



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

# EL PLAN DE ACOGIDA Y LOS NUEVOS EMPLADOS.

## Revisión bibliográfica

---

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Alumna:** Marina Sánchez Cebrián

**Tutora:** Cristina Mora Rodríguez

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Curso 2019/2020

# ÍNDICE

1. Introducción.....	p.2
2. Metodología.....	p.7
3. Plan de acogida.....	p.8
3.1 ¿Qué es el Plan de Acogida?.....	p.8
3.2 Objetivos del Plan de Acogida.....	p.12
3.3 Contenidos del Plan de Acogida.....	p.14
3.4 ¿Por qué hacer un Plan?.....	p.26
3.5 ¿Qué debe contener un manual?.....	p.31
3.6 Que empresas lo aplica.....	p.33
4. Conclusión.....	p.38
5. Bibliografía.....	p.41

## **RESUMEN**

Las medidas de socialización del nuevo empleado/a se tienen cada vez más en cuenta tanto por los departamentos de Recursos Humanos como por las organizaciones.

El Plan de Acogida es una excelente medida de socialización ya que facilita la integración y acogida de los nuevos empleados/as en la empresa. De una buena acogida dependerá que el trabajador o trabajadora elegido/a durante el proceso de selección se quede en la empresa o se marche con una sensación de insatisfacción y decepción. El Plan de Acogida no puede tratarse de un documento rígido y sin vida, debe de ser un documento dinámico y moldeable al paso del tiempo y a los cambios que vengan. Para llevarlo a cabo deben de intervenir todos los integrantes de la organización, el nuevo trabajador/a ha de sentirse importante y acogido/a, sobre todo el primer día de trabajo. No existen unas directrices específicas para la elaboración del plan ni un único plan para todas las organizaciones, cada empresa deberá elaborarlo y hacerlo a su medida.

Como conclusión a la revisión se llega a determinar que las empresas extranjeras son las que van a la cabeza respecto a la implantación de los Planes de Acogida en sus empresas. En España, todavía se debe de concienciar un poco más a los equipos directivos de la importancia que tiene este ya que en muchas ocasiones se piensa que con tener un sitio para que el nuevo trabajador o trabajadora se siente y cuatro cosas más es suficiente. Además de la falta de estudios dirigidos a las empresas españolas para ver su eficacia.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Con el paso de los años hemos podido observar una evolución constante del departamento de Recursos Humanos (RRHH), anteriormente referido como dirección de personal hasta la década de los 70 cuando empezó a ponerse de moda el término dirección de recursos humanos. En los 80 se establecieron nuevas áreas administrativas como formación, sueldos y salarios, contratación y empleo y desarrollo organizacional. Llegados los años 90 se optimizaron las

habilidades haciendo hincapié en el desarrollo y la formación de los empleados o empleadas así como la motivación de los mismos/as. (González, 2015)

La asimilación de nuevos empleados/as en una organización es una tarea importante de los profesionales de Recursos Humanos y un elemento esencial de sus responsabilidades como expertos en su disciplina. (Huselid, 2009, págs.196-199)

Como se ha comentado con anterioridad, la evolución de los Recursos Humanos ha mejorado respecto a sus inicios. Actualmente se observa una gran mejora en lo que conlleva a la inclusión de un nuevo trabajador/a en la empresa. Es aquí donde se centrará esta revisión bibliográfica, en la importancia que tiene, como medida de socialización, el plan de acogida en la empresa y sus trabajadores/as.

El plan de acogida es una herramienta que facilita la integración y la adaptación a la empresa de los nuevos empleados o empleadas. Es un documento que incluye toda la información esencial que el nuevo trabajador/a deben conocer sobre la empresa y el puesto de trabajo que desempeñará allí (Arróniz, 2016). A partir de esta información el objetivo de esta revisión bibliográfica es recopilar información sobre dicho tema y observar su importancia tanto para la empresa como para el trabajador/a.

Antes de centrarse plenamente en cómo funciona un plan de acogida deberemos explicar dos conceptos básicos que forman parte de él. Uno de los ámbitos a los que va dirigido el plan de acogida es al trabajo, por lo que este va a ser el primer concepto que debemos explicar.

El trabajo es la actividad que las personas realizan para mantenerse a sí mismas, a otros, o las necesidades y deseos de una comunidad más amplia. El significado de este también va ligado a la manera en que la gente lo entiende es decir, cada individuo piensa en el trabajo de una forma concreta y esta influye en su comportamiento laboral y organizacional. Dicha manera de entenderlo forma parte de todo un proceso de adquisición de normas, valores, actitudes, habilidades y conductas necesarias para poder ejercer un rol laboral. Este proceso se conoce como Socialización Laboral. Se introduce ahora el segundo concepto a explicar, la socialización (Peiro, 2013).

En el periodo de tiempo transcurrido desde el momento inmediatamente anterior a su ingreso hasta unos meses después, van a sucederse fuertes cambios y procesos de ajuste entre el individuo y la organización en la que se incorpora, que incidirán en el desempeño y en el ajuste al trabajo y a la organización (Cooper-Thomas y Anderson, 2005)

Numerosos estudios han utilizado la palabra socialización al proceso por el que la persona pasa de ser ajena a la empresa a convertirse en un trabajador o trabajadora integrado/a en esta (Van Maanen y Schein, 1979; Sarchielli, 1985; Jones, 1986; Wanous, 1992; Cooper-Thomas y Anderson, 2005)

La socialización de los individuos es importante para garantizar la persistencia y el buen funcionamiento de la sociedad. La socialización organizacional es el proceso mediante el cual los nuevos empleados/as entienden y aceptan los valores, políticas, normas, tradiciones, objetivos, conductas y conocimientos requeridos para poder llevar a cabo las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar en la empresa.

A través del proceso de socialización la empresa crea y transmite su cultura, así como cada individuo tiene una personalidad propia también cada empresa desarrolla una cultura propia. De este modo se intenta reducir las dudas, el estrés y la incertidumbre de los nuevos individuos.

Según Feldman (1981) y Nelson (1990) la socialización consta de tres etapas: la socialización anticipatoria, etapa de encuentro y etapa de cambio y adquisición.

<b>ETAPAS DE LA SOCIALIZACIÓN</b>	
<b>SOCIALIZACIÓN ANTICIPATORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapa previa a la incorporación al mundo laboral.</li> <li>- La formación y las vivencias que preparan a las personas para su integración en el mundo laboral.</li> <li>- Poseen especial importancia:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o La formación y el aprendizaje de las expectativas que se ha creado el nuevo empleado/a respecto al tipo de empleo.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las condiciones de trabajo.</li> <li>○ Las características de la organización.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ETAPA DE ENCUENTRO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene lugar una vez el individuo entra a trabajar.</li> <li>- Es una etapa importante ya que la persona se incorpora al mundo laboral con habilidades, conocimientos o valores que debe poner en contraste con la realidad laboral y concretamente en un trabajo de una organización concreta, que también tiene sus propias características.</li> <li>- A menudo está marcada por el estrés, ya que como explican Palací y Peiró (1995) "el nuevo empleado se enfrenta a una situación nueva en la que suele faltar información para desempeñar adecuadamente su nuevo rol, las expectativas iniciales que tenían sobre su nuevo puesto puede que no se cumplan, las personas que trabajan con el nuevo empleado quizá esperen o demanden demasiado de él o le exijan actividades casi incompatibles entre sí, etc."</li> <li>- La organización facilita la socialización del nuevo integrante de la empresa mediante el entrenamiento y la orientación en el puesto de trabajo, también favorece la relación con los supervisores y compañeros. El nuevo integrante aprende las tareas de su nuevo lugar de trabajo y comienzan las relaciones formales e informales (Nelson, 1987).</li> <li>- Las expectativas de los aspirantes deberían de acercarse lo máximo posible a la realidad (Robbins, 1987), es decir, que el contrato psicológico sea favorable ocasionando en un "efecto sorpresa positivo" (Louis, 1980) hay que evitar que el nuevo empleado/a se sienta decepcionado al ver que todo lo que le había planteado la empresa es muy diferente a la realidad (Tena, 2002).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ETAPA DE CAMBIO Y ADQUISICION</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los empleados/as ya han aprendido las competencias requeridas para sus puestos de trabajo, conocen cuál es su rol dentro de la organización y lo desarrollan de manera más</li> </ul>

	<p>o menos satisfactoria y se produce un cierto ajuste entre los valores y expectativas del individuo con los de su grupo de trabajo y la organización.</p>
--	---

- Por lo que podemos decir que ya son miembros organizacionales de pleno derecho.

*Fuente: elaboración propia*

Se puede decir que el fin del proceso de socialización llegará cuando el nuevo integrante se sienta a gusto en su lugar de trabajo y, por lo tanto, en la empresa aceptando las normas y valores de esta (Martín, 2007). Para ayudar al proceso de socialización se encuentran varios conceptos o mecanismos, estos son: Inducción, Orientación y Mantención (Romero, 2012).

- **INDUCCIÓN:** El propósito es el de integrar a los empleados/as en su puesto de trabajo, dándoles toda la información necesaria que deban saber sobre su trabajo y la organización. Aquí es donde comienza la socialización con los componentes de la empresa.
- **ORIENTACIÓN:** Su objetivo es informar a los nuevos integrantes acerca de sus labores, derechos y deberes. Su principal propósito es reducir los problemas que puedan darse en el momento de enfrentarse a su nuevo puesto de trabajo. Es aquí donde se le puede informar acerca de: días de vacaciones, descripción de puesto, servicios médicos o de cafetería, etc.
- **MANTENCIÓN:** Es importante que los integrantes de una organización se sientan identificados con ella, por eso mantenerlos informados acerca de la situación es fundamental, por ejemplo, realizando reuniones periódicas o realizando boletines que circulen por la empresa.

## 2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica se realizó una búsqueda de artículos utilizando la biblioteca online de la Universidad Miguel Hernández de Elche como también las consultas en las siguientes bases de datos: ISOC: Índice español de ciencias sociales y humanidades, ProQuest, Dialnet o Google académico.

Las palabras claves utilizadas en la búsqueda fueron: Plan de Acogida, Plan de Acogida en las empresas y Manual de acogida. Debido a la poca información obtenida a partir de dichas palabras se incluyeron: inclusión, nuevo trabajador y socialización.

Los criterios de inclusión de los artículos fueron cambiando a medida que avanzaba la búsqueda. Primeramente se intentó buscar artículos más actuales, desde 2010 a 2019 que se hubieran publicado en los últimos años, pero debido al poco número obtenido se decidió no delimitar la búsqueda y se amplió el año de publicación no fijándose límite de año. Como dato relevante a partir de la búsqueda de algunos autores se obtuvo información de artículos publicados en blogs o páginas web dirigidas al ámbito de los RRHH; además se buscaron estudios citados en algunos artículos de los que solo 2 fueron encontrados.

Lo que nos lleva a los criterios de exclusión, en los que se omitieron todos aquellos artículos que no hablasen o trataran el Plan de Acogida relacionado con un nuevo trabajador en la empresa. Aunque se encontraron numerosos estudios y artículos del Plan de Acogida dirigidos a colegios y a personas inmigrantes. En cuanto al idioma no se excluyeron los artículos encontrados en inglés por lo que se incluyeron 4 artículos.

Una vez recopilada toda la información que se requería apropiada y seguía los criterios establecidos comenzó el proceso de lectura para recopilar información publicada por los autores y poder compararlos entre ellos para ver si los autores percibían lo mismo o si por el contrario existían discrepancias.

Finalmente esta revisión bibliográfica está compuesta por un total de 22 artículos y 1 libro de los que se ha obtenido la suficiente información relevante, la cual se comentará en los siguientes puntos.



### **3. PLAN DE ACOGIDA**

#### 3.1 ¿Qué es el Plan de Acogida?

Como se ha comentado con anterioridad al mismo tiempo que el trabajador o trabajadora se incorpora a una empresa también se incorpora a una cultura, a un grupo y sobre todo a una comunidad.

La incorporación es el proceso de introducir a un nuevo empleado en su nuevo trabajo; familiarizar a ese empleado con las metas, valores, reglas y políticas, y procesos de la organización; y socializar al empleado en una cultura organizacional (Watkins, 2016).

Cuando una empresa necesita a un nuevo trabajador/a en su plantilla comienza a realizar un proceso de selección que garantice que persona es la idónea para ese puesto y que esta encaje perfectamente con los valores y culturas de la organización. Comienza así una búsqueda esmerada, por parte de las organizaciones, para reclutar o seleccionar a los trabajadores/as más valiosos.

Pero debemos preguntarnos ¿Qué pasaría si una vez encontrado al aspirante ideal este, desde su primer día en la empresa, empezara a tener una opinión equivocada de cómo funcionan las cosas en ella? o ¿Cómo podemos reducir el tiempo de adaptación de este nuevo integrante y al mismo tiempo hacer que sienta que esta empresa elegida es la adecuada para él? Una buena incorporación es un paso muy importante tanto para el nuevo trabajador/a como para la organización, pero con frecuencia esto se olvida. Muchas veces esta integración del nuevo trabajador/a se puede ir al traste por la sobrecarga de información por parte de la empresa al nuevo empleado/a. Esto puede afectar a la organización al provocar retrasos en la productividad por parte del nuevo empleado/a al no sentirse cómodo con ella. Hay que tener en cuenta que es un gran cambio para el nuevo trabajador/a y para la organización que lo contrata.

Según Pascual (2018), consultora en organización y personas del Grupo Ifedes, la solución a estas preguntas

Es lo que habitualmente se llama en los departamentos de Recursos Humanos Plan de Acogida, (...) la acogida es un proceso que debe de

trabajarse en detalle, para que pueda optar esa fiabilidad que la empresa necesita y para prevenir la posibilidad de tener nuevos empleados descontentos, perdidos o poco productivos o adaptados. (Pascual, 2018, p.1)

A lo largo de la revisión de los artículos encontrados podemos ver que todos definen el Plan de Acogida como una excelente herramienta que facilita la integración y la adaptación a la empresa de los nuevos empleados o empleadas. Además de ser un documento que incluye toda la información importante de la empresa y del puesto de trabajo, también acompaña al nuevo empleado/a en su proceso de integración, ayudándole a conocer su departamento y su rol dentro de la empresa y a entender los procesos y rutinas de trabajo.

Llegados a este punto se va a comentar un artículo que llama la atención, ya que es el único que se ha encontrado en el que el autor explica que no es un Plan de Acogida. Se trata de Salas (2018), escritor y licenciado en matemáticas dedicado a la consultoría y gestión y dirección de Recursos Humanos; este recalca lo importantes que son los primeros momentos del nuevo empleado o empleada en la empresa y cita hábitos que no aportan nada o que solo sirven para confundirle.

Según el autor un plan de acogida no es...

- **Una fiesta de bienvenida:** el trabajador/a no le da importancia
- **El momento de firmar el contrato:** esto ya está supuesto desde el primer momento.
- **Un momento ideal para endosar al nuevo toda la documentación:** papeles que nunca leerá.
- **Una gira de presentación por los pasillos, salas y despachos:** con seguridad, no recordara a nadie.
- **Una oportunidad para explicar la historia de la empresa:** para el autor si el candidato/a no la sabe ya no mereció ser elegido.

- **Momento ideal para la entrega de EPI's** (Equipos de protección individual).
- **El momento de gloria del gerente:** que recibe a los nuevos/as con lecciones de vida para nunca más volver a saludarles.
- **Ni tampoco un momento de soberbia para dejar impresionado al nuevo/a.**

No se necesitan muchas teorías para hacerse una idea de lo que es o debería ser un Plan de Acogida, solamente se tiene que recordar nuestro primer día en una empresa. Los cambios tecnológicos deben influir en el proceso de incorporación de los nuevos empleados/as para ayudar a que esto sea más simple, sin todos esos momentos de agobio con tantos papeles, que son, según Salas (2018), “totalmente inútiles y no cumplen su cometido.” (p.1)

A menudo la incorporación del nuevo trabajador/a a la empresa les proporciona una cantidad agobiante de información, poco práctica e imposible de asimilar en un corto periodo de tiempo. (Bradt y Vonnegut,2009)

Srimannarayana (2016) apunta que algunas empresas incluyen un número excesivo de tareas e información para que el nuevo individuo las pueda digerir de manera inmediata, mientras que otras empresas no ofrecen casi información para preparar adecuadamente al nuevo integrante.

La elaboración del Plan de Acogida normalmente recae sobre la dirección de Recursos Humanos, de esta depende diseñar las estrategias de trabajo a seguir, siendo además la responsable de promover su elaboración y puesta en práctica. Pero hay que destacar que para que tenga éxito deberán estar involucrados, tanto en su preparación como en su ejecución, la dirección y los responsables de los empleados/as de cada sección. Para así, poder hacer el seguimiento y verificar su eficacia y calidad, teniendo la opción de cambiarlo o eliminarlo si fuera necesario.

Los Planes de Acogida tienen habitualmente varios componentes con distinta responsabilidad, que se encargan de acoger al nuevo empleado o empleada y de llevar a cabo su integración en la empresa.

Resultará apropiado que todos los integrantes de la organización sepan que existe un plan de acogida y conozcan su funcionamiento. También deben saber que papel desempeñan en él y lo que se espera de ellos. Del mismo modo deben mostrar una actitud de solidaridad y ayudar para facilitar la integración y rendimiento del nuevo trabajador o trabajadora. Seguidamente vamos a explicar los tres grupos que intervendrían en el Plan de Acogida según Gómez (2017):

- PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS → Es el encargado de ejercer de guía y supervisor de todo el proceso de acogida y crear canales de comunicación entre ambas partes: el supervisor directo y nuevo trabajador/a.
- EL JEFE/A DIRECTO/A → Quien interactúa diariamente con el nuevo empleado o empleada. Deberá ejercer de guía, para mantener una comunicación directa con el trabajador/a. Además de corregir errores o malos entendidos que surjan en el día a día, explicar rutinas, etc.
- LOS COMPAÑEROS/AS → De ellos/as depende que el nuevo trabajador o trabajadora se sienta acogido tanto emocional como socialmente, es por ello que se puede decir que juegan un rol muy importante. Los compañeros/as de su propio departamento serán importantes para su adaptación total, apoyándoles para que realicen sus funciones y para que se integren en la cultura de la empresa.

Aunque todo esto variará según el tamaño de la empresa, como se puede ver en el artículo escrito por Viña (2013) que separa o analiza por ámbitos de acogida; por lo que quedaría de la siguiente forma:

El ámbito jurídico laboral recae sobre el departamento de Recursos Humanos o persona encargada. Normalmente esta área es con la que el trabajador o trabajadora han mantenido más contacto, por el proceso de selección del personal, contratación, etc.; y con la que continuara de manera continuada tanto

desde el punto de vista de administración de personal (nominas, contratos...) hasta el tema de prevención de riesgos laborales.

El ámbito operativo son las actividades cotidianas, es decir, los conocimientos cotidianos (hacer una fotocopia, por ejemplo). Este papel puede recaer en un compañero o compañera o incluso en un "tutor/a" dependiendo del tamaño de la empresa.

Del ámbito funcional se suele encargar el superior/a jerárquico o en alguien que se haya designado para esta actuación. Este/a debe hacer conocer las políticas de actuación de la organización

### 3.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACOGIDA

El objetivo básico de un plan de acogida es facilitar el proceso de adaptación al nuevo empleado o empleada a su puesto de trabajo de modo que se sienta acogido, informado/a, motivado/a y parte del equipo.

Pero debemos tener en cuenta que unos de los principales objetivos es asegurar la inversión que un proceso de selección supone.

La inversión en un proceso de selección es elevada tanto en tiempo (desde días a varias semanas), Recursos Humanos (técnicos de selección que deben preparar una importante cantidad de citas, entrevistas, pruebas psicotécnicas) y recursos económicos (contratación de empresas especializadas, externalización (...)) todo esto se da en épocas o sectores donde son principalmente los candidatos los que escogen a las empresas, donde el talento esta disputado y los recursos escasos. (Martin, 2007, p.75)

Es decir, si una vez que se tiene a la persona que se desea incorporar no nos aseguramos de establecer una integración adecuada, se corre el riesgo de perderla. Por lo tanto, no podemos considerar que el proceso de selección ha terminado hasta que el empleado no haya tenido una adecuada integración y se haya realizado un continuo seguimiento del mismo (Martin, 2007, p.75).

Snell (2006) aclara que una buena acogida permite a los nuevos trabajadores/a obtener las herramientas y la información necesaria para llevar a cabo una integración más rápida en la organización.

Otro objetivo a tener en cuenta es el facilitar la rápida integración del trabajador o trabajadora a la empresa, así como al nuevo entorno. Incorporar a un nuevo trabajador/a no es simplemente incluirlo en el fichero de esta, sino que el trabajador/a entienda sus funciones, sus responsabilidades y los objetivos de esta. Para ello habrá que mostrarle su puesto de trabajo y la empresa con una dosis alta de realidad huyendo de falsas expectativas. Aquí es donde se le proporciona los medios necesarios para favorecer y promover la comunicación, transmitiéndole la cultura de la organización, los valores, la estructura formal y la real, la dirección, las políticas o el convenio por el que se rigen; así como facilitarle las relaciones informales con sus compañeros, fomentando hábitos positivos entre el personal de la organización que afectan a la actitud, motivación y comunicación.

Viña (2013) aclara, “esta relación quizá puede parecer ambiciosa pero el nuevo trabajador las necesita para lograr eficacia en decisiones que deberá tomar, afrontar el estrés inicial e incluso para una gran evitación de errores en momentos iniciales que pueden resultar graves” (p.3).

Una integración inadecuada puede terminar con la salida no deseada del empleado y ello implica unos costes directos de reposición-finiquito, costes de selección, formación para adaptación al nuevo puesto, tiempo invertido en el proceso de acogida por la personas implicadas- y unos costes indirectos- baja productividad del titular, pérdida de productividad mientras el puesto está vacante, productividad que se pierde por la curva de aprendizaje en el nuevo puesto, posible impacto que su no integración y la baja productividad puede tener sobre las demás personas de su entorno. (Labrado 1999)

### 3.3 CONTENIDOS DEL PLAN DE ACOGIDA

Como se ha comentado los Planes de Acogida deben ser diseñados por cada empresa y adaptarse a la realidad y a las particularidades de cada una de ellas, ya que no existen unos requisitos ni unos contenidos definidos que se deban incluir en dicho plan. Se requerirá, por parte de las organizaciones, de un proceso de planificación y de evaluaciones y mejoras continuadas para que no se quede anticuado, ya que debemos tener en cuenta que las organizaciones cambian, crecen y evolucionan. Por lo tanto el Plan de Acogida debe ser algo vivo y dinámico que permita ser adaptado y modificado cuando lo requiera, para Martín (2007) “Un Plan de Acogida cerrado esta desembocado al fracaso” (p.76). A continuación se va a citar algunas pautas que detallan varios expertos a tener en cuenta a la hora de realizar la acogida del nuevo empleado o empleada.

Bauer (2010) incluye cuatro pilares fundamentales para que el proceso de incorporación del nuevo individuo sea efectivo:

1. Cumplimiento → Enseñar al nuevo trabajador o trabajadoras las reglas legales y las políticas que tiene la organización.
2. Aclaración → Es un punto clave, ya que asegura que las nuevas incorporaciones entiendan su nuevo trabajo y todo lo relacionado con este. Aclara que esta función suele llevarse mal en la práctica y no es nada concreto.
3. Cultura → Es un punto que a menudo se se le pasar por alto ya que para la organización se suele entender muy fácilmente. En este punto se les proporciona a los nuevos individuos las normas organizacionales tanto formales como informales.
4. Conexión → Alude a las relaciones interpersonales, que como dice son vitales para que el nuevo trabajador/a desempeñe con éxito sus tareas.

Para Gómez (2017), Licenciado en Psicología y Master en Dirección Estratégica de RRHH, establece siete pautas.

1. Bienvenida a la organización→ Para él este paso lo debería de llevar a cabo algún responsable del departamento de Recursos Humanos o en su caso la dirección de la empresa (si no existiera departamento como tal).Aquí se debería resolver cualquier duda general que tenga el trabajador o trabajadora así como facilitar información sobre la empresa, sus actividades, donde se encuentra etc.
2. Entrega manual de acogida→ Como se verá más adelante este documento debe de contener información básica y practica de los procedimientos más comunes y de los servicios que ofrece la empresa, cita como ejemplos la existencia de cafetería, o algún acuerdo en las mejoras de la tarifas con algún gimnasio o como acceder a la intrared. En definitiva es un instrumento que facilita la acogida e informa al empleado/a.
3. Acogida en su departamento→ En este punto interviene el jefe o jefa directo/a o responsable. Deberá ser el encargado/a de presentarle a los compañeros/as, comentarle las funciones que desempeñan cada uno de ellos/as y como debería interactuar con estos. También explicará su lugar de trabajo, cuales son las herramientas que debe de utilizar y le comunicará algunas prácticas cotidianas como: pausas para el café a media mañana, celebración los cumpleaños, si van a algún restaurante cercano a comer, etc.
4. Formación específica→ El autor recomienda que se planifiquen algunas sesiones de formación adaptada a cada puesto o sector de cada trabajador o trabajadora, la duración la establecerán la experiencia de cada empresa. Cita que “algunas organizaciones optan por que haya una parte más general y común para todos los trabajadores y después otra fase específica para el puesto.” (Gómez, 2017)
5. Información al resto de la empresa→ Lo ideal sería que toda la organización supiera que hay un nuevo empleado/a, que conozcan su



perfil profesional, así si un empleado/a debe interactuar con su nuevo compañero/a podrá ser más comprensivo si comete un error. Pone como ejemplo como algunas empresas lo anuncian en la intrared, con un breve currículum y su foto.

6. Celebrar algún encuentro→ Para él puede ser muy útil la celebración de un pequeño evento para que se le dé la oportunidad de conocer de forma más cercana a los integrantes de su departamento así como a los de los demás integrantes de los otros departamentos.
  
7. Evaluación y seguimiento→ Para Gómez (2017) “esta fase no se debería de saltar nunca.” La mayoría de las empresas consideran que se debe realizar la evaluación a los 30 días aunque otras la realizan por fases: a los 15 días, a los 30 días y al cabo de 3 meses. La evaluación la deberá realizar desde el área de RRHH junto al superior directo del nuevo trabajador/a, en ella la empresa podrá identificar las dificultades a las que se ha enfrentado el trabajador/a y facilitará la mejora del Plan de Acogida para un futuro; así como aportará soluciones para posibles problemas y, lo más importante, si el candidato/a cuenta con el perfil adecuado para el puesto.

El autor también comenta algunas prácticas novedosas,

Algunas grandes empresas que necesitan contratar a perfiles profesionales altamente demandados llevan a cabo numerosas acciones en el marco de su plan de acogida para lograr que el trabajador se sienta cómodo, integrado y que no se arrepienta de haber aceptado el puesto de trabajo. (Gómez, 2017) Como:

- Un tour por las instalaciones→ Esto lo llevan a cabo, sobre todo, las grandes empresas y se puede alargar durante todo el día. Algunas incluso llevan de viaje a sus directivos a las empresas donde elaboran los productos.
  
- “Fiesta” de bienvenida→ Algunas empresas tienen la tradición de celebrar una fiesta para recibir a los nuevos integrantes. En

ella el nuevo componente se presenta y cuenta algo sobre su vida y su trayectoria profesional, todo ello en un ambiente tranquilo con música de fondo.

- Ayuda para buscar piso → Cuando se haya producido un cambio de residencia, ya sea de región o de país, esto les resultará muy cómodo al nuevo empleado o empleada, ya que incluyen desde ayudas para buscar casa en un barrio adecuado, hasta buscar colegios para los hijos.
  
- Asignación de un mentor → Se nombra a un compañero/a de trabajo para que le ayude a resolver sus dudas e introducirlo/a en la cultura de la empresa con cercanía.

Por el contrario, para Martín (2007) se basa en dos conceptos básicos para elaborar el plan: la Acogida Formal y la Acogida Informal.

En primer lugar se debe informar al trabajador o trabajadora donde presentarse, a qué hora, el nombre de la persona por la que debe preguntar cuándo llegue, etc. (esto evitara las típicas frases como “soy el nuevo/a”, “no sé muy bien donde ir” o “me entrevistó un tal...”), también expone que no estaría de más hacer referencia al nuevo trabajador/a de cómo debería ir vestido el primer día, aunque este lo debería de haber percibido durante el proceso de selección.

Hace referencia a un elemento, que normalmente no se tiene en cuenta, la preparación y reserva del espacio físico de este. El nuevo integrante debe de tener su sitio ya ubicado así como tener a mano todas las herramientas necesarias para realizar sus tareas. Hay que evitar que este/a perciba sensaciones agobiantes por no saber dónde integrarlo/a, de no ser esperado/a, hacer que un compañero/a mueva sus cosas de una mesa a otra o que la mesa asignada todavía tenga papeles del anterior trabajador/a como si se hubiera ido de un ataque.

Martín (2007) describe los términos del siguiente modo:

- Acogida formal→ Como el nuevo trabajador o trabajadora ya está informado, la empresa debe asignar a una o dos personas para que lo esperen en la recepción a la hora citada. Recomienda que una de las personas debe haber tenido contacto con el trabajador o trabajadora anteriormente, puesto que le tranquilizará y facilitará su encuentro.

Con la llegada del nuevo integrante se producen las presentaciones pertinentes, aquí según el autor, “el seleccionado comienza a “poner caras” a la empresa.” En este momento es cuando se le presentará a todo el equipo con el que trabajará: superiores, colaboradores, subordinados y de las personas que se ubiquen cerca de él. “En este momento el candidato se sentirá agobiado porque tratara de aprenderse los nombres de todas las personas que tiene delante. Sin embargo el objetivo es que todos lo conozcan a él y no al revés” (Martin, 2007, p.78). Asegura que es imprescindible que los demás compañeros/as sepan de la llegada del nuevo integrante.

Una vez hechas las presentaciones es el momento de entregar el manual de acogida. En todo momento hay que incentivar al trabajador o trabajadora a que realice las preguntas y dudas que pueda tener sin reparo alguno.

Explica que en aquellas empresas donde la incorporación sea masiva se puede recurrir a las denominadas *jornadas de acogida*. En ellas se podrían poner videos, hacer charlas coloquiales para la resolución de dudas, etc.

Habla sobre la importancia de tener en cuenta la existencia de los aspectos informales y Martin (2007) cita “que gran parte no está en nuestras manos” (p.79). A esto se refiere como Acogida informal:

- Acogida informal→ Es la que recae día a día en el nuevo empleado/a, la que más afecta a su trabajo y la cual no se puede evitar. Martin (2007) puntúa que “es la que motiva el porcentaje más elevado de desvinculaciones durante los seis primeros meses” (p.79). Para él tener en cuenta la existencia de la acogida informal “nos puede dar la posibilidad de prevenir en todo lo posible todas aquellas situaciones que pueden tener un final no deseado”.

El autor hace referencia a la figura *mentoring* o tutor/a, para él es uno de los medios más efectivos para facilitar la incorporación de un nuevo individuo. Otro autor que habla sobre este término es Salas (2018) según él “antiguamente se le encargaba esta tarea al empleado más dispuesto a recibir al nuevo, menospreciando así su enorme importancia” (p.1).

Habría que designar a una persona de igual o superior nivel con experiencia y conocimiento suficiente de la organización, para así facilitar su incorporación dentro de esta. La asignación de un mentor ayudará a superar la incertidumbre del nuevo/a y le permitirá adaptarse más rápidamente. Apunta que a través de él o ella, el nuevo empleado/a adquiere una visión más clara de su función y aprende a enfrentarse a la estructura formal e informal de la empresa.

Termina aclarando que continuar viendo al *mentoring* como una pérdida de tiempo y de horas es un grave error, Martin (2007), “con esta práctica se reduce notablemente el periodo de adaptación del recién llegado y antes superará la fase de integración para pasar a una fase de producción ascendente” (p.80).

Para Caldwell C.; Peters R. (2018) se deberían de tener en cuenta estos diez pasos para una perfecta acogida del nuevo trabajador o trabajadora:

1. Se debe establecer una relación en línea inmediatamente después de la contratación→ a través de skype, correo electrónico, Go To Meeting u otro software permite a una organización crear una relación personalizada inmediata con el nuevo trabajador o trabajadora (Kouzes y Posner, 2012). Además de una oportunidad para que el nuevo/a aprenda mucho sobre la organización.

2. Nombrar a un mentor o tutor apto y comprometido para el nuevo integrante→ la experiencia indica que la calidad y tipo de la mentoría puede ser la clave para la socialización y aprendizaje de las nuevas incorporaciones (Ragins, 2000). Esta tutoría puede producirse antes de la llegada del nuevo trabajador o trabajadora y puede ser muy efectiva para ayudarles (Bierema y Hill, 2005). Se ha descubierto que un buen mentor/a bien capacitado/a mejora las actitudes laborales, el compromiso y el comportamiento de los nuevos integrantes (Van Dyne y Pierce, 2004).

3. Centrar la atención en la integración→ Ayudar al nuevo trabajador/a a relacionarse con los demás integrantes de la organización puede ser beneficioso para todas las partes. Fomentar a los integrantes de esta a darles la bienvenida, ayudarlo/a a familiarizarse con todas las personas que la integran, etc. puede ser muy factible. La relación con el supervisor y el grupo de trabajo son elementos esenciales en esta transición (Parker, 2013)

4. Preparar un manual para los nuevos integrantes→ Incluyendo toda la información que el nuevo trabajador/a necesitara para familiarizarse con la organización, conocer su cultura, su historia, su misión, etc. así como conocer su puesto de trabajo y todo lo que debe de saber de forma clara y bien organizada facilita mucho la integración del nuevo trabajador/a (Sutton y Griffin, 2004).

5. Preparar la ubicación de la nueva incorporación→ Se debe de tener en cuenta antes de la llegada del nuevo individuo, esto demuestra que la organización le está esperando.

6. Ayudar en la organización del nuevo/a→ Tener en cuenta que el nuevo empleado/a puede haber tenido que mudarse, con todo lo que ello conlleva, ayudarles con estas tareas que requieren mucho tiempo demuestra que la empresa es consciente de la necesidad de equilibrio entre el trabajo y la vida familiar y está comprometida con esto (Dewe, 2010).

7. Aclarar todas las dudas→ En el momento de la llegada del nuevo trabajador o trabajadora el supervisor de estos deberá reunirse y explicarles las tareas y responsabilidades de su puesto y escuchar todas las dudas que tenga sobre este. La creación de una relación de confianza con el nuevo trabajador/a se ve facilitada por una reunión de este tipo y mejora el capital social de una organización, además de fomentar el compromiso de los nuevos integrantes (Leana y Van Buren, 1999).

8. Involucrar y apreciar al empleado/a→ Los empleados que participan activamente en una organización tienen más probabilidades de contribuir con ideas creativas, agregar valor organizacional y mejorar la productividad de la organización (Adkins, 2016; Smith,2016; Beer , 2009; Saks, 2006). Desarrollar la

autoeficacia y la confianza de los empleados también puede reducir el estrés de los empleados (Peterson, 2011).

9. Involucrar a la línea ascendente en la capacitación y orientación de incorporación→ incluir a los miembros de la dirección y a los supervisores directos en el proceso de integración del nuevo trabajador o trabajadora explicándoles la cultura y valores de esta, comunica a los nuevos integrantes que estos están comprometidos con esos valores (Schein, 2010; Kouzes y Posner, 2012).

10. Crear un proceso de coaching continuo→ el mentor y el supervisor directo del nuevo trabajador/a deben identificar los recursos disponibles para ayudarles a convertirse en un contribuyente altamente productivo y lograr los objetivos fijados (Bachkirova, 2011).

Por el contrario, Panzano (2007) clasifica lo comentado anteriormente en seis fases, subdividiéndolas a su vez:

<p><b>1. FASE DE BIENVENIDA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Reunión de bienvenida</u>→ Estar presentes responsables de RRHH, mentor asignado e incluso un miembro de la dirección general.</li> <li>- <u>Cuestiones básicas</u>→ Explicarse y resolverse todas las cuestiones legales, de orden y funcionamiento interno (contrato y condiciones pactadas, horario, calendario laboral...)</li> </ul>
<p><b>2. FASE DE INCORPORACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Conocimiento de la empresa</u>→ Se debe transmitir al empleado, por parte de un “mentor” aspectos relacionados con la cultura empresarial y organizativa de la empresa es decir:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Modelo de negocio.</li> <li>○ Forma de organización.</li> <li>○ Cultura de la empresa.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión, visión y valores.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Órganos de Gobierno Gestión.</li> <li>▪ Organigrama, Departamento y Funciones.</li> <li>○ Gestión estratégica y operativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción al Plan Estratégico</li> <li>▪ Líneas de negocio</li> <li>▪ Cartera de Productos/Servicios</li> <li>▪ Tipología y segmentación de clientes</li> <li>▪ Procedimientos internos</li> <li>▪ Canales de comunicación (internos y externos)</li> <li>▪ Tipos de reuniones, objetivos, estructura y funcionamiento de las mismas.</li> <li>▪ Documentación adicional: Memorias de Gestión, informes...</li> </ul> </li> <li>○ Conocimiento de los partners estratégicos de la empresa (si los tiene)</li> </ul>
<p><b>3. FASE DE FORMACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Conocimiento del mercado en el que opera la empresa y el producto</u>→ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Situación del mercado, principales agentes y tendencias sectoriales.</li> <li>○ Principales competidores.</li> <li>○ Principales proveedores.</li> <li>○ Formación de producto.</li> </ul> </li> <li>- <u>Formación específica para el puesto</u>→ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estructura del departamento al que se incorpora.</li> <li>○ Objetivos del departamento.</li> <li>○ Actividades principales.</li> <li>○ Procesos de trabajo del departamento.</li> <li>○ Conocimiento de las herramientas de comunicación interna y aprendizaje de su manejo.</li> <li>○ Procesos de reporting de actividad</li> <li>○ Reuniones con cada departamento</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programas formativos (presenciales y online)</li> <li>○ Formación in situ. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visitas programadas (a fábricas, delegaciones, puntos de venta, etc., según corresponda)</li> <li>▪ Visitas programadas a clientes.</li> </ul> </li> </ul>
<b>4. FASE DE ROTACIÓN DE PUESTOS</b>	- <u>Rotación temporal por diferentes puestos para conocer a fondo la empresa</u> → Técnica dirigida a los futuros directivos de la empresa y tiene carácter opcional.
<b>5. FASE DE DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Participar en la confección del Plan de acción del departamento</u>→ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis de la situación actual: DAFO del departamento</li> <li>○ Objetivos (cualitativos y cuantitativos): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Del departamento</li> <li>▪ De la empresa</li> <li>▪ Por cliente</li> <li>▪ Por línea de producto/servicio</li> <li>▪ Por marca</li> </ul> </li> <li>○ Estrategias.</li> <li>○ Acciones y timing.</li> <li>○ Presupuestos del departamento.</li> <li>○ Herramientas de control e indicadores de gestión.</li> </ul> </li> </ul>
<b>6. FASE DE EVALUACION DEL EMPLEADO</b>	- <u>Evaluación</u> → Pasado el plazo se debería realizar una valoración para ver si se han cumplido los objetivos y si el nivel de desempeño del nuevo empleado cumple las expectativas requeridas.

*Fuente: Javier Panzano (2007)*

Y por último se encuentra Salas (2018), que sostiene en cinco puntos una serie de recomendaciones que se deberían de tener en cuenta, para realizar el Plan de Acogida:



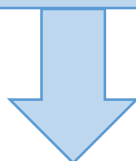
1. SIMPLIFICA Y ANTICIPA TODO LO QUE PUEDA SER AUTOMATIZADO



- Antes de comenzar el nuevo trabajador/a en la empresa se le deberá de hacer entrega de toda la documentación, equipos de protección, etc.
- El día que la empresa decide quién es el elegido se debe realizar un proceso de comunicación continuo.

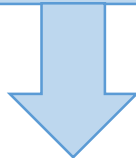


2. PREPARA TODO LO QUE PUEDA NECESITAR EL NUEVO EMPLEADO



- No hay que improvisar.
- Elaborar un guion de lo que deberá pasar el primer día y hacer que todas las personas que intervendrán se sientan protagonistas, que lo vean como algo positivo.
- El nuevo empleado ha de tener la impresión de que lo esperaban.

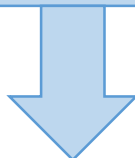
3. NO DEFRAUDES.  
CUMPLE TUS COMPROMISOS



- No cambiar el discurso, no hay que olvidar lo que se habló en el transcurso del proceso de selección.
- Se debe ser conocedor de que al nuevo integrante se le han creado unas ilusiones.

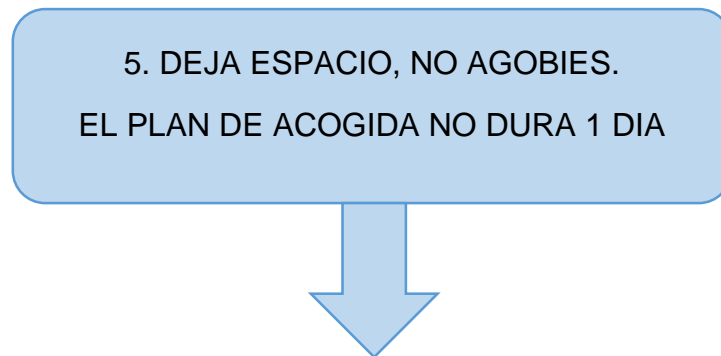


4. REALIZA LAS PRESENTACIONES  
JUSTAS Y NECESARIAS



- El primer día se debe ceñir solo a las presentaciones estrictamente necesarias para que el trabajador pueda recordarlas y recurrir sin temor a ser olvidado.
- Lo más importante es centrarse en dos presentaciones:
  - El Gerente o CEO

- La persona que será el “lazarillo” (conocido como *mentoring*)



- Dejar que la persona se adapte poco a poco.
- Darle espacio para que pueda situarse y reflexionar sobre lo que está ocurriendo.
- Preparar un esquema con lo que debe ocurrir las siguientes semanas y cumplirlo, sin establecer fechas, cada integrante es diferente. Esto no quiere decir que no se deba medir el éxito de la nueva incorporación.

*Fuente: elaboración propia*

### 3.4 ¿PORQUE HACER UN PLAN?

El primer día en una nueva empresa suele estar superado por una mezcla de ilusión e incertidumbre. Cada vez son más las empresas que disponen de un Plan de Acogida para recibir a los nuevos empleados/as; un trámite que, según varios estudios, fomenta la integración y a largo plazo contribuye a retener talento dentro de la organización. Pascual (2018) dice que “un trabajador integrado es más probable que sea un trabajador feliz, y un trabajador feliz tiene más posibilidades de permanecer en la empresa que uno que no lo es” (p.1).

Bauer (2010) expone que una buena integración del nuevo trabajadora o trabajadora tiene beneficios tanto para la organización como para el nuevo integrante.

El trabajador/a que ha tenido una buena incorporación en una organización, tienen mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, mayores tasas de retención, menor tiempo para productividad, y tener mayor éxito para lograr la satisfacción del nuevo/a con su trabajo. Por el contrario, una incorporación deficiente conduce a una menor satisfacción de los empleados, una mayor rotación, mayores costes, menor productividad y menor satisfacción de este/a. (Holton 2001, p. 73)

Para explicar la importancia que tienen los primeros días, García (2018), director sénior de NH Hotel Group en el sur de Europa y Estados Unidos, afirma que “no hay una segunda oportunidad para generar una buena primera impresión en el cliente y lo mismo pasa con las nuevas incorporaciones” (p.10).

Grijalba (2008), director ejecutivo de operaciones de Manpower, comenta que

El objetivo es que el empleado se adapte con más facilidad a su nuevo puesto y entorno de trabajo, para reducir su estrés inicial y minimizar los índices de rotación de la empresa, (...) el número de empresas que ofrecen este tipo de recibimiento va en aumento, sobre todo si nos centramos en multinacionales y firmas con filiales en el extranjero. (p.1)

Ruiz (2015), experta coordinadora en Recursos Humanos, apunta que si se tiene un buen Plan de Acogida “los nuevos empleados se adaptarán antes y comenzarán a producir más rápido”. (p.1)

Conscientes de esto, los proveedores de Recursos Humanos como Randstad, Manpower, Start People o Adecco se han unido a las empresas que tienen un Plan de acogida.

Diez (2008), director de Recursos Humanos de Start People, explica que “el 4% de los empleados abandona un nuevo trabajo después de un día desastroso: sin claves de acceso a su ordenador, ignorando cuales van a ser sus funciones, etc.”

Un estudio elaborado por Allied HR (2012), asesoría de recursos humanos en Amán, Jordania, dice que el 25% de los abandonos de los nuevos empleados sucede en los primeros 45 días. Human Capital Institute (HCI) apunta en su

estudio que el 70% de los recién llegados a una empresa toman la decisión de quedarse o irse en los primeros 6 meses. Por otro lado el informe elaborado por Aberdeen Group (2013) habla de que “constatado que un proceso de formalización de Plan de Acogida “onboarding” incrementa un 69% la probabilidad de que el nuevo se quede al menos 3 años” y añade “las empresas con mejores planes de acogida tienen una tasa de retención de los empleados del 91% frente al 30% en firmas que obvian el tema”. Además según IRS Employment Review en un estudio realizado a 258 directores de empresas tanto públicas como privadas, una buena acogida aumenta la retención de los trabajadores en los primeros seis meses y supone un ahorro en los costes de entre 2.000 y 6.000 € por empleado.

Como se ha observado en los diferentes estudios citados un buen plan de acogida puede aportar grandes beneficios o ventajas a la organización.

- ✓ Los trabajadores/as acogidos de forma “cálida” se adaptan con mayor facilidad y rapidez a sus nuevos puestos y a la organización.
- ✓ Fomenta la ilusión y motivación del nuevo trabajador/a.
- ✓ Reduce el estrés laboral e inseguridad del nuevo/a al encontrarse en un nuevo entorno ya que proporciona la información imprescindible.
- ✓ Fomenta hábitos positivos entre los trabajadores/as.
- ✓ Fomenta la comunicación y transparencia al conocer los nuevos empleados/as los objetivos de esta y los que se espera de ellos.
- ✓ Se acorta el proceso de adaptación y al acortarse este asegura una mejora en la productividad.
- ✓ Elimina los posibles errores de posicionamiento, como consecuencia de una incorrecta acogida inicial.

- ✓ Ayuda a recordar a los empleados/as las actuales políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- ✓ Fortalece la imagen de la empresa. Su imagen se ve beneficiada ante el nuevo empleado/a que incluso puede convertirse en embajador de la marca.

Son muchas las ventajas que se obtienen teniendo un plan de acogida en la empresa, pero este también puede presentar, aunque en menor medida, una serie de desventajas o inconvenientes. Según una encuesta de la revista Training a más de 1300 organizaciones, realizada con Avatar HR Solutions aproximadamente el 73% de las organizaciones que fueron encuestadas tienen un programa de acogida, pero solo el 51% cree en su efectividad.

- ✓ Problemas hasta llegar al protocolo adecuado.
- ✓ Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.
- ✓ Si el plan es muy sintético carece de utilidad por el contrario si es muy detallado lo convierte en complicado.
- ✓ Incluye solo aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya validez e importancia es importante para la misma.
- ✓ Una inducción incorrecta da lugar a una retención de empleados/as pobres.

Como es evidente el Plan de Acogida presenta más ventajas que inconvenientes. Ahora bien, entonces ¿Por qué hay empresas que no elaboran un Plan de Acogida?

Acevedo y Yancey (2011) han llegado a la conclusión que la gran mayoría de las empresas hacen un trabajo insignificante en la asimilación de los nuevos trabajadores/as y pocas organizaciones utilizan todo su potencial. En muchos

casos, la incorporación es ineficaz porque la gestión de recursos humanos se considera un recurso organizativo estratégico relativamente poco importante (Caldwell, 2011) y los costes asignados para sus programas y actividades enfrentan el escrutinio de quienes establecen el presupuesto y quienes toman las decisiones administrativas (Caldwell y Caldwell, 2016)

A pesar de que el Plan de Acogida debería estar claro para todas las empresas, lo cierto es que en muchos casos existe una confusión por parte de los empleados de la compañía, entendiéndolo que una buena acogida es, simplemente, contestar de cualquier manera a las posibles dudas que el recién incorporado pueda formular, sin darse cuenta de que el Plan de Acogida incluye muchos conceptos que determinarán las primeras relaciones entre el nuevo y sus compañeros. García (2018)

No todas las empresas se toman en serio la importancia que tiene el recibir al recién llegado/a. En algunas empresas el nuevo integrante se ve obligado a averiguar por su parte sus funciones, horarios o incluso su lugar de trabajo preguntando a sus compañeros/as o a base de equivocaciones. Esto, según profesionales del sector de Recursos Humanos, es un error que afecta a la productividad y puede poner en peligro la permanencia del nuevo empleado/a en la empresa.

Muchas pymes carecen de dicho plan, aunque también hay muchas empresas que contienen sus propios departamentos de Recursos Humanos y que también carecen de él. Todo esto pasa por que hoy en día, todavía hay organizaciones que consideran que son demasiado pequeñas para necesitarlo, otro problema es que muchas de ellas no tienen un departamento de Recursos Humanos para poder realizarlo o recursos escasos puesto que hay que tener una visión a largo plazo para que esta inversión salga rentable. Existe el temor por parte de algunas organizaciones de que tener un plan pueda llegar a conducir a una estricta rigidez. Pero uno de los motivos más importantes de porque todavía hay organizaciones que no lo llevan a cabo es porque lo consideran como un gasto innecesario tanto económico como de tiempo, para ellas, es demasiado caro y laborioso prepararlo y llevarlo a cabo día a día.

### 3.5 ¿QUÉ DEBE DE CONTENER UN MANUAL?

El proceso de incorporación de un nuevo individuo ha de estar recogido en el Plan de Acogida. En él se deben de detallar con claridad todas las acciones que se llevaran a cabo cuando el nuevo individuo llegue a la organización: la información a entregar, el personal implicado, la duración de este, la evaluación, etc. Como se ha hablado con anterioridad la figura de un mentor o guía será importante para acompañar al nuevo trabajador durante todo este periodo.

El Manual de Acogida es una parte muy importante del Plan de Acogida. En este documento, se debe de incluir toda la información que la empresa considere necesaria para favorecer la integración de este nuevo componente. La información que debe incluir a de ser sencilla y práctica, el texto debería ser breve y directo, también se podrían incluir imágenes para hacer de este un material dinámico.

Martin (2007), "Resulta importante cuidar la calidad de su presentación: una carpeta de anillas con unos cuantos documentos mal fotocopiados no produce el mismo efecto que la misma carpeta con una portada en color, un índice y originales en su interior." (p.79)

El manual de acogida, al igual que el Plan de Acogida, no presenta una estructura única, sino que puede variar, pero si debe contener ciertos puntos esenciales.

- Carta de Bienvenida→ Firmada por la dirección de la empresa con un lenguaje cercano y personal, que le transmita confianza al trabajador/a, para que se sienta importante. Podría incluir una fotografía de la persona que la firma.
  
- Información general sobre la empresa→ Contar la historia de esta (la antigüedad, sus fundadores, sus orígenes, etc.) para que el trabajador/a la conozca y se vaya sintiendo identificado con ella.



- Localización de la organización (captura del Google maps)→ Esto sería de gran información para el trabajador/a si la empresa tuviera dos o más sedes. Aquí se puede incluir la página web de la empresa, el correo o incluso el teléfono.
- Cultura general de la empresa→ La misión, visión y valores de esta.
- Organigrama de la organización
- Hablar sobre la plantilla de trabajo→ Centrándose en aspectos como la diversidad de género, la edad, discapacidad, etc.
- Comentar brevemente, las políticas y estrategias de calidad, certificados y reconocimientos de su compromiso con esta→ Si existen planes de igualdad, estrategias para gestionar la diversidad y fomentar la inclusión, políticas de RSC, políticas de gestión ambiental, colaboraciones con entidades sociales, certificados y reconocimientos de su compromiso social, etc.
- Funciones y responsabilidades del puesto→ Describirlas y en su caso dar una breve información de las funciones de aquellos puestos que tuviesen relación con el nuevo integrante. Horario de trabajo (turnos, descansos, etc.), sistemas de control de asistencia, vacaciones, permisos de trabajo, calendario laboral (mejor adjuntarlo al final).
- Formación y promoción interna.
- Comunicación→ decir los teléfonos o correos internos, de la persona o personas a las que debe llamar si existiera algún problema. Comunicar si en la empresa existen canales para la recogida de sugerencias o quejas. Si existe afiliación sindical y facilitar el contacto del representante en la empresa.
- Servicios que ofrece la empresa→ Como los beneficios sociales (seguros médicos, de vida, de accidente, planes de pensión, ayudas para becas,

etc.), de ocio (existencia de alguna sala de ocio, gimnasio o descuentos en alguno, biblioteca, etc.) u otros como parking gratuito, comedor de empresa, medico de empresa, servicio de guardería, transporte empresarial, formación adicional, etc.

Al finalizar el manual se deberían adjuntar como mínimo los siguientes documentos:

- Una copia del contrato de trabajo firmada por la empresa si no se ha dado antes.
- El convenio colectivo.
- El manual de prevención de riesgos laborales de la empresa.
- Calendario laboral, si la empresa hiciera algún evento, como fiesta de navidad, comida de verano, etc. se debería indicar en el calendario; entre otros.

Debido a las nuevas tecnologías este manual también se puede enviar por correo, mediante una aplicación de la empresa o incluso entregarlo con un USB. Algunas empresas entregan este manual junto con un regalo de bienvenida al que denominan *welcome pack*, que va desde una taza, un bolígrafo, una libreta o alguna camiseta con el logotipo de esta.

### 3.6 QUE EMPRESAS LO APLICAN

Por lo general las empresas extranjeras y las tecnológicas son las que más cuidan la nueva incorporación de sus trabajadores. Pedreira (2008), consejera delegada de Ray & Berndtson, cita que “las prácticas de bienvenida de las empresas responden a la forma de ser de su país de origen” (p.2). Asegura que en Japón, que es una sociedad más sobria y conservadora los directivos suelen buscar trabajos para toda la vida y eso suele llevar a cabo prácticas más ceremoniosas.

Luque (2008), doctor en Psicología social y de la organización y coordinador de un master en Recursos Humanos en la Universidad de Valencia, explica que “los anglosajones, por lo general, se toman muy en serio y planifican con mucho cuidado la recepción de los nuevos empleados” (p.2).

A continuación, como ejemplo, se ha obtenido un listado de empresas, tanto extranjeras como españolas, que lo llevan a cabo:

- GOOGLE→ Allí los nuevos integrantes son apodados *nooglers* (novatos). Les hacen una fiesta de bienvenida y les asignan a un mentor el primer día, que además de resolver las dudas diarias en el lugar de trabajo, se encarga de acompañar al trabajador o trabajadora a las agencias inmobiliarias o a los colegios de la ciudad para facilitar el traslado de la familia, si fuese necesario y que empiece a trabajar de manera productiva lo antes posible.
- MICROSOFT→ Les ofrecen casa, vehículo y el primer día les asignan a un tutor/a (un compañero/a de trabajo), mantienen charlas toda la semana con la empresa e incluso hacen Picnics en el propio jardín de Bill Gates, para que se vayan conociendo todos de una manera menos formal.
- STARBUCKS→ En el primer día les preparan una degustación de café. Se mueven por la cafetería observando y analizando a los clientes desde que llegan hasta que se van. Mientras, se les van explicando historias corporativas y se les va orientando sobre lo que significa la experiencia del cliente. Se les pide que piensen en sus historias personales para tener una conexión emocional con ellos, se refieren a ellos como socios e incluso algunos viajan a los orígenes de la compañía y son enviados a las granjas de café para conocer a los agricultores y aprender todo lo relacionado con este.
- FNAC→ Esta empresa francesa, el padrino o compañeros/as deben mostrar apoyo al nuevo empleado, desde itinerarios formativos a visitas que le ayudaran a adaptarse.

- L'OREAL→ A los nuevos empleados/as se les inscribe en un programa que consta de seis fases. Al menos cinco días antes de la llegada de estos/as, Recursos Humanos se asegura de tener preparado cada detalle como: e-mail y teléfonos en sus sitios, mesa asignada, pases de seguridad preparados o la entrega de una bolsa de regalo llena de productos de la empresa. El primer día se reúne el nuevo trabajador/a con el departamento de Recursos Humanos y su jefe/a directo, se le muestra su puesto de trabajo y se le presenta al equipo. Hay un almuerzo con el equipo y se asigna un mentor que estará con él durante al menos el primer año.

En España cada vez son más empresas las que toman conciencia de la importancia de tener un Plan de Acogida sobre todo las marcas más consolidadas o en los sectores como el de la banca o la comunicación. Urquijo (2008), director ejecutivo de Michael Page International, apunta que

Todavía no se tiene suficientemente en cuenta, y hay compañías que piensan que un programan de acogida es tener un sitio para que el nuevo se siente o que solo es responsabilidad de recursos humanos. Se necesita concienciar mucho más a los equipos directivos sobre este punto porque es estratégico. (p.3)

Las principales empresas e instituciones de nuestro país como BBVA, correos, Repsol, telefónica, Vodafone, la Caixa, Inditex, entre otras, dedican una atención especial a la llegada de los nuevos empleados poniendo a su disposición el tiempo y los recursos necesarios para explicarles “porque han sido contratados (objetivos), que es lo que se espera de ellos (funciones) y como deben de afrontar su actividad diaria (medios disponibles)”, (Panzano, 2007).

- BANCO POPULAR→ Les asignan un mentor, generalmente es director de una sucursal diferente a la suya, para ayudarle en su incorporación. Antes de su incorporación a la empresa participan en una reunión de presentación y reciben un paquete de bienvenida. El primer día, asisten a un centro de formación donde se simularan las principales operaciones que desempeñara en su puesto de trabajo.

- LA CAIXA→ Su plan va desde un tour por las instalaciones el primer día, la entrega de una maleta de bienvenida, así como de una guía de acogida en la intrared que introduce a los nuevos empleados/as en las políticas y estructuras corporativas de la empresa y también un plan de formación.
  
- ING DIRECT→ Cuentan con lo que llaman el *welcome pack*. Le entregan al responsable el manual de bienvenida así como la tarjeta de acceso, el ordenador, el teléfono, etc. En el manual incluyen toda la información que le puede ser práctica al trabajador (horario, aparcamiento, forma de vestir, etc.) así como también las ventajas de ser componente de la empresa (seguro médico, clases de inglés, comedor, biblioteca, pistas de pádel, etc.). Después le presentan al “Padrino” que es un compañero/a sénior que le ayudará en todo lo que pueda necesitar en los primeros días. Más adelante participaran en el “encuentro naranja” que es un programa de tres días cuyo objetivo es contar como está organizado el banco y cómo interactúan entre sí sus departamentos. Lo hacen de una forma divertida, combinándolo con cursos de fotografía y de cocina para ayudar a conocer mejor a sus compañeros. Unos cuantos meses después vuelven a hacer otro, en este caso se trata de un programa de formación fuera del banco en el que se trabajan los valores de la empresa a través de juegos y actividades con los compañeros/as sénior.
  
- REPSOL→ Se ofrecen una serie de pautas a los responsables para que sepan cómo actuar ante la llegada del nuevo miembro al equipo. El plan de acogida establece un módulo común para toda la compañía, se designa un guía para facilitarle el proceso de incorporación y aclarar todas las dudas y preguntas que pueda tener las primeras semanas de forma mucho más cercana.
  
- MRW→ El primer día del nuevo empleado/a, un panel ubicado junto a la recepción se ilumina con su nombre a modo de bienvenida. Una vez en su departamento se le informa que compañero/a va a actuar como su tutor/a para que pueda resolver cualquier duda o para que le presente al resto de sus compañeros/as. Incluso, el nuevo/a visita la central en

compañía del director de relaciones externas donde se le explica la historia y funcionamiento interno de la firma. Además, dispone de un día para visitar los demás departamentos de la central.

- IBERDROLA→ Organiza programas de acogida e integración desde 1997. Su plan consta de una fase presencial de cinco días, en la que el nuevo empleado/a asiste a ponencias y presentaciones que exponen la historia global de la empresa. El recibimiento se completa con un curso online de 30 horas sobre los conocimientos básicos del sector eléctrico.
- MC MUTUAL→ Cada nuevo empleado/a es recibido por su responsable directo, este le presenta al equipo y le enseña el centro de trabajo. Después recibe formación en línea durante la primera semana, esta formación cuenta con fotos y testimonios de otros empleados/as que repasa temas como los valores de la empresa e incluso casos prácticos.
- VODAFONE→ En 2017 lanzó una nueva experiencia de incorporación a la que han denominado *Perfect Day one*. Dos semanas antes de empezar los nuevos empleados/as tienen acceso a un portal personalizado donde se incluye información de la compañía, su historia, estructura, organigrama, etc. También tienen una aplicación llamada *Zap* a través de ella, los empleados/as pueden hacer preguntas sobre la organización. El primer día se les invita a la sede central en Madrid y son recibidos por Recursos Humanos para disfrutar de una sesión de bienvenida. Se les entrega un *welcome pack* y los tickets del restaurante. El segundo día son acogidos por su manager, este previamente le ha diseñado su semana de adaptación (explicación de sus funciones y responsabilidades, reuniones informales con el equipo, etc.).
- NC HOTELES→ Cuenta con un *welcome kit* para las nuevas incorporaciones. Este consta de un folleto corporativo con información básica de la empresa, un USB *card* con información relevante para los nuevos días y una libreta NH. Además, para los empleados/as de servicios centrales la compañía les ofrece dos días en cualquier hotel. Durante esos días pasa a ser uno más participando en todos los

departamentos ya sea en el restaurante, recepción, limpieza, organización de eventos, etc.

- RANDSTAD (ESPAÑA)→ Proporciona un plan de acogida de 16 semanas, que consta de diferentes módulos sobre la cultura, valores, herramientas y procedimientos de esta. Además de un curso de formación que se imparte en las oficinas centrales.
- MANPOWER (ESPAÑA)→ Da al nuevo empleado/a un kit de presentación de la compañía y también pone a su disposición un orientador que le explica las funciones que deberá desarrollar en su nuevo puesto.
- START PEOPLE→ Combina formación presencial y a distancia para las nuevas incorporaciones a la empresa, así como, la entrega de un manual de acogida en su primer día.

#### **4. CONCLUSIÓN**

El proceso de socialización del nuevo trabajador o trabajadora en la empresa, tal y como se ha comentado en la introducción, es de vital importancia tanto para el trabajador/a como para la empresa. De una buena socialización depende que la inversión que realizan las empresas a la hora de contratar a un nuevo empleado o empleada termine de manera fructífera para esta.

Para ello se encuentran los llamados Planes de Acogida, que ayudan a este nuevo trabajador/a en su incorporación a la empresa, además facilitan la rápida integración del nuevo empleado/a en la empresa. Por lo tanto el Plan de Acogida no es una moda entre los departamentos de Recursos Humanos o entre las empresas con una firma consolidada, sino que este es una herramienta bastante útil para la correcta y rápida integración del trabajador/a en la organización.

Las empresas que carecen de dicho plan, como se ha observado a lo largo de la revisión bibliográfica, tienen más probabilidades de abandono por parte de

los nuevos empleados/a motivados por la falta de adaptación a su nueva organización que las empresas que si lo tienen y lo ponen en marcha.

Las consecuencias que puede tener para una organización la carencia de un Plan de Acogida pueden ser muy elevadas. Por ejemplo el trabajador/a después de haber pasado un largo proceso de selección llega a una empresa en la que las expectativas que le habían formado durante dicho proceso no son las esperadas o en la que se siente desplazado e inseguro, este proyectará todas sus frustraciones y su malestar con una baja productividad; por lo que se prolongará más el periodo de adaptación e incluso al final acabará abandonando la organización teniendo esta que volver a empezar de nuevo.

Todo esto repercute a la organización y también, a la imagen que da hacia el exterior. El trabajador/a que se ha ido comentará los problemas que ha tenido y el porqué de su marcha con su círculo más cercano e incluso en otro proceso de selección, dando una mala publicidad para la organización que le puede hacer mucho daño.

A la vista de lo leído en los artículos e informes para esta revisión bibliográfica, se puede decir que cada vez son más las empresas que se suben al carro de los Planes de Acogida. Sobre todo las empresas extranjeras como Google o Microsoft, está claro que no todas las empresas pueden implantar Planes de Acogida como estas dos grandes organizaciones pero si pueden servirles de guía para desarrollarlo en medida de sus posibilidades.

En España todavía falta algo más de concienciación pero son cada vez más las empresas que lo están llevando a cabo. Hay que apuntar que las empresas todavía ven esta herramienta como una pérdida de tiempo, sobre todo las más pequeñas.

Un aspecto importante que deben de tener en cuenta las organizaciones es que el Plan de Acogida debe ser algo vivo, no puede ser estático, se debe evaluar constantemente y si fuera necesario cambiarlo. En cada nueva incorporación tiene que haber una evaluación de cómo ha servido este y si los resultados son los esperados. No se puede hacer un plan y aplicarlo para siempre a cada nuevo trabajador o trabajadora que entre. El avance de las



tecnologías ayuda a poder hacer más dinámico y atractivo el Plan de Acogida para cada nuevo trabajador/a.

Hay que destacar la importancia del manual de acogida, que como se ha observado, se encuentra dentro del Plan de Acogida. Este manual acompañará al nuevo empleado/a durante todo el proceso de integración en la empresa, será su guía y al cual recurrirá cuando tenga alguna duda; con él el nuevo trabajador/a se sentirá seguro e involucrado en la organización. Un pilar fundamental en los Planes de Acogida serán los famosos *mentoring* o tutores. Ellos son los que ayudaran al nuevo trabajador/a, además de con la integración con su nuevo puesto y todo lo que supone este en las relaciones con los demás compañeros/as que, como se ha visto durante toda esta revisión es una parte fundamental de una buena acogida.

Por ello, toda la información recopilada en esta revisión nos lleva a que el Plan de Acogida es un medio tremendamente útil. Todos los expertos coinciden en que una organización fuerte, madura y sana se preocupará de poner en marcha dicho plan.

Aunque, los Planes de Acogida no puedan eliminar todos los problemas que puedan surgir de la incorporación de un nuevo empleado/a en la organización, si puede minimizar las consecuencias negativas que se puedan llevar a cabo facilitándole al nuevo empleado sus primeras semanas en un nuevo entorno.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

1. Arróniz, C. (2016, 25 de julio). El Plan de Acogida ¿Qué información debe incluir? [Mensaje en el blog]. Recuperado de <https://www.mers.es/2016/07/25/el-plan-de-acogida-que-informacion-debe-incluir/>
2. Caldwell, C.; Peters, R. (2018) New employee onboarding-Psychological contracts and ethical perspectives. *The Journal of Management*, 37(1), 27-39. doi: 10.1108/JMD-10-2016-0202.
3. Cable, D. (2013) Traditional on-boarding of staff requires a shake-up. *Strategic HR Review*, 12(6), 335-336. doi: 10.1108/SHR-06-2013-0068
4. Delgado, C. (2008, 27 de abril) Bienvenido, siéntase como en casa. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2008/04/27/negocio/1209304053\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/04/27/negocio/1209304053_850215.html)
5. Elaborado por, l 'equip de la Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans, (2004, 9 de diciembre). El Plan de Acogida. Recuperado por <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/8316-el-plan-de-acogida>
6. Galli, E. (2018, 7 de septiembre). ONBOARDING, LA IMPORTANCIA DE GENERAR UN EFECTO “WOW” EN EL NUEVO EMPLEADO. Recuperado de [https://www.equiposytalento.com/upload/talent\\_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf](https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeonboardingtalentstreet.pdf)
7. García, J.A. (2008, 16 de mayo) ¡Bienvenidos a la empresa! Mejor con plan de acogida [Mensaje en un blog]. Recuperado de

<http://www.waribo.es/blog/bienvenidos-a-la-empresa-mejor-con-plan-de-acogida/>

8. Gómez, J. (2017, 25 de mayo). Claves para una adaptación exitosa a la empresa y al puesto de trabajo [Mensaje en el blog] recuperado de <https://www.cerem.es/blog/claves-para-una-adaptacion-exitosa-a-la-empresa-y-al-puesto-de-trabajo>

9. González, A. (2015, 23 de junio). La evolución de los departamentos de Recursos Humanos. *RRHH Digital*. Recuperado de <http://www.rrhdigital.com/editorial/110751/La-evolucion-del-departamento-de-Recursos-Humanos>

10. Karambelkar, M.; Bhattacharya, S. (2017) Onboarding is change. *Human Resource Managemet international Digest*, 25 (7) ,5-8. doi:10.1108/HRMID-04-2017-0073.

11. Lisbona, A; Morales, J. ; Palací, F.(2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (1) ,89-100. Recuperado de ProQuest Central.

12. Martín, A. (2007, enero) El Plan de Acogida como instrumento de eficiencia. *Capital Humano*, (206), p.74.

13. Molas Closas, A (2014, 1 de abril). The Starbucks Way [El método Starbucks]. Recuperado de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/10851-the-starbucks-way-el-metodo-starbucks>

14. Panzano, J. (2007). Bienvenidos [Mensaje en el blog]. Recuperado de <http://javierpanzano.com/bienvenidos/>
15. Pascual, C. (2018, 25 de octubre). La acogida, método crítico para retener el talento en tu empresa. *Economía3*. Recuperado de <https://economia3.com/2018/10/25/161406-la-acogida-metodo-critico-para-retener-el-talento-en-tu-empresa/>
16. Peiró, S.J.M. (2013). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid, España: Centro de estudios financieros.
17. Peláez, N. (2014, 19 de octubre) Bienvenido a nuestra empresa. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-dinero/20141019/281977490876137>
18. Romero, B. (2012, 26 de octubre) Socialización organizacional. Recuperado de <https://sites.google.com/site/groupccyg/v/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-3-socializacion-organizacional>
19. Salas, J.J. (2018, 4 de diciembre). El primer día, la mejor lección: Plan de Acogida (Onboarding) #RRHH [Mensaje en el blog]. Recuperado de <https://ximosalas.com/2018/12/04/el-primer-dia-la-mejor-leccion-plan-de-acogida-onboarding-rrhh/>
20. Sánchez, M. J. (2016, junio), Manual de Acogida al Empleado. Recuperado de <http://www.formarkconsultores.com/>

21. Savitt, M. (2012) Welcome!. *Training*, 49(2),34-37.

22. Vázquez, T. & Elías, B. (2008, 13 de octubre). Hoy es mi primer día en la empresa. Recuperado de <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/1495-hoy-es-mi-primer-dia-en-la-empresa>

23. Viña. B. (2013, 1 de junio) ¿Saben las empresas llevar a cabo un plan de acogida? [Mensaje en el blog]. Recuperado de <https://valledempleo.wordpress.com/2013/06/01/saben-las-empresas-llevar-a-cabo-un-plan-de-acogida/>

