicación de procesos. - Percepción del trabajador sobre la empresa.

5.3 Propuestas de mejoras para el plan de acogida online y presencial.

A raíz de la observación y análisis de los diferentes planes de acogida realizados por las diferentes empresas, he podido identificar diferencias significativas que no afectan únicamente a la experiencia inicial del trabajador sino también a su grado de implicación y adaptación a la empresa.

5.3.1 Objetivos.

El objetivo principal es la mejora en la adaptación e integración de los nuevos empleados con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

Para lograrlo propongo los siguientes objetivos:

En primer lugar, la mejora del plan de acogida en las tiendas de Castellón, Valencia y Alicante, tanto en la modalidad presencial como online.

En segundo lugar, la mejora de la motivación e implicación de los nuevos empleados.

En tercer lugar, la implantación de un proyecto de acompañamiento para los nuevos empleados.

5.3.2 Necesidades Detectadas.

Después de haber realizado el análisis del plan de acogida actual y haberlo comparado con los planes de otras empresas, centrándome en TecnoCultura S.A, he detectado las siguientes necesidades:

Implantar un plan de acogida estándar

-Problema: se han detectado diferencias significativas en las experiencias iniciales de los nuevos empleados, dependiendo de la modalidad de la acogida.

-Necesidad: La estandarización y mejora del plan de acogida, para garantizar una integración positiva y profesional para todos los empleados, sin importar si es presencial o telemática.

La mejora de la motivación e implicación de los nuevos empleados

-Problema: el grado de implicación del empleado varía según la modalidad en la que se realizara su integración.

-Necesidad: aumentar el compromiso y sentimiento de pertenencia de los nuevos empleados.

Implementación de seguimiento y apoyo

-Problema: Ausencia de un sistema de seguimiento formal, lo que impide detectar a tiempo problemas o necesidades del nuevo empleado.

-Necesidad: establecer un proyecto de acompañamiento estructurado para facilitar la adaptación y resolver dudas de forma proactiva.

5.3.3 Plan de acción.

Objetivo 1. Mejora del plan de acogida en las tiendas de Castellón, Valencia y Alicante, tanto en la modalidad presencial como online.

Acción 1.1: elaborar un manual estándar que recoja los puntos clave del plan de acogida.

-Descripción: elaborar un manual que recoja todos los procesos clave y los pasos a seguir en el proceso de acogida, tanto para la modalidad online como la presencial ya que la experiencia de la integración del empleado depende totalmente de las personas que la realicen, esto puede causar mucha desigualdad entre las experiencias.

Acción 1.2: formación para responsables.

-Descripción: sería necesario realizar una formación a aquellos responsables que formarán parte del plan de acogida para asegurar la correcta adaptación del plan especialmente en las tiendas donde Recursos humanos no está presente físicamente.

Acción 1.3: implantación de un sistema de verificación y seguimiento.

Opción A: realización de entrevistas de seguimiento.

La realización de diferentes entrevistas entre el trabajador y Recursos Humanos y el responsable directo, una a las dos semanas de la incorporación y otra al finalizar su primer mes.

Entrevistas cortas, con una duración máxima de media hora, con el fin de solventar posibles dudas del trabajador, comprobar el estado de su adaptación y establecer los objetivos claros.

Opción B: cuestionarios online:

Implementar un seguimiento mediante el envío de cuestionarios al nuevo trabajador durante los primeros meses en la empresa. Los cuestionarios incluirían preguntas clave para conocer la situación de adaptación en la que se encuentra, posibles dudas que le hayan surgido sobre procesos internos y por su bienestar general y laboral. Estos cuestionarios se realizarían de manera online lo que facilitaría el análisis por parte de Recursos humanos.

Objetivo 2. Mejora de la motivación e implicación de los nuevos empleados.

Acción 2.1: gamificación del proceso de integración.

-Descripción: adaptar el juego de la oca a un tablero de integración con 30 casillas, donde cada una representa una tarea o un logro.

-Implementación: se asignaría a cada nuevo empleado un tablero impreso en un folio, que se colgaría en la sala de descanso, con el fin de hacer públicos sus avances y así generar más rápidamente su integración en el equipo de trabajo. El tablero constaría de 30 casillas, cada casilla representa una tarea o un logro relacionado con su integración. El juego se realizaría siempre supervisado por su tutor o responsable directo, para comprobar que se realiza de forma adecuada, y durante el juego y al final de él, el trabajador recibiría diferentes premios simbólicos (Chapas para colocar en el uniforme, merchandising con el logo de la empresa, productos con bajo coste o ningún coste para la empresa en el caso de que sea producto descatalogado...)

El departamento de Recursos Humanos sería el encargado de explicar el juego al nuevo empleado en las integraciones presenciales y en las integraciones en las que Recursos Humanos

no se encuentra físicamente lo debería realizar el responsable directo con previo conocimiento y formación de la acción.

Este juego tendría una duración diferente dependiendo de la jornada de cada trabajador.

Acción 2.2 Fomento del clima laboral positivo:

-Descripción: colocación de un corcho de clima laboral, en el cual los trabajadores puedan contar buenas experiencias que tengan con clientes durante el mes. A final de mes se celebraría una reunión en la cual a la persona con la experiencia mejor valorada (por responsables o compañeros) se le premiaría con poder regalar un libro a quien eligiera, ya sea compañero, cliente o familiar.

Objetivo 3 Implantación de un proyecto de acompañamiento.

Acción 3.1 Creación de la figura del mentor o tutor.

-Selección: elegir a empleados con mínimo dos años de antigüedad en la empresa y con la responsabilidad para ser tutores.

-Formación: enseñara los tutores los procesos clave de la integración y como guiar y acompañar a los nuevos empleados.

Acción 3.2 Operativa del acompañamiento.

-Horario: adaptar el horario del nuevo empleado al de su tutor durante las primeras semanas.

-Feedback: El tutor realizaría feedback semanal tanto a su responsable directo como a Recursos Humanos para llevar un control de como el equipo se está sintiendo con este nuevo integrante.

5.4 Momentos en los que debe realizarse.

Todas las mejoras propuestas deberían llevarse a cabo dentro de los primeros tres meses del empleado en la empresa. Ya que durante este periodo el nuevo trabajador forma su primera impresión de la empresa y comienza a desarrollar el sentimiento de pertenencia a la organización.

Primero deberíamos llevar a cabo la preparación de materiales y formación de las personas de la empresa involucradas en el plan de acogida.

Una vez desarrolladas las propuestas de mejoras llevaríamos a cabo la implementación y seguimiento del nuevo plan de acogida.

Objetivos	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Mes 2	Mes 3
Acogida Inicial						
Asignación y Rol del Tutor						
Motivación al empleado						
Entrevista de seguimiento (2 semanas)						
Entrevista de seguimiento (1 mes)						
Cuestionarios de Seguimiento Online						
Feedback Semanal Tutores a RRHH/Responsable						

5.5 Coste del plan de mejora.

El coste más elevado de las mejoras es el tiempo que hay que invertir desde diferentes departamentos (Informática, Recursos Humanos, Formación y responsables y mentores), para el desarrollo de los materiales, formación y adaptación de las mejoras.

En la adaptación del juego de la oca, habría gastos en materiales, al realizarlo en cada tienda de manera presencial y no de online no tendría que haber un desembolso demasiado elevado, ya que únicamente sería la impresión de los tableros y el coste de los premios escogidos.

Además en las casillas de juegos que requiera la realización de algún test o juego online se podría realizar en plataformas gratuitas o de bajo coste como puede ser Kahoot, una web que permite crear test interactivos.

Para abaratar más la realización del juego, se podría estudiar junto con el departamento de Ventas, la opción de no destruir el Stock de productos sobrantes y guardarlos para entregarlos en estos casos.

En el caso del proyecto de tutor, se podría evaluar la posibilidad de un plus económico en nómina o una retribución no dineraria con el fin de garantizar el compromiso del tutor.

5.6 Agentes implicados en el plan de mejora.

Las mejoras deberían adoptarse en todas las tiendas analizadas, adaptándose a la modalidad de acogida que se realice, telemática o presencial.

Los agentes implicados son: el departamento de Recursos Humanos, responsables de tienda y de departamentos, personal del departamento de Formación, compañeros que asumirán el rol de tutor o mentor y los nuevos empleados que serán los mayores beneficiarios de este plan.

5.7 Lugares donde se realizara el plan de mejora.

Estas mejoras se llevarían a cabo en todas las tiendas de la Comunidad Valenciana, la adaptación de las medidas propuestas se adaptaría a la modalidad de acogida que se realice en cada una, ya sea telemática o presencial.

6. Conclusión

Este trabajo me ha permitido realizar un análisis exhaustivo del plan de acogida de Tecnocultura S.A, así como de otras organizaciones de características similares. La revisión conjunta de todas las organizaciones me ha dado la posibilidad de tener una visión más global, gracias a la cual he podido identificar que todas las empresas presentan oportunidades de mejora en sus respectivos planes de acogida y plantear mis opciones de mejora.

Respecto a las propuestas de mejora planteadas, he diferenciado entre aquellas que son más fácilmente implantables y aquellas que son más ambiciosas.

La propuesta más sencilla de implantar es la estandarización del plan de acogida en todas las tiendas de la Comunidad Valenciana, ya que esta medida depende exclusivamente del departamento de Recursos Humanos. Su implementación garantizaría que disminuyera la desigualdad de las experiencias de los trabajadores en sus acogidas.

Por otro lado, entre las propuestas más ambiciosas se encuentra la implementación de un programa de tutoría. Esta medida es más complicada ya que requiere de la selección de personal capacitado para ejercer como tutor, así como su formación específica, lo cual supone un cambio de cultura empresarial y un proceso de aprendizaje interno. Sin embargo, si se implementara de forma correcta, la empresa podría reducir los problemas relacionados con la acogida de los nuevos trabajadores, aumentando su motivación y permanencia en la empresa.

Finalmente, considero que la propuesta más ambiciosa es la mejora de la motivación laboral. Esta propuesta requiere la colaboración con varios departamentos y una estrategia conjunta, además de una comunicación activa para el diseño e implantación de las propuestas. A pesar de ser más compleja, su implementación podría verse reflejada en una mayor satisfacción de los empleados, no únicamente los nuevos, y en una mejora de la productividad y reducción en la rotación de personal.

Este trabajo me ha dado la oportunidad de analizar profundamente el plan de acogida de mi empresa y plantear una serie de propuestas de mejora que considero que pueden contribuir de forma muy positiva tanto al bienestar de los trabajadores como al incremento de la productividad.

A nivel académico, me ha permitido abrir mi campo de visión, haciéndome comprender que no todas las empresas cuentan con planes de acogida tan eficaces como se debería esperar, y que la situación de mi empresa, es más favorable de lo que suponía al iniciar este trabajo.

7. Bibliografía

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L. R, Balkin, D. B, y Cardy, R. L. (2006). *El enfoque estratégico en la dirección de recursos humanos*. Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Real Academia Española. (s.f.). *Acogida*. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). <https://dle.rae.es/acogida>.

Werther, W. B, Davis, K, y Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. McGraw-Hill.

