

Estamos muy acostumbrados, aunque no reparamos en ello, a entrar en un establecimiento y ver carteles informativos con el siguiente texto:

*Reservado el derecho de admisión.  
Está usted en un hospital, prohibido fumar.  
Prohibido tirar papeles al suelo.*

*Existe un libro de reclamaciones a disposición de los señores clientes.*

En los bancos comerciales, por ejemplo, al cliente que espera su turno para ser atendido en ventanilla se le indica que no debe sobrepasar la línea dibujada en el suelo, para mantener la privacidad del cliente anterior.

En los aeropuertos, los mensajes de megafonía informan incesantemente de la obligación de mantener vigilados los equipajes y efectos personales.

Los medios de transporte público, autobuses, metro, taxis, etc., mediante carteles informativos, ponen a disposición de los viajeros las normas a seguir e, incluso, se detallan las sanciones en caso de incumplimiento.

Todos estos mensajes tienen un objetivo común: “informar”. En estos casos, a los clientes externos, de las normas de acceso y estancia en un establecimiento o transporte público determinado.

Igualmente, estos mensajes escritos pueden adquirirse fácilmente en ferreterías y centros de reprografía, ya que se trata de un sistema de cartelería estándar.

Pero nuestro Manual de Acogida, el que vamos a elaborar por medio de este libro, va dirigido al cliente interno y proveedores estratégicos, es decir, al conjunto de personas que trabajan (dentro o fuera) para una empresa determinada.

Toda empresa tiene el mismo objetivo: elaborar y/o vender productos y servicios de calidad, ya sea por venta directa o por medio de distribuidores. Independientemente de cual sea el público objetivo a quien dirigir el producto o servicio en cuestión, todas las empresas tienen algo en común, la Responsabilidad Social Corporativa, es decir, su Cultura de Empresa recogida en un conjunto de normas y procedimientos.

Es importante que el lector no se desanime por todo cuanto un Manual de Acogida debe contener y el enorme esfuerzo que todo ello le puede suponer.

Los casos reales, con nombres ficticios, deben servir para que el lector identifique aquellos aspectos que debería tener en cuenta para evitar situaciones desagradables en su empresa.

No importa cual sea el sector o tipo de empresa. Si usted vela por ella, no descuide los aspectos contenidos en este libro. Sin lugar a dudas, le servirán de mucha ayuda para gestionar eficazmente aquellos aspectos intangibles que, siempre y en todo momento, podrían ir apareciendo en su relación inter-personal y empresarial.

España ha sido, es y seguirá siendo un país en el que los refranes populares forman parte de su cultura histórica. Citemos algunos ejemplos que ayudarán al lector a pensar en positivo y no dejarse llevar por la angustia de “¿... y tengo que tener en cuenta todo esto?”

*“No por mucho madrugar amanece más temprano”*

No se puede abordar un Manual de Acogida de un día para otro. Todo lleva su tiempo. Por lo tanto, sugerimos tener en cuenta si no todos los temas, sí los más significativos.

Usted es el único que sabe qué aspectos tiene ya más o menos controlados en la empresa y cuáles están total o parcialmente desprotegidos.

*“Más vale prevenir que curar”*

*“No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”*

Si advertimos una grieta o fisura en un techo, nuestro deber es ponerlo en conocimiento de un experto para evitar derrumbes o lesiones graves.

De igual manera, si durante la lectura de este libro, con los casos reales que se citan, usted es consciente de que debería tener en cuenta ese aspecto determinado, no lo deje en el olvido.

Si no toma medidas a tiempo, esa grieta o fisura en la organización de su

empresa le acarrearán muchas y desagradables consecuencias a corto, medio o largo plazo.

*“El hombre, es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra”*

Veamos si le suena de algo el típico diálogo que se mantiene cuando, generalmente, ya no hay remedio:

- *Pero, ¿qué has hecho? ¿Cuántas veces te he dicho que no...?*

- *A mí no me ha dicho nada de eso. A mí me dijo que...*

- *¿Cómo que no te lo he dicho antes? ¿No te acuerdas que te lo dije el día...?*

Este diálogo frustrante podría alargarse hasta la extenuación consiguiendo, únicamente, el paulatino e incesante enfado entre ambos interlocutores. ¿Cómo se evitan estas situaciones? Explicándolo “por escrito”. Si, además del documento escrito, le explicamos a nuestro interlocutor aquellas dudas que le pudieran surgir durante la lectura e interpretación del texto, estaremos evitando casi por completo que se produzca el diálogo anterior.

El Manual de Acogida, también conocido como Manual de Bienvenida, tiene como principal objetivo que todo el funcionamiento de la empresa, normas, procedimientos, plantillas, etc. estén por escrito y accesibles a todo el personal de la empresa, bien como elemento de consulta en caso de duda, bien como una norma más de obligado cumplimiento para el buen funcionamiento de la empresa.

Sugerimos que, durante la lectura de este libro, utilice lápiz y papel para ir escribiendo aquellas ideas que le vayan viniendo a la mente. Si, además, escribe el número de la página donde lo leyó, mucho mejor. Así ya tendrá una referencia que le ayudará a encontrar el párrafo o caso concreto con mayor facilidad.

Empezaremos a desgranar en qué consiste un Manual de Acogida desde el primer día en el que se incorpora un nuevo trabajador. Así, en el transcur-

so de su período de prueba en la empresa, el lector y el nuevo empleado serán dos compañeros virtuales en el interesante mundo del Manual de Acogida en la empresa.

2

EL PRIMER DÍA DE TRABAJO



Todavía es muy frecuente comprobar cómo en muchas empresas las presentaciones del personal al nuevo empleado recaen, generalmente, en la misma persona. Esta persona suele ser, en la gran mayoría de los casos, el Asistente o la Secretaria de Dirección (en algunas empresas, este cometido lo desarrolla algún responsable del Departamento de Recursos Humanos).

Estudiemos dos casos reales, pero con diferentes resultados.

## **2.1. SIN MANUAL DE ACOGIDA**

De igual forma, una vez hechas las pertinentes presentaciones, al nuevo empleado se le inunda de información verbal sobre cuál será su cometido en la empresa, el manejo de las líneas internas, los jefes de departamento, los compañeros, la cultura de empresa, etc. y por cortesía, claro está, para terminar el bombardeo de información se añade: “No te preocupes. Si tienes alguna duda, dímelo”.

Además de haber intentado registrar en la mente tal cantidad de información, el nuevo empleado ya no se acuerda ni de las caras ni de los nombres de sus compañeros, ni en qué planta está tal o cual departamento, ni nada de nada. Y, por si fuera poco, al cabo del tiempo ya no encuentra aquel papel o documento que la secretaria, tan amablemente, le entregó en un momento determinado.

El nuevo empleado tiene un puesto de trabajo designado. Sus compañeros de departamento están trabajando sin cesar y, además, atendiendo las innumerables llamadas entrantes.

Como es lógico, quiere empezar a trabajar pero, para ello, necesita preguntar a alguien sobre cómo hacerlo. No quiere interrumpir ni molestar a sus compañeros de departamento, con lo cual, su mejor opción es recurrir a la secretaria, es decir, a su “mentora o salvadora”.

Evidentemente, la secretaria le muestra su mejor sonrisa e intenta resolver sus dudas o problemas. Primer escollo, resuelto.

Surgen las dudas, pero la situación persiste. El nuevo empleado recurre

nuevamente a la secretaria pero, en esta ocasión, ella está despachando con el Director y no puede atenderle.

Regresa a su puesto de trabajo y en ese preciso instante, su compañera de mesa ya está disponible para ayudarle. Comienza a explicarle pero, en cuestión de cinco minutos, el teléfono vuelve a sonar y su compañera deja la explicación a medias. Con lo cual, el nuevo empleado sigue sin saber qué tiene que hacer.

La secretaria se disculpa y le pregunta para qué la buscaba. Al ser un tema concreto de ese departamento, la secretaria cree más prudente esperar a que sean las personas del mismo departamento quienes le solventen las dudas.

**Aquí se está demostrando que, incluso, la buena voluntad de compañerismo y colaboración no son suficientes.**

El nuevo empleado, quien llegó a la empresa lleno de alegría y energía, regresará a su casa con el sentimiento de no haber podido demostrar su valía. Peor aún, pensará que nadie le ha hecho “el menor caso”.

La secretaria sigue intentando que el nuevo empleado se integre en la empresa y se sienta como “en casa”.

Los compañeros de departamento, “si hoy no han perdido el tiempo” con el nuevo empleado, saben que tarde o temprano tendrán que dejar su trabajo, con lo que eso supone, y dedicar las horas que sean necesarias a explicarle el funcionamiento y las tareas a realizar. ¡¡¿Para qué; para que cuando haya aprendido se marche y vuelta a empezar con otra persona nueva?!!

Querido lector, quien no haya pasado por esta situación, tanto en el papel del nuevo empleado como en el de la secretaria o compañeros de departamento, ¡¡¡que tire la primera piedra!!!



## 2.2. CON MANUAL DE ACOGIDA

Una vez la secretaria ha hecho las correspondientes presentaciones y le ha conducido a su mesa de trabajo, le entrega un CD-ROM.

Le sugiere que dedique el tiempo necesario para leer su contenido y anotar aquellos párrafos o temas en los que encuentre alguna duda. Antes de despedirse, la secretaria le reitera su más sincera bienvenida y le recuerda que está a su disposición para ayudarle en todo cuanto pudiera necesitar.

En el puesto de trabajo que le ha sido facilitado, introduce el CD-ROM en su ordenador y empieza su paseo virtual. El nuevo empleado observa durante su lectura que la empresa dispone de Manuales de Procedimiento por departamentos y, además, se indica la ruta y carpeta electrónica donde todos los empleados pueden hacer las correspondientes consultas desde su propio ordenador.

Entre llamada y llamada, los compañeros de departamento le preguntan: *¿Va todo bien? Si tienes algún problema, por favor, háznoslo saber, ¿de acuerdo?*

Respuesta del nuevo empleado: *“Sí, muchas gracias. De momento, estoy leyendo el contenido del CD y ya estoy viendo donde puedo ir recabando información sobre la empresa. Cuando lo termine, sí os agradecería que me ayudarais en aquello que no comprenda del todo bien”.*

De momento, el nuevo empleado empieza por leer las palabras de bienvenida a cargo de la máxima autoridad en la empresa (Presidente/Director General). Se da cuenta de que ha entrado a trabajar en una empresa con una permanencia y sólida proyección en el mercado y que se preocupa por el bienestar general de sus empleados.

Esto le empieza a gustar. Sigue leyendo y ve el organigrama de la empresa. A continuación se interesa por los sistemas de información disponibles (intranet, extensiones telefónicas, direcciones de correo electrónico del resto de compañeros, instalaciones, infracciones y sanciones, sucursales, etc.). Continúa y se detiene en la actividad propia del negocio, viendo que la empresa dispone de un sistema de evaluación interna y externa para detectar

la satisfacción de sus clientes (internos/externos) y adecuación de sus proveedores en general.

En otra sección, se interesa por un capítulo que se refiere a la cultura de empresa. En este capítulo se da cuenta de que hay un perfecto sistema entre los empleados a la hora de comunicar a la Dirección sus turnos vacacionales, el procedimiento a seguir en caso de ausencias prolongadas en el puesto de trabajo, los horarios de invierno y verano, normas de utilización del comedor, sistema de evacuación del edificio, derechos, obligaciones, normativa laboral, etc.

En este caso, ¿podría decirse que el único que está perdiendo el tiempo es el nuevo empleado? Por supuesto que no.

El nuevo empleado terminará su jornada de trabajo y regresará a su casa cansado de leer, eso sí, pero pletórico de energía y con la sensación de haber aprendido mucho sobre la empresa para la cual ha empezado a trabajar.

Sabe que todavía tiene mucho que aprender sobre la empresa pero, lo mejor de todo, es que ya conoce dónde está su tabla de salvación, es decir, en una carpeta electrónica a la que accederá desde su propio ordenador, si en el peor de los casos extraviara el CD-ROM que tan amablemente le entregó en mano la secretaria.

## **CONCLUSIONES**

- El objetivo del Manual de Acogida no es otro que informar por escrito, a modo de guía, al nuevo empleado de los usos y costumbres de la empresa. A mayor cantidad de información, menor será el riesgo de olvidos, errores u omisiones involuntarias.
- La organización inter-departamental y la estructuración de la información deben estar siempre y en todo momento a disposición de los trabajadores de la compañía, así como del personal subcontratado y proveedores estratégicos (actuales y futuros).

- Los procesos de trabajo deben estar perfectamente redactados de forma y manera que no haya lugar a equivocación o a diferentes interpretaciones.
- Los procesos de trabajo se plasman en el Manual de Procedimiento.
- El Manual de Procedimiento es el compendio de normas de trabajo departamental e inter-departamental.
- Todo Manual de Procedimiento deberá haber sido consensuado por los integrantes del equipo de trabajo y aprobado por la Dirección General, ya que su contenido será publicado en el Manual de Acogida de la empresa y de su facilidad de uso y comprensión dependerá el aumento de la productividad de los equipos de trabajo.
- Todos los departamentos deben disponer de su propio Manual de Procedimiento. Aunque en el Manual de Acogida deben aparecer todos los Manuales de Procedimiento por Departamento, dependerá del criterio de la Dirección General el permitir o denegar el acceso al personal de otros departamentos.

Si en la empresa ya no funciona el “yo” sino el “nosotros”, la relación inter-departamental será decisiva para el buen funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, la motivación y satisfacción de los recursos humanos, a través del flujo de la información, proporcionará un aumento individual y colectivo de la productividad, minimizando con ello el impacto de nuevos competidores en el mercado y reduciendo considerablemente las reclamaciones de clientes y proveedores, por medio de la incorporación de nuevos procesos de trabajo y de una mayor o menor implantación de las TIC<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> TIC – Tecnologías de la Información y de la Comunicación.



**3**

**MENSAJE DE BIENVENIDA DEL PRESIDENTE  
O DIRECTOR GENERAL**



El primer día, por la mañana, nuestro nuevo compañero de trabajo hizo un paseo virtual para conocer el contenido del CD-ROM que la secretaria de la empresa le entregó en su primer día de trabajo.

Tras el almuerzo y ya de regreso al trabajo, comienza a hacer el experimento de compaginar teoría y práctica. De momento, nos centraremos en el mensaje de bienvenida del Presidente o Director General, incluida en la primera página del CD-ROM.

Comienza a leer y ve algo que le agrada y mucho. No ha hecho nada más llegar y el Presidente le da una calurosa bienvenida virtual, le reconforta animándole a unirse al equipo y a sentirse una persona muy especial. De hecho, el Presidente destaca que sus trabajadores son el máspreciado recurso de cuantos precisa la empresa y **les anima a utilizar el Buzón de Sugerencias** para incorporar nuevos sistemas de trabajo o mejorar los actuales en beneficio de todos.

En el mensaje, ya empieza a conocer cuándo, dónde, cómo y quiénes fundaron la empresa. Sigue leyendo y empieza a sentirse seguro porque, a medida que avanza, el mensaje le facilita mucha más información de la que él esperaba. ¡Vaya, el Presidente parece una persona muy cercana!, piensa nuestro amigo.

En la carta se habla de la gama de productos o servicios que la empresa produce u ofrece, así como una breve historia de los mismos. La diversidad de productos y servicios de calidad, sucursales, delegaciones, etc., no son más que el constante desarrollo sostenido de la compañía.

Al término de la carta, con una frase muy afectuosa, el Presidente le reitera su más cordial bienvenida y se brinda a darle todo el apoyo que pudiera necesitar durante su larga y provechosa trayectoria profesional en la empresa.

Tras la firma y a pié de página, advierte que hay una dirección web en donde podrá visualizar fotografías de recuerdo de los fundadores, la maquinaria industrial del momento, la foto de familia de acuerdos estratégicos de colaboración, la foto de inauguración de las nuevas instalaciones, etc.