



Investigación-acción sobre rotación de talento y clima laboral en Customer Relations de Factoría del Hogar, S.A

Trabajo fin de estudio presentado por:	Eva Sánchez Parra, Claudia González Fernán
Tipo de trabajo:	Trabajo Fin de Máster
Director/a:	Lira Isis Valencia
Fecha:	27/03/2026

Índice

1 Resumen	3
2 Abstract	3
3 Introducción	5
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Específicos	5
3.3 Metodología	6
3.3.1 Identificación y Análisis del Problema	6
3.3.2 Planificación de la Solución	7
4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización	8
4.1 Descripción de la empresa a intervenir	9
4.1.1 Misión	9
4.1.2 Visión	9
4.1.3 Mapa de procesos	10
4.1.4 Descripción del proceso a intervenir	10
4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso	11
5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	13
5.1 Establecimiento de objetivos	13
5.2 Descripción de la solución	14
5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución	15
5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	17
6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.	20
6.1 Alcance final de la solución	20
6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución	21
6.3 Cronograma de ejecución	22
6.4 Presupuesto	23
7 Referencias bibliográficas	24

1 Resumen

El presente trabajo desarrolla un proyecto de investigación-acción orientado a analizar y abordar la alta rotación de talento y el clima laboral desfavorable en el departamento de Customer Relations de la tienda de Mallorca de Factoría del Hogar, S.A. Este departamento, clave en la experiencia del cliente, presenta dificultades para consolidar equipos estables, así como una elevada carga de trabajo y deficiencias en la integración de nuevas incorporaciones.

La investigación se fundamenta en una metodología de investigación-acción, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo entrevistas semiestructuradas a colaboradores, revisión de descripciones de puestos, análisis de indicadores de rotación, elaboración de mapas de procesos y observación directa del entorno laboral. A partir de este diagnóstico, se identifican como causas principales la falta de estructuración del proceso de acogida, el acompañamiento insuficiente durante las primeras semanas y el desajuste entre la complejidad del puesto y el perfil de las personas incorporadas.

Como respuesta, se diseña un Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento en Customer Relations, que contempla la reevaluación de los puestos, la mejora de los criterios de selección, la implantación de un protocolo de acogida específico, el desarrollo de un plan de formación inicial estructurado, la asignación de mentores y la implementación de un sistema de seguimiento y feedback continuo.

El programa se plantea como un piloto con una duración de seis meses y una inversión moderada, basada en el aprovechamiento de recursos existentes. Se espera que contribuya a mejorar la integración, reducir la rotación y fortalecer el clima laboral.

Palabras claves: investigación-acción, rotación de talento, clima laboral, incorporación, formación, acompañamiento, retail, atención al cliente.

2 Abstract

This project presents an action research project aimed at analyzing and addressing high employee turnover and an unfavorable work climate in the Customer Relations department of Factoría del Hogar, S.A., specifically in its Mallorca store. This department plays a critical role in customer experience but faces challenges related to workforce instability, high workload, and deficiencies in the onboarding process for new employees.

The research is based on an action research methodology, combining qualitative and quantitative techniques, including semi-structured interviews, job description analysis, process mapping, turnover indicators, and direct workplace observation. The findings identify the main causes of the problem as the lack of a structured onboarding process, insufficient support during the initial weeks, and a mismatch between job complexity and employee profiles.

In response, an Integral Onboarding and Support Program is designed for the Customer Relations department. This program includes job role reassessment, updated recruitment criteria, the implementation of a structured onboarding protocol, a role-based initial training plan, mentor assignment, and a continuous monitoring and feedback system supported by leadership development.

The program is proposed as a six-month pilot project with a moderate budget, leveraging existing organizational resources. Expected outcomes include improved integration of new hires, reduced turnover, enhanced work climate, and better operational performance, ultimately contributing to improved customer experience and team stability.

Keywords: action research; talent turnover; work climate; onboarding; training; mentoring; retail; customer service.

Instituto Europeo de Posgrado

3 Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centra en la identificación y resolución del problema de alta rotación de talento y clima laboral en el departamento de Customer Relations de la empresa Factoría del Hogar, S.A., en la tienda de Mallorca. filial de la multinacional Global Home. Esta área constituye un punto crítico de contacto con el cliente, ya que gestiona incidencias, cambios, devoluciones y reclamaciones, y por tanto tiene un impacto directo en la experiencia global de servicio.

Durante el último año, el departamento ha experimentado dificultades para estabilizar su plantilla, manteniéndose de forma recurrente por debajo de la dotación deseable y generando una percepción generalizada de sobrecarga y desamparo, especialmente, entre las nuevas incorporaciones. A ello se añaden cambios recientes en la estructura de liderazgo del área, que han podido influir en la capacidad de acompañar y desarrollar al equipo.

Mediante la metodología de investigación-acción, este trabajo busca integrar teoría y práctica en un entorno organizacional real, desarrollando habilidades de diagnóstico, análisis y planificación orientadas a diseñar una intervención factible que contribuya a minorar la alta rotación y favorecer el clima laboral en el departamento de Customer Relations de Factoría del Hogar, S.A. (tienda de Mallorca).

3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto es desarrollar una propuesta de intervención, basada en investigación-acción, para minorar la alta rotación de talento y favorecer el clima laboral en el departamento de Customer Relations de Factoría del Hogar, S.A. (tienda de Mallorca), a través del análisis del contexto organizacional y del proceso de incorporación y gestión del equipo, y del diseño de un plan de acción alineado con las necesidades operativas del área.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se han establecido tres objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada del problema de alta rotación de talento y clima laboral desfavorable en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso de Customer Relations en Factoría del Hogar, S.A. (tienda de Mallorca).
2. Identificar factores organizativos y de liderazgo que contribuyen a la situación actual como base para el posterior diseño de planes de acción.
3. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución (se desarrollará en las siguientes entregas).
4. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolla mediante la metodología de investigación-acción, adecuada para abordar problemas complejos en entornos organizacionales reales porque integra, de forma cíclica, la planificación, la acción, la observación y la reflexión. Este enfoque permite que las personas implicadas en el proceso (colaboradores y mandos del departamento de Customer Relations) participen activamente en la identificación del problema y en la generación de alternativas de mejora, actuando como co-protagonistas del cambio.

En el contexto de Factoría del Hogar, S.A., la investigación-acción posibilita analizar de forma sistemática las causas de la alta rotación y del clima laboral desfavorable, al tiempo que se construyen propuestas de mejora ajustadas a la realidad operativa de la tienda de Mallorca. Dado el marco temporal del trabajo, el proyecto se focaliza en las fases de identificación y análisis del problema y en la planificación preliminar de la solución, dejando sentadas las bases para futuras fases de implementación y evaluación.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se realiza un análisis exhaustivo de la organización y del contexto en el cual se desarrolla el proceso afectado. Se documenta el problema identificando sus causas raíz, efectos y puntos críticos que afectan el desempeño del proceso. Este diagnóstico inicial resulta esencial para estructurar la solución y asegurar que la intervención responda de manera precisa a las necesidades de la organización.

Para llevar a cabo esta fase de diagnóstico se combinan varias técnicas complementarias, propias de la investigación-acción y del diagnóstico organizacional.

1. Entrevistas a colaboradores antiguos y recién incorporados,

Se diseñan entrevistas semiestructuradas dirigidas tanto a colaboradores con mayor antigüedad en el departamento de Customer Relations como a personas recientemente incorporadas. El objetivo es recoger percepciones sobre la acogida, la formación, el acompañamiento, la carga de trabajo y el clima laboral, así como identificar factores que influyen en la decisión de permanecer o abandonar la organización.

2. Revisión de descripción de puestos e identificación del nivel de dificultad por puesto,

Se revisan las descripciones formales de los distintos puestos del departamento para analizar sus responsabilidades, competencias requeridas y nivel de complejidad. Esto permite contrastar las exigencias de cada rol con los procesos de selección, formación y soporte efectivamente existentes, identificando posibles desajustes entre el perfil requerido y el acompañamiento previsto.

3. Elaboración del mapa de procesos.

Se construye un mapa de procesos del área de Customer Relations, poniendo especial énfasis en el flujo que sigue una nueva incorporación: desde su entrada en la empresa, pasando por la formación inicial y el acompañamiento en puesto, hasta su desempeño autónomo. Este mapeo facilita la identificación de puntos críticos, cuellos de botella y actividades que pueden estar contribuyendo a la alta rotación y al deterioro del clima laboral.

4. Análisis de métricas, índices de rotación y evidencias.

Se recopilan y analizan indicadores clave relacionados con la gestión del talento en el departamento, tales como número de altas y bajas en un periodo determinado, porcentaje de personas que no superan el periodo de prueba y antigüedad media en el puesto. Además, se consideran evidencias cualitativas (comentarios recurrentes, quejas internas, registros informales) que ayudan a dimensionar el impacto del problema sobre la estabilidad de la plantilla y el desempeño del proceso.

5. Observación del entorno de trabajo.

Finalmente, se lleva a cabo observación directa del funcionamiento cotidiano del departamento de Customer Relations, prestando atención al volumen de clientes, la gestión de picos de demanda, la forma en que se acompaña a las personas recién incorporadas, la aplicación real de los procedimientos y la dinámica de interacción entre los miembros del equipo. Esta observación permite contrastar la práctica diaria con lo establecido en los documentos formales y con los discursos recogidos en las entrevistas.

La combinación de estos métodos proporciona una visión integral del problema de alta rotación de talento y clima laboral desfavorable, permitiendo delimitar sus causas raíz y comprender su impacto en el desempeño general del proceso de Customer Relations en Factoría del Hogar, S.A. (tienda de Mallorca), en coherencia con los objetivos de la investigación-acción planteados en este trabajo.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, una vez completada la fase de identificación y análisis del problema, se plantea la planificación de la solución orientada a minorar la alta rotación de talento y favorecer el clima laboral en el departamento de Customer Relations de Factoría del Hogar, S.A. (tienda de Mallorca). Teniendo en cuenta la información obtenida mediante entrevistas, revisión de puestos, mapa de procesos, métricas y observación, se definirán objetivos de mejora específicos, centrados principalmente en reforzar el proceso de incorporación, formación y acompañamiento de las nuevas personas colaboradoras.

A partir de estos objetivos, se diseñará un plan de acción preliminar con líneas de trabajo relacionadas con la mejora de la acogida, la clarificación de funciones según el nivel de dificultad de los puestos y el fortalecimiento del apoyo por parte de mandos y compañeros, priorizando las acciones más viables y de mayor impacto para servir de base al desarrollo detallado de actividades, responsables, cronograma y recursos en los apartados posteriores del trabajo.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

En esta fase se define el alcance de la intervención y se identifican los recursos necesarios para el desarrollo del plan de acción. A partir de la información obtenida durante el diagnóstico, se delimitan los aspectos del proceso de Customer Relations que serán objeto de mejora, centrando la intervención principalmente en el proceso de incorporación, formación inicial y acompañamiento de las nuevas personas colaboradoras. Asimismo, se consideran los recursos humanos, organizativos y operativos que permiten llevar a cabo las acciones propuestas sin afectar el funcionamiento habitual del departamento. La definición del alcance permite establecer los límites de la intervención y asegurar que las acciones se orienten a aquellos factores que tienen mayor impacto en la rotación de talento y en el clima laboral. De este modo, se facilita una planificación realista y alineada con las necesidades y capacidades operativas de la tienda de Mallorca.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

En este proyecto se analiza el problema de alta rotación de talento y clima laboral desfavorable en el departamento de Customer Relations de la tienda de Mallorca de Factoría del Hogar, S.A., filial de la multinacional Global Home. La compañía opera en el sector retail de mobiliario y soluciones para el hogar, gestionando las operaciones de la marca en mercados como Islas Baleares, Islas Canarias, Panamá y Puerto Rico (Factoría del Hogar, S.A., 2024).

El departamento de Customer Relations representa un área clave en la experiencia de cliente, responsable de la gestión de incidencias, cambios, devoluciones y reclamaciones, donde la estabilidad de la plantilla y la calidad del ambiente de trabajo resultan fundamentales para asegurar un servicio eficiente y coherente con los valores corporativos (Factoría del Hogar, S.A., 2024). El problema está en la dificultad para consolidar un equipo estable, una sensación recurrente de sobrecarga y una integración deficiente de las nuevas incorporaciones, lo que impacta tanto en el desempeño del proceso como en la satisfacción de los clientes y de las personas que trabajan en el departamento.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

4.1.1 Misión

La misión de Factoría del Hogar, S.A. se orienta a "crear un mejor día a día para la mayoría de las personas", lo que implica no solo satisfacer las necesidades de los clientes a través de sus productos y servicios, sino también ofrecer un entorno laboral que favorezca el desarrollo y bienestar de sus colaboradores (adaptado de la misión corporativa de Global Home, "Nuestra historia, valores y filantropía estratégica"). La visión de la compañía se vincula con ser una organización líder, innovadora y sostenible, capaz de mantener relaciones duraderas con sus clientes y con sus equipos. En este marco, el cuidado del talento interno y la calidad de los procesos de atención al cliente resultan elementos estratégicos.

4.1.2 Visión

La visión de Factoría del Hogar, S.A. es consolidarse como una empresa de referencia en el sector de equipamiento para el hogar, reconocida por la calidad de su oferta, la experiencia positiva que proporciona a sus clientes y por ser un lugar atractivo para trabajar. Esto implica construir equipos estables, comprometidos y cohesionados, capaces de sostener altos estándares de servicio incluso en contextos de elevada demanda (adaptado de la visión, los valores y la idea de negocio de Global Home). Cuando un departamento clave como Customer Relations presenta alta rotación de talento y un clima laboral deteriorado, la

consecución de esta visión se puede ver comprometida, ya que se dificulta la retención del conocimiento, se incrementa el riesgo de errores en la atención y se resiente el compromiso de las personas.

4.1.3 Mapa de procesos

El funcionamiento del departamento de Customer Relations en la tienda de Mallorca puede representarse mediante un mapa de procesos que incluye, de forma resumida, las siguientes etapas principales:

1. **Reclutamiento y selección** de personal para el área, en coordinación con Recursos Humanos.
2. **Incorporación y acogida inicial:** bienvenida, exposición de la historia de la compañía, sus políticas, normas internas y cultura organizacional. Recorrido por la tienda y presentación del equipo.
3. **Formación inicial:** entrega y revisión de manuales y procedimientos, formación en sistemas de gestión y protocolos de atención al cliente.
4. **Acompañamiento en puesto:** periodo en el que la nueva persona colaboradora trabaja junto a compañeros más experimentados, observando la gestión de casos reales y recibiendo orientación directa.
5. **Atención diaria al cliente:** gestión de incidencias, cambios, devoluciones, reclamaciones e información, tanto en mostrador como a través de otros canales definidos.
6. **Evaluación y feedback:** seguimiento del desempeño inicial, identificación de necesidades de apoyo adicional y decisiones sobre continuidad tras el periodo de prueba.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir corresponde al área de Customer Relations de la tienda de Mallorca de Factoría del Hogar, S.A., específicamente al conjunto de actividades relacionadas con la incorporación, adaptación y desempeño inicial de las personas colaboradoras dentro del departamento. Este proceso comienza con la llegada de un nuevo miembro al equipo y continúa con su integración en las dinámicas operativas del área. Durante esta etapa se presentan los procedimientos de trabajo, se revisan los protocolos de atención al cliente y se proporciona información sobre los sistemas utilizados para gestionar incidencias, devoluciones y reclamaciones. La correcta ejecución de este proceso resulta clave para que

las nuevas incorporaciones adquieran las competencias necesarias para desempeñar su rol con seguridad y autonomía.

Dentro del funcionamiento cotidiano del departamento, el proceso implica además la interacción constante entre colaboradores, mandos intermedios y otras áreas de la tienda, como ventas o logística, con las cuales se coordinan soluciones para los clientes. Asimismo, el acompañamiento por parte de compañeros con mayor experiencia constituye un elemento relevante durante las primeras semanas de trabajo, ya que facilita el aprendizaje práctico de los procedimientos. Cuando este proceso se desarrolla de manera estructurada y con el apoyo adecuado, permite fortalecer la integración de los nuevos colaboradores, mejorar la eficiencia operativa del departamento y contribuir a mantener una experiencia positiva para los clientes.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

A continuación, se resumen las evidencias recogidas sobre el proceso de incorporación y adaptación en Customer Relations, organizadas según los instrumentos utilizados.

a) Entrevistas a colaboradores antiguos y recién incorporados

A partir de las entrevistas de salida y de las conversaciones informales mantenidas con colaboradores del área, se identifica un clima laboral tenso, especialmente porque la plantilla no está cubierta desde hace meses. Un ejemplo reciente es el pasado mes de enero, en el que se incorporaron cinco personas a Customer Relations y, tras el periodo de prueba, solo una continuaba en el puesto, registrándose dos bajas voluntarias y dos no superaciones.

En estos intercambios, tanto las personas que se marchan como parte del equipo actual coinciden en señalar que el puesto se percibe muy exigente, por la combinación de procedimientos complejos y trato frecuente con clientes que acuden con incidencias o reclamaciones. También describen un acompañamiento inicial limitado, con pocos días de tutoría, cambios de referente y poco tiempo para resolver dudas durante la jornada, ya que la prioridad es atender al cliente. La mánager, la deputy y varios colaboradores con más antigüedad expresan sentirse sobrecargados, porque deben compatibilizar sus funciones habituales con la formación de nuevas incorporaciones que, a menudo, llegan sin la experiencia ni la formación necesarias para la operativa del departamento, lo que alarga los tiempos de aprendizaje y contribuye al desgaste general.

b) Revisión de descripciones de puestos y nivel de dificultad

La revisión de las descripciones de puesto del área refleja que los documentos son muy generales y no recogen bien la diferencia de dificultad entre funciones. No se distingue con claridad entre tareas de menor complejidad, como las entregas de pedidos, y puestos que requieren un mayor dominio técnico y de gestión, como cambios y devoluciones o el rol de analista de cocinas. Además, se ha observado que, con bastante frecuencia, se incorporan perfiles sin experiencia previa ni formación específica para la operativa de

Customer Relations, lo que, unido a la ausencia de manuales claros y detallados, hace más difícil el aprendizaje y aumenta la probabilidad de errores en las primeras semanas.

c) Mapa de procesos del área de Customer Relations

Actualmente, la selección se gestiona desde las Islas Canarias, por lo que el proceso no siempre se ajusta a las necesidades específicas de la tienda de Mallorca ni a la complejidad real del área de Customer Relations, especialmente en puestos de cambios y devoluciones. En la fase de acogida, el proceso prevé un periodo inicial de formación, pero en la práctica el tiempo de acompañamiento es breve y con poco seguimiento posterior, lo que dificulta que las personas nuevas consoliden lo aprendido. Además, los líderes dedican gran parte de su jornada a la operativa, por lo que tienen poco margen para estar más presente en este acompañamiento.

En cuanto a las funciones de atención al cliente, se ha comprobado que la gestión de incidencias, reclamaciones y devoluciones concentra varios puntos delicados para las personas recién llegadas. En distintos momentos del flujo de trabajo se combinan un alto número de pasos, uso intensivo de sistemas y necesidad de decidir con rapidez. La cantidad de procedimientos que deben aplicarse desde fases muy tempranas, sin una práctica progresiva, hace que las nuevas personas dependan de la ayuda de compañeros más experimentados para poder avanzar con seguridad.

d) Observación del entorno de trabajo

La observación del día a día en la tienda de Mallorca, especialmente en horas punta, muestra que el departamento suele trabajar con una plantilla ajustada, en parte por la rotación y las vacantes en proceso de cobertura. Esto incrementa la carga de trabajo del equipo, reduce el tiempo disponible para acompañar a quienes acaban de incorporarse y genera una sensación de tensión y desgaste. En estas condiciones, resulta más difícil consolidar el conocimiento operativo y mantener de forma constante la calidad del servicio al cliente, especialmente en un proceso tan sensible como el de Customer Relations.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Establecimiento de objetivos

Objetivo general del plan de acción:

Reducir la rotación de talento y mejorar el clima laboral en el departamento de Customer Relations de Factoría del Hogar, S.A. (tienda de Mallorca), mediante el rediseño del proceso de incorporación, formación, acompañamiento y liderazgo del equipo.

Objetivos específicos:

1. Reevaluar los puestos de trabajo del departamento de Customer Relations, identificando funciones, nivel de dificultad, competencias necesarias y formación específica requerida, valorando también la experiencia previa en la materia.
2. Mejorar la captación de talento, actualizando los criterios de selección en coordinación con el área de Selección y promoviendo la participación de los colaboradores en la atracción de candidatos que cumplan los requisitos del puesto.
3. Estructurar y reforzar el proceso de acogida e incorporación, asegurando la participación activa del manager y un seguimiento sistemático durante las primeras semanas de las nuevas incorporaciones.
4. Fortalecer las competencias de liderazgo de los mandos del departamento (manager, deputy, team leaders) para mejorar su capacidad de acompañar, motivar y dar feedback al equipo.
5. Implantar un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de incorporación que permita medir avances, detectar incidencias tempranas y ajustar el plan de acción de forma continua.

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta se concreta con en un Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento en Customer Relations, siguiendo las siguientes líneas de acción principales:

1. Reevaluación de puestos y ajuste de la captación de talento

Se realiza una revisión detallada de los puestos del departamento (funciones, nivel de complejidad, competencias y formación específica), generando fichas actualizadas por rol. Estos resultados se comparten con Selección para actualizar los parámetros de búsqueda en las plataformas de reclutamiento (requisitos, experiencia mínima, competencias clave) y mejorar el encaje perfil puesto.

Se incentiva económicamente a los colaboradores a promocionar internamente las vacantes, motivándolos a atraer candidatos que cumplan los requisitos.

2. Estructuración de la acogida dentro del departamento

Actualmente, Recursos Humanos realiza la acogida corporativa general, pero no existe un manual de recepción en cada departamento. Por ello, se propone implantar de forma piloto en Customer Relations un protocolo sencillo de acogida interna que incluya:

Recepción del nuevo colaborador por parte del manager o la deputy cuando llega al área, Presentación al equipo y explicación breve de la organización del departamento y de las funciones básicas del puesto.

Definición de un tiempo diario mínimo de acompañamiento durante los primeros días, a cargo del manager/deputy o de un mentor, para revisar tareas, resolver dudas y comprobar su adaptación.

Documentación de estos pasos en un protocolo interno breve para Customer Relations, que sirva como referencia para garantizar una acogida homogénea y pueda, en el futuro, inspirar procedimientos similares en otros departamentos.

3. Formación inicial y acompañamiento estructurado

Se configura un plan de formación inicial por niveles de puesto, combinando contenidos comunes (cultura, atención al cliente, normas generales) y contenidos específicos según la dificultad del rol (gestión de incidencias complejas, autorizaciones, herramientas).

Se establece formalmente un tiempo de mentoring/tutoría: cada nueva incorporación cuenta con un referente (mentor) asignado durante los tres primeros meses, con tiempos definidos de formación práctica y espacios para resolver dudas.

Se fija un esquema mínimo de acompañamiento por parte de los líderes (reuniones quincenales con nuevas incorporaciones, revisión de casos complejos, feedback sobre desempeño inicial).

4. Seguimiento, feedback y desarrollo del liderazgo

Se fijan puntos de seguimiento periódicos en los que se realizan breves entrevistas entre el nuevo colaborador y su líder o mentor para revisar cómo se siente, qué dificultades tiene y qué apoyo necesita.

Los resultados de estas micro-entrevistas se registran en una ficha sencilla de seguimiento, para poder hacer trazabilidad y ajustar el acompañamiento cuando sea necesario. Asimismo, se programa una formación en liderazgo para manager, deputy y team leaders, centrada en acompañamiento, comunicación y gestión del equipo en contextos de presión.

5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Para implementar el Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento en el departamento de Customer Relations, se propone la siguiente secuencia de actividades organizada de manera cronológica. Estas acciones permiten abordar de forma estructurada las causas identificadas del problema, especialmente la integración deficiente de nuevas incorporaciones, la falta de acompañamiento inicial y la presión operativa del puesto.

1. Revisión y análisis de los puestos del departamento

En una primera etapa, el manager de Customer Relations, en coordinación con el área de Recursos Humanos, realizará una revisión detallada de los puestos existentes dentro del departamento de Customer Relations. Esta actividad consistirá en analizar las funciones, responsabilidades, nivel de dificultad, competencias requeridas y conocimientos técnicos asociados a cada rol.

El objetivo es identificar posibles desajustes entre las exigencias del puesto y el perfil de las personas que se incorporan, así como definir con mayor claridad las competencias necesarias para desempeñar cada función. Como resultado, se elaborarán fichas actualizadas de cada puesto, que servirán como referencia para el proceso de selección y para el diseño del plan de formación inicial.

2. Actualización de los criterios de captación y selección de talento

Una vez revisados los puestos, se trabajará de manera coordinada con el área de Selección para actualizar los criterios utilizados en los procesos de reclutamiento. Esto implica ajustar los requisitos de experiencia, competencias y habilidades necesarias para desempeñar el puesto, así como mejorar la descripción de las vacantes publicadas en las plataformas de empleo.

Paralelamente, se promoverá la participación de los colaboradores actuales en la captación de candidatos mediante recomendaciones internas, incentivando económicamente aquellas referencias que culminen en una contratación efectiva. Como indicadores de avance se consideran la actualización de las descripciones de las vacantes y el número de candidatos procedentes de recomendaciones internas.

3. Diseño e implantación del protocolo de acogida del departamento

La siguiente actividad consistirá en diseñar e implementar un protocolo interno de acogida específico para el departamento de Customer Relations. Este protocolo establecerá una serie de pasos básicos que se deberán realizar cuando una nueva persona se incorpore al equipo. Entre estas acciones se incluirán la recepción del nuevo colaborador por parte del manager o deputy, la presentación al equipo, una explicación general de la organización del departamento y de sus principales funciones, así como una introducción a los procedimientos básicos de trabajo.

Como parte del protocolo, se entregará un manual específico del departamento de Customer Relations, que incluirá la descripción del sistema operativo utilizado, las funciones actualizadas del área, el organigrama vigente y las principales extensiones y contactos internos relevantes para la gestión diaria.

Este protocolo permitirá garantizar una experiencia de incorporación más estructurada y homogénea para todas las nuevas incorporaciones. El indicador principal será el porcentaje de nuevas personas que sigan el protocolo completo de acogida desde su primer día en el área.

4. Implementación de un plan de formación inicial estructurado

Posteriormente se desarrollará un plan de formación inicial centrado específicamente en las funciones operativas del departamento de Customer Relations, evitando duplicar los contenidos generales y organizacionales trabajados en la acogida de Recursos Humanos. Este plan incluirá, de manera prioritaria:

- La explicación detallada de las tareas propias del puesto (gestión de incidencias, cambios, devoluciones, reclamaciones, manejo de colas y tiempos de espera).
- La coordinación con otros departamentos (por ejemplo, relación con logística, ventas, cajas o atención telefónica), aclarando flujos de información, responsables y canales de comunicación.
- El uso de herramientas y sistemas específicos del área, incluyendo la revisión y actualización de fichas de extensiones, contactos internos y procedimientos de escalado.

La formación se organizará de forma progresiva, comenzando por los procesos básicos que permiten operar con seguridad y añadiendo posteriormente tareas de mayor complejidad, siempre vinculadas a casos reales del día a día. Como referencia, se esperará que todas las nuevas incorporaciones completen los módulos operativos definidos para su rol durante el periodo de incorporación.

5. Asignación de mentores para el acompañamiento inicial

Cada nueva incorporación contará con un mentor o referente dentro del equipo durante sus primeros tres meses en el departamento. Este mentor será una persona con experiencia en el área que acompañará al nuevo colaborador en su proceso de aprendizaje, resolviendo dudas y orientándose en la gestión de casos reales.

El mentoring incluirá tiempos específicos de acompañamiento, observación del trabajo diario y apoyo en situaciones complejas, contribuyendo a reforzar la confianza y la seguridad del nuevo miembro del equipo. El indicador asociado será el porcentaje de nuevas incorporaciones con mentor asignado y el número de sesiones de acompañamiento registradas.

6. Realización de reuniones periódicas de seguimiento

Durante las primeras semanas de trabajo se establecerán reuniones periódicas entre el nuevo colaborador y su responsable directo (manager, deputy o team leader). De forma orientativa, se plantean micro-entrevistas en torno a las semanas 2, 4, 8 y 12 en las que se revisará el proceso de adaptación, se identificarán posibles dificultades y se ofrecerá feedback sobre el desempeño inicial.

Estas reuniones permitirán detectar problemas de forma temprana y proporcionar apoyo adicional cuando sea necesario, favoreciendo una integración más efectiva dentro del equipo. Se registrará al menos una reunión de seguimiento semanal durante el primer mes como referencia mínima.

7. Evaluación del proceso de incorporación y ajustes del plan

Finalmente, se realizará una evaluación del proceso de incorporación mediante el análisis de la información recogida en las fichas de seguimiento y en las micro-entrevistas realizadas durante las primeras semanas entre el nuevo colaborador, su mentor y su responsable directo. Además, se tendrán en cuenta indicadores como la permanencia durante el periodo de prueba y la evolución de la tasa de rotación en el departamento.

A partir de estos datos, el equipo de liderazgo revisará periódicamente el programa de incorporación y acompañamiento, introduciendo los ajustes necesarios para garantizar su mejora continua y su adaptación a las necesidades del departamento. Esta evaluación tendrá como finalidad contribuir, a medio plazo, a la reducción progresiva de la rotación de talento y a la mejora del clima laboral en el área de Customer Relations.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

La implementación del Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento requiere la disponibilidad de distintos tipos de recursos que permitan desarrollar las actividades previstas de manera efectiva. Estos recursos pueden clasificarse en recursos humanos, organizativos, materiales y tecnológicos.

Recursos humanos

Los principales recursos humanos involucrados en la ejecución del plan de acción son:

- Manager del Departamento Customer Relations, responsable de supervisar el proceso de implementación del programa y participar en la acogida y seguimiento de nuevas incorporaciones.
- Deputy Team Leaders, quienes colaborarán en la formación inicial, el acompañamiento del equipo y el seguimiento del desempeño de los nuevos colaboradores.
- Mentor o colaboradores experimentados, encargados de acompañar a las nuevas incorporaciones durante sus primeras semanas de trabajo y facilitar su aprendizaje práctico.
- Área de Recursos Humanos, responsable de coordinar los procesos de selección, apoyar en la definición de perfiles profesionales, realizar el onboarding y colaborar en la evaluación del proceso de incorporación.

Recursos organizativos

El plan requiere la asignación de tiempo dentro de la jornada laboral para llevar a cabo actividades de formación, mentoring y seguimiento. Asimismo, será necesario definir responsabilidades claras dentro del departamento para garantizar la correcta aplicación del protocolo de acogida y del plan de acompañamiento.

La coordinación entre el departamento de Customer Relations y el área de Recursos Humanos también constituye un recurso organizativo clave para asegurar la coherencia entre la selección de talento y las necesidades operativas del departamento.

Recursos materiales

Entre los recursos materiales necesarios se incluyen:

- Manuales y documentos internos que describen los procedimientos de atención al cliente.
- Fichas de descripción de puestos actualizadas.
- Protocolos de acogida y guías de acompañamiento para nuevas incorporaciones.
- Formularios o fichas de seguimiento para registrar las reuniones de feedback y el progreso de los nuevos colaboradores.

Estos materiales permitirán estructurar el proceso de aprendizaje y facilitar la transmisión del conocimiento operativo dentro del departamento.

Recursos tecnológicos

El desarrollo del plan también requiere el uso de herramientas tecnológicas ya disponibles en la organización, como los sistemas de gestión de incidencias y atención al cliente, las plataformas internas de comunicación y los sistemas de registro de información sobre el desempeño del personal.

Esto permitirá poder documentar el proceso de incorporación, registrar el seguimiento de los nuevos colaboradores y analizar indicadores relacionados con la rotación de talento y el desempeño del departamento ágilmente.

Recursos financieros

La implementación del plan no implica inversiones significativas, ya que la mayoría de los recursos necesarios ya existen dentro de la organización. No obstante, se contemplan algunos costes asociados a incentivos para la captación de talento mediante recomendaciones internas y a posibles acciones de formación en liderazgo dirigidas a los responsables del departamento.

En conjunto, estos recursos permitirán implementar el programa de incorporación y acompañamiento de forma viable, aprovechando las capacidades existentes dentro de la organización y contribuyendo a mejorar la estabilidad del equipo y el clima laboral del departamento.

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance de la solución propuesta se centra en el diseño e implementación de un Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento en el departamento de Customer Relations de la tienda de Mallorca de Factoría del Hogar, S.A. La intervención se delimita principalmente al proceso de incorporación, formación inicial y adaptación de las nuevas personas colaboradoras, así como al fortalecimiento del acompañamiento por parte de los mandos intermedios.

El objetivo específico de este alcance es actuar sobre los factores identificados como causas principales de la alta rotación y del clima laboral desfavorable, especialmente la falta de estructuración en la acogida, el acompañamiento insuficiente durante las primeras semanas y el desajuste entre las exigencias del puesto y el perfil de las nuevas incorporaciones.

La solución no contempla modificaciones estructurales profundas en la organización, sino que se enfoca en optimizar los procesos internos del área de Customer Relations, asegurando su viabilidad dentro de los recursos existentes. En línea con el modelo de negocio y la cultura de Global Home, el programa se plantea como un piloto en el área de Customer Relations de la tienda de Mallorca, con la intención de poder extenderlo a otros departamentos y tiendas si los resultados son positivos; de este modo, se parte de una aplicación acotada (un único departamento y centro), pero con potencial para consolidarse como una buena práctica corporativa en la red de Factoría del Hogar, S.A.

Como resultados esperados, se prevé:

- Una mejora en la integración de las nuevas incorporaciones.
- Una reducción progresiva de la rotación durante el periodo de prueba.
- Un incremento en la percepción de apoyo y acompañamiento por parte del equipo.
- Una mejora del clima laboral y de la eficiencia operativa del departamento.

Adicionalmente, se espera una disminución de errores operativos en la gestión de incidencias, cambios y devoluciones, así como una mejora en la experiencia de cliente medida a través de indicadores internos de satisfacción.

En conjunto, el alcance definido permite intervenir de forma realista y focalizada sobre los elementos de mayor impacto, facilitando una implementación progresiva y sostenible en el tiempo.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Para garantizar una correcta ejecución del plan de acción, se identifican los principales responsables implicados en cada una de las actividades del Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento, definiendo sus roles y responsabilidades de manera clara.

En primer lugar, el Manager del departamento de Customer Relations será el responsable principal de la supervisión global del programa, asegurando su correcta implementación, coordinando las distintas acciones y participando activamente en la acogida y seguimiento de las nuevas incorporaciones.

Los Deputy y Team Leaders tendrán un papel clave en la ejecución operativa del plan, colaborando en la formación inicial, en el acompañamiento diario del equipo y en la realización de reuniones de seguimiento con las nuevas personas colaboradoras. Asimismo, serán responsables de detectar incidencias y proponer ajustes en el proceso.

Los mentores o colaboradores experimentados serán asignados a cada nueva incorporación durante sus primeros meses, encargándose de su acompañamiento práctico, resolución de dudas y apoyo en la gestión de casos reales. Su función resulta fundamental para facilitar el aprendizaje y la integración en el equipo.

El área de Recursos Humanos será responsable de coordinar con el área de reclutamiento, ubicada en la central de Canarias, los procesos de selección, ajustar los perfiles profesionales en función de las necesidades detectadas en la tienda y apoyar en el diseño del proceso de onboarding. Además, colaborará en la evaluación del programa mediante el análisis de indicadores de rotación y de adaptación al puesto.

El área de Selección de Factoría del Hogar, que actualmente gestiona los procesos desde las Islas Canarias, tendrá la responsabilidad específica de alinear los criterios de búsqueda y filtrado de candidatos con las fichas de puesto actualizadas de Customer Relations Mallorca, garantizando un mejor encaje entre la complejidad real del puesto y el perfil de las nuevas incorporaciones.

Por último, las nuevas incorporaciones también desempeñan un rol activo en el proceso, participando en las actividades formativas, en las sesiones de seguimiento y proporcionando feedback sobre su experiencia de integración.

La definición clara de estos responsables permite asegurar una ejecución coordinada del plan, facilitando la comunicación entre las partes implicadas y contribuyendo al éxito de la intervención.

6.3 Cronograma de ejecución

El cronograma de ejecución del Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento se plantea en un horizonte de seis meses, combinando una fase de diseño, una fase piloto y una fase de consolidación.. Este enfoque permite implementar los cambios en un plazo razonable a la problemática planteada, sin interrumpir la operativa diaria del departamento, al tiempo que se recogen evidencias para valorar su impacto y ajustar el plan.

De esta manera, se propone la siguiente secuencia temporal:

Tabla 1. Cronograma de actividades

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Revisión y análisis de los puestos de CR y elaboración de fichas actualizadas por rol	X	X				
Actualización de los criterios de captación y selección en coordinación con el área de selección de Factoría del Hogar S.A.	X	X				
Diseño e implantación del protocolo de acogida específico del departamento (incluye manual interno de CR)		X				
Diseño detallado del plan de formación inicial por niveles de puesto y definición del modelo de mentoring		X	X			
Elaboración de materiales de apoyo (guías, formularios de seguimiento, fichas de contactos internos)		X	X			
Planificación de la formación en liderazgo para manager, deputy y team leaders		X	X			
Implementación piloto del protocolo de acogida y desarrollo de la formación inicial estructurada			X	X	X	
Asignación de mentores y realización de reuniones periódicas de seguimiento con			X	X	X	

nuevas incorporaciones						
Puesta en marcha de la campaña de recomendaciones con incentivos			X	X	X	
Evaluación del programa (indicadores de rotación, adaptación y clima) y ajuste de las acciones de incorporación y acompañamiento						X
Valoración de la extensión del programa a otros departamentos o tiendas de Factoría del hogar S.A.						X

6.4 Presupuesto

La implementación del Programa Integral de Incorporación y Acompañamiento en el departamento de CR requiere una estimación de recursos financieros orientada, principalmente, a cubrir costes asociados al desarrollo del talento, incentivos internos y elaboración de materiales de apoyo. El programa se apoya en estructuras ya existentes, por lo que la inversión se orienta a reforzar aquellos elementos que influyen de manera directa en la integración y acompañamiento de las personas.

Tal y como se ha señalado en el apartado de recursos, la organización dispone ya de la mayoría de los medios humanos y tecnológicos necesarios, por lo que la inversión económica adicional es limitada. En este sentido, el presupuesto se ha diseñado bajo un criterio de eficiencia y aprovechamiento de recursos existentes, contemplando únicamente aquellos costes imprescindibles para garantizar la correcta ejecución del programa. Este enfoque resulta especialmente relevante en el contexto de la tienda de Mallorca, donde la alta rotación y las tensiones en el clima laboral hacen necesario intervenir de forma focalizada pero sostenible para la organización.

A continuación, se presenta la estimación detallada:

Tabla 2. Presupuesto.

Rubro	Valor
Incentivos por recomendación interna	1000€
Formación en liderazgo	1200€
Elaboración de materiales	300€
Dedicación interna (mentoring y formación)	1000€
Soporte tecnológico	200€

Coste Total: 3.700€

Tras la estimación presentada, se observa que el programa requiere una inversión moderada, coherente con el alcance de la intervención y con la disponibilidad de recursos internos de la organización. La distribución del presupuesto refleja un enfoque prioritario por el desarrollo de las personas (formación, mentoring e incentivos), coherente con el objetivo de reducir la rotación y mejorar la experiencia de las nuevas incorporaciones. En este sentido, la inversión planteada se considera viable y alineada con los objetivos del proyecto, al centrarse en actuaciones de alto impacto sobre la integración de nuevas incorporaciones y la mejora del funcionamiento del equipo.

Además, el hecho de apoyarse en recursos ya disponibles (infraestructura tecnológica, equipo de RRHH y mandos intermedios) permite maximizar el retorno de la inversión sin generar una carga económica excesiva para la organización, a la vez que facilita el seguimiento periódico de los indicadores y el posible reajuste del programa y de los recursos asignados en función de los resultados obtenidos.

7 Referencias bibliográficas

Factoría del Hogar, S.A. (2024). *Factoría del Hogar, S.A.: presencia en Islas Baleares, Islas Canarias, Panamá y Puerto Rico.*

<https://www.factoriadelhogar.com/operaciones>

Factoría del Hogar, S.A. (2024). *Tienda de Mallorca y departamento de Customer Relations.*

<https://www.factoriadelhogar.com/tienda-mallorca/customer-relations>

Global Home. (2024). *Visión y misión corporativa.*

<https://www.globalhome.com/mision-vision>

Global Home. (2024). *Valores y cultura corporativa de Global Home.*

<https://www.globalhome.com/cultura-y-valores>