



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
E M P R E S A

U P C T

# TRABAJO FIN DE MÁSTER

## PLAN DE ACOGIDA DE NUEVOS TRABAJADORES: IDEAS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR TURISTICO DE LA REGIÓN DE MURCIA

**Alumno:** Luca Trescato

**Directora:** M<sup>a</sup> Eugenia Sánchez Vidal

**Titulación:** Máster en Administración y Dirección de Empresas

**Curso académico:** 2018/2019

Facultad de Ciencias de la Empresa

Universidad Politécnica de Cartagena



*“Dalle macerie della mia generazione si alzerà  
un pugno chiuso e una canzone”*

*(Angelo “Sigaro” Conti)*

## INDICE

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>pag.5</b>
<b>1.1 El proceso de contratación de Recursos Humanos en las empresas...</b>	<b>pag.5</b>
<b>1.2 El proceso de orientación de los nuevos empleados.....</b>	<b>pag.7</b>
<i>1.2.1 Definición.....</i>	<i>pag.8</i>
<i>1.2.2. Ventajas e inconvenientes.....</i>	<i>pag.8</i>
<b>1.3 Marco teórico.....</b>	<b>pag.10</b>
<i>1.3.1 La importancia de la inducción de RRHH.....</i>	<i>pag.12</i>
<i>1.3.2. Precariedad laboral y crisis económica Precariedad laboral y crisis económica y su relación con la inducción de RRHH.....</i>	<i>pag.15</i>
<i>1.3.3. Teoría del contrato psicológico.....</i>	<i>pag.16</i>
<b>1.4 La orientación de los trabajadores en el Sector Turístico.....</b>	<b>pag.18</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>pag.22</b>
<b>2.1 Introducción al manual de bienvenida.....</b>	<b>pag.22</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>pag.52</b>

## CAPÍTULO 1

### 1.1 El proceso de contratación de Recursos Humanos en las empresas

Cuando una empresa tiene que contratar personal es buena práctica marcar unas pautas que en su conjunto forman el proceso de contratación, en concreto hablamos de tres: reclutamiento, selección y orientación. El objetivo de la empresa es contratar a la persona que mejor encaja con las exigencias de la organización. Por eso hay que pensar como poner en marcha un proceso que incluya de donde reclutar a los mejores candidatos, elegir las cualidades que tienen que tener, como medir los resultados y como gestionar la incorporación de los nuevos trabajadores (Fossas Olalla, 2007). Se pueden elegir distintos enfoques, hacia más en los conocimientos y habilidades o en aspectos motivacionales (Bretones, 2008). La decisión depende de la empresa y de cómo se estructura el puesto de trabajo, por eso la responsabilidad de todo el proceso de contratación no es de una única persona sino de varios actores como: asesores legales para comprobar el respeto de las leyes, el personal que tendrá que trabajar con los candidatos seleccionados, en algunos casos consultoras y empresas de trabajo temporal (Fossa Olalla, 2007).

El primer paso de la contratación empieza con el reclutamiento que podemos definir “Un proceso mediante el cual una empresa trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndoles en cantidad suficiente, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (Fossa Olalla, 2007). Mucho depende de la fuente de reclutamiento elegida, *interna* si el candidato ya está trabajando en la empresa o *externa* si hablamos de personas ajenas, en este segundo caso se pueden seguir diferentes caminos de diferentes costes y rendimiento.

El candidato puede presentarse por:

- Contactos con personas involucradas en el proceso
- Centros de asociación (colegios, asociaciones que ejercen influencia en el entorno social)
- Centros de formación
- Oficinas públicas de empleo

- Empresas de la competencia
- Empresas externas (consultoras, ETT,...)
- Anuncios en medios de comunicación (Fossa Olalla, 2007).

Conseguido el número suficiente de candidatos se pasa a la fase de la selección.

Definimos el objetivo de la selección “conocer a los candidatos, recoger, analizar y comprobar toda la información que se haya considerado necesaria para discriminar y predecir el éxito en el desempeño del puesto y su integración en la empresa” (Fossa Olalla, 2007; Bretones, 2008). Cada técnica de selección tendrá que cumplir condiciones de fiabilidad y validez para poder ser utilizadas en esta fase. De las varias pruebas que tenemos a disposición se destacan:

- Análisis de solicitudes: a través de cuestionarios
- Entrevista personal: depende de la metodología utilizada, el entrevistador puede ser un directivo de la empresa, personas de RRHH o de una empresa externa contratada. La entrevista de selección es el método más empleado
- Test psicológicos: miden diferencias entre individuo por aptitud y capacidad
- Técnicas de simulación: se observa en candidato en situaciones similares al puesto de trabajo que ocuparía en el caso de ser finalmente contratado
- Pruebas profesionales: se combina de diferentes pruebas y se utilizan por tareas de puestos muy específicos o técnicos (Fossa Olalla, 2007; Bretones, 2008)

Tras evaluar y analizar los resultados se elegirá quien más se ajuste al perfil requerido.

Incorporado en la empresa ahora empieza la fase de orientación, poniendo en marcha políticas internas de integración para que el nuevo incorporado no se quede desorientado (Fossa Olalla, 2007). El proceso de acogida es un momento delicado porque el trabajador accede a un mundo organizacional desconocido por sus prácticas, costumbres, valores cultura, operativas. Diseñar oportunamente un programa para integrar la parte más formal de la contratación, o sea, la administrativa (apertura del expediente, Seguridad Social, tarjeta identificativa...) y la parte relacional. Con este último aspecto entendemos proporcionar antes que

todo un buen clima de acogida para que la persona se sienta a gusto y receptiva, presentación con la dirección o los miembros de la empresa y visita de la misma (Bretones, 2008; Rezaei y Babaei, 2017). También habrá que proporcionar informaciones sobre la empresa en general con algunos datos, por ejemplo, a través de videos o entregando un manual de acogida específico y luego enfocándose hacia las tareas específicas del puesto (Fossa Olalla, 2007). Esta tercera, y última, fase de la orientación e integración es la que nos interesa y que iremos profundizando largo de este trabajo.

## **1.2 El proceso de orientación de los nuevos empleados**

El conocimiento de un nuevo entorno laboral es un aspecto que necesita tiempo para quien acaba de incorporarse en una empresa, es una fase que exige la necesidad de invertir tiempo y recursos dentro de ese contexto organizativo empresarial. Es indispensable conocer los mecanismos de un sistema articulado y complejo como es una empresa, ya que podríamos entender como un “mundo” de relaciones e intérpretes, actividades y servicios.

Fijémonos en pensar cuánta complejidad forma parte de una empresa, la diversificación de la misma desde la jerarquía interna y de cómo se plantea el organigrama de la organización, las responsabilidades de todos los directivos y el papel de cada empleado (Rezaei y Babaei, 2017)

Tomando como ejemplo una estructura hostelera podemos decir que la organización implica tareas distintas. Entre las varias ramas de una empresa no es lo mismo el trabajo del despacho de contabilidad de quien gestiona la relación con los proveedores. Entre una camarera o un encargado de tienda hay diferencias, pero todos aquellos dentro de tener necesidades particulares forman parte de una única estructura. La misma en cada momento necesita de la mejor coordinación y conocimiento de sus miembros para alcanzar objetivos de negocio con éxito y calidad (Rezaei y Babaei, 2017).

De hecho, plantear un plan de acogida es fundamental para gestionar los recursos humanos sin pérdida de tiempo y dinero para la empresa, al final del proceso de contratación. Sin duda tras consultar parte de la literatura inherente al asunto,

podemos afirmar que en muchos casos este aspecto que forma parte del ABC de la gestión de una empresa resulta subvalorado o tomado poco en serio, sin una real inversión de recursos y de atención.

Por supuesto tras plantear el tema tenemos que pensar hacia que nos dirigimos cuando hablamos de plan de acogida, mejor dicho, cuáles son las motivaciones, los objetivos, los resultados que queremos alcanzar y qué esperamos.

### **1.2.1 Definición**

En primer lugar, empezando por lo básico, un plan de acogida es un proyecto pensado para facilitar la inserción de los nuevos incorporados para que mejor puedan integrarse en el entorno organizacional de la empresa y para que puedan percibirse como un recurso de verdad (Fossa Olalla, 2007).

### **1.2.2. Ventajas e inconvenientes**

Definido el objetivo general nos tenemos que plantear una pregunta más pragmática, o sea, ¿cuáles son los aspectos que tenemos que tratar?

La respuesta tiene que articularse enfrentándose en varios ámbitos, tras enfocar un centro del análisis relativo al aspecto humano y a la socialización. Nosotros no somos maquinarias y por esto la parte relacional juega un papel muy importante tras venir apartado o tratado ineficientemente en varias ocasiones:

- Todo lo que sea relativo a “hacer equipo” y sentirse formar parte de un grupo facilita al nuevo trabajador en relacionarse con sus compañeros, hace más rápida la integración en la plantilla y favorece un clima positivo de trabajo y colaborativo.
- Se tiene que fortalecer el espíritu de pertenencia a través del compartir los tres puntos claves de cualquier empresa: su visión, su misión y sus valores.
- Que se asimile una visión de conjunto de la empresa con buenas prácticas y proporcionando informaciones puntuales y formación.
- Fomentar una actitud proactiva, participación en los procesos implicando los trabajadores a la hora de la acogida y de la formación.

- Apoyar el crecimiento profesional para que el nuevo incorporado pueda desarrollar su propia autonomía en el menor tiempo posible (Fossa Olalla, 2007).

Por lo que acabamos de exponer ya vemos cómo el plan de acogida tenga que enfocarse hacia el crecimiento global, y a la vez tener en cuenta las relaciones entre los compañeros de trabajo. Poner en marcha un plan de inducción coherente y eficaz necesita de una buena inversión, se queda claro que a coste cero no es posible realizar algo que logre estos objetivos (Parrado Cuesta, 2008). Un problema que puede encontrar la empresa es no tener un departamento de RRHH para realizar estas cosas o recursos escasos, hay que tener una visión de largo plazo para que la inversión salga rentable, aportando correcciones si necesarios, pero siguiendo ese camino . Lo que puede parecer un derroche de tiempo se puede convertir en una ventaja competitiva, mejorando el negocio y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Hablando de algunas medidas en concreto, como aportado en el apartado anterior, tenemos que incluir la entrega de un manual de acogida junto a un proceso de tutorización por parte de la empresa (Fossa Olalla, 2007). Las informaciones del manual pueden incluir muchos asuntos, es buena práctica proporcionar la historia de la empresa, su organigrama, describiendo los logros conseguidos. Se pueden encontrar informaciones más técnicas sobre las estructuras de la organización, las políticas del personal incluyendo el tema de seguridad laboral, beneficios e instrucciones que seguir a diario en la empresa (Fossa Olalla, 2007; Parrado Cuesta, 2008). Asignar un tutor es otra manera para integrar más el trabajador recién llegado, la elección depende de la organización interna, si por un jefe directo o un compañero de trabajo con más experiencia que acompañe el aprendizaje y facilite la integración. En este caso, por ejemplo, habría que formar también a la persona encargada de ser tutor para evitar conflictos y situaciones incómodas. (Fossa Olalla, 2007).

De todos modos, hoy en día la formación tiene que enfocarse en proporcionarse en un entorno de cambio continuo, a través de las mejoras de habilidades dentro del marco de una cultura empresarial compartida por toda la plantilla en su conjunto.

La llegada del nuevo empleado representa un “choque de realidad” y para que todo vaya bien las investigaciones insisten en enfocar un proceso exitoso de socialización alrededor de tres dimensiones en las cuales invertir: tareas, nivel grupal y nivel organizacional (Manuti, et al. 2016). La socialización respecto las tareas implica el conocimiento de las mismas, aprender cómo ejecutarlas con la correcta actitud y cómo colaborar con los compañeros para llevar a cabo tareas específicas. En segundo lugar, la socialización grupal se necesita a medida que lleguen nuevos trabajadores que tengan que aprender, esto se refiere al grupo mismo de los compañeros para que asuma las reglas, los objetivos, los valores del grupo. Finalmente, la socialización organizacional tiene a que ver con los aspectos más generales de la empresa: valores, objetivos, costumbres, políticas, normas, estilo de comunicación (Manuti, et al. 2016; Parrado Cuesta, 2008). Los resultados del estudio enseñan que la socialización grupal y hacia las tareas se asocia realmente a una dimensión de interacciones exitosas en el desarrollo de la identidad organizacional y a la hora de aprender cómo moverse concretamente dentro de la empresa. Definiendo de manera más precisa podemos decir que estas dos representan la parte práctica del trabajo, mientras la socialización organizacional forma parte del aspecto de la cultura empresarial hacia lo que ajustarse en el contexto laboral (Manuti, et al. 2016; Bretones, 2008). Por eso el enfoque hacía la socialización grupal y de tareas es el más predictivo por el desarrollo relacional, afectando las obligaciones en el largo plazo y el intercambio de elementos emocionales, como el nivel de compromiso y de vínculo a la empresa (Rezaei y Babaei, 2017).

### **1.3 Marco teórico**

Tratar el tema de la socialización comporta analizar parte del enorme y aún actual debate que de hace tiempo anima las ciencias sociales contemporáneas, en primer lugar, la sociología. La literatura especializada en la gestión de los recursos humanos tiene este asunto muy claro ya desde el final de los años '60 (Bermúdez, 2012), encima insiste en considerar la llegada de un nuevo trabajador como un proceso de socialización, tras criticar como en muchas ocasiones se siga confundiendo un fenómeno sociológico complejo con un proceso simplemente

administrativo. Anticipando un poco lo que iremos tratando, en manera parecida todas las encuestas y artículos consultados evidencian la relevancia de enfocarse sobre el proceso de llegada como un momento clave, pues puede influenciar en gran medida al trabajador en el largo plazo, tras recibir estímulos correctos como primeras impresiones (Settoon, Adkins, 1997; Chen, 2005; Bermúdez, 2012; Manuti, et al, 2016; Elorriaga, Barreto, 2012; Pagliaro, et al, 2012).

No obstante, reconocida esta necesidad, el debate sobre cómo realizar la inducción general del nuevo trabajador es muy variado y suscita diferentes puntos de vista y críticas. Según el sociólogo Bermúdez Restrepo (2012) el enfoque “clásico” ha predominado mucho tiempo y considera la empresa como un “sistema social establecido” a lo que el trabajador tiene que integrarse de manera pasiva. En esta visión hay que adaptarse a lo que ya viene puesto en marcha por los directivos de la empresa, no piensa en el individuo como un miembro socializado ya en otros entornos también (como es la familia, la universidad, otras organizaciones) (Bermúdez, 2012). Hay que complementar el concepto de socialización, no podemos limitarnos en pensar que el individuo se dote de las competencias sociales necesarias (normas, valores...), sin tener en cuenta la complejidad de la sociedad que vivimos y que cambia rápidamente. Por tanto, se requiere de un enfoque muy individualizado (Bermúdez, 2012).

En este sentido no se quiere olvidar los estudios sobre la socialización, recordamos de mano de algunos de los autores más influyentes como Jean Piaget, Pierre Bourdieu, George Mead, Robert Merton, Jurgen Habermas, Max Weber o Claude Dubar (Bermúdez, 2012), que con sus investigaciones han proporcionado contribuciones únicas por el desarrollo de las ciencias sociales. Un nuevo enfoque sería complementar las teorías antiguas con otras herramientas que tengan en cuenta los individuos, comprendiendo la experiencia del individuo con la complejidad global, explorando cómo cada uno integre la dualidad típica entre individuo-sociedad (Bermúdez, 2012).

El debate supone una reorganización teórica y metodológica, visto que en los autores “clásicos” la socialización en un proceso donde no cabe la comprensión de las conductas individuales (Bermúdez, 2012). Un ejemplo es la noción de *habitus*

de Bourdieu donde el individuo se considera solamente como adherente pasivo de los agentes sociales para reproducir la misma posición social (Bermúdez, 2012).

Hay que tener en cuenta que un nuevo trabajador es portador de reglas y valores antecedentes la empresa, con cierta ambivalencia entre el entorno laboral y personal. El peligro es poner en marcha prácticas administrativas que reproduzcan incomprensiones y desconocimientos del ser humano (Bermúdez, 2012).

Las componentes que pueden formar parte del proceso de integración se estructuran alrededor de cuatro puntos:

- **Bienvenida:** todo lo que se plantee en el primer día de trabajo del nuevo incorporado como charlas de presentación de la empresa, enseñar todas estructuras, un almuerzo con los compañeros y los directivos.
- **Manual de acogida:** entregar un manual en el cual se proporcionen ideas claras sobre la imagen corporativa de la empresa, se aclaren los procesos internos, se trate de los beneficios y de las medidas de seguridad para los empleados.
- **Tutorización:** asignar al nuevo trabajador un tutor de referencia para poder aclararse en cada momento y tener un apoyo, puede ser un directivo de RRHH o un compañero del área con más experiencia.
- **Plan de formación:** fichar pautas en las cuales proporcionar a los trabajadores la formación necesaria hacia mejorar por ejemplo la eficiencia o ensayar nuevas metodologías de trabajo (Bermúdez, 2012; Bretones, 2008; Fossa y Olalla, 2007).

En los apartados siguientes se muestran los enfoques actuales existentes en la literatura para justificar la importancia que tiene hoy en día el proceso de inducción en la empresa.

### **1.3.1 La importancia de la inducción de RRHH**

Algunos estudios nos ayudan en profundizar la relevancia de la socialización a la hora de integrar nuevos incorporados en la empresa (Bretones, 2008). Un artículo de Gilan Chen sobre este tema explica las varias dimensiones a las que se enfrenta

el nuevo trabajador (Chen, 2005). La “performance” en un nuevo entorno se desarrolla teniendo en cuenta:

- El cumplir con las tareas básicas del puesto de trabajo
- Las oportunidades de carrera: obtener progresos por una promoción
- La innovación, proporcionando aspectos creativos
- El trato al cliente, interactuando con éxito con los stakeholders
- El equipo de trabajo con lo cual llevar buen clima de trabajo y coordinación
- La organización, preocupándose del asunto general de la empresa (Chen, 2005).

El autor insiste en la dimensión relacional de la acogida, un buen equipo de trabajo influencia mucho con sus expectativas el nuevo empleado, de hecho, las expectativas producen previsiones sobre la actuación (Chen, 2005): encontrarse en un equipo de trabajo con altas expectativas genera mejoras. Por el contrario, un equipo que cambia, que es improductivo genera actuaciones de bajo nivel y adicionalmente estrés al nuevo incorporado (Chen, 2005). Los resultados que lleva a cabo esta investigación nos dicen que la actuación de un nuevo incorporado es más fácil de cambiar durante del proceso de inducción y que aprovechar este periodo tiene muchas ventajas para que no se fijen malas costumbres (Chen, 2005). También se revisa que la inducción no puede ser algo general para todos, tiene que tener en cuenta el puesto de trabajo y el nivel del trabajador, su contrato, su entorno laboral, hay que fijarse caso a caso porque esto afecta el grado de adaptación hacia la empresa (Chen, 2005).

En un enfoque un poco diferente aportado por el trabajo de Settoon y Adkins no solo hay que dirigirse a la organización, sino antes de todo concebir el nuevo incorporado como un actor proactivo de su misma formación, no un sujeto pasivo (Settoon y Adkins, 1997). Esta reflexión ya la hemos encontrado antes y sigue siendo muy interesante para no olvidar que cada persona es el resultado de un entorno social.

El papel de la inducción tiene que ser ayudar en la creación de un sentido de pertenencia y motivación hacia la empresa (Settoon y Adkins, 1997). Esto es así

porque los nuevos incorporados a la empresa al comenzar no suelen tener relaciones previas con otros empleados y tienen que compartir con estas personas desconocidas la empresa, el contenido del puesto, la satisfacción laboral, el compromiso, organizacional, intenciones de dejar el trabajo (Settoon, Adkins, 1997). Gracias al proceso de socialización se pueden generar visiones y conocimientos compartidos entre el incorporado y sus compañeros de trabajo (Settoon, Adkins, 1997). Este periodo necesita la máxima atención por parte de la empresa, pues en caso de realizarse de manera ineficiente puede provocar perder un trabajador que tiene un coste muy alto para la empresa. Por eso hay que poner en marcha una inducción que contemple la utilización de mentores que apoyen a los nuevos empleados para facilitarles, su adaptación y socialización dentro de la organización.

Otra contribución la hemos encontrado en una investigación del año 2012 (Pagliaro, et al., 2012), donde los autores insisten en el papel fundamental de una buena primera impresión.

Cada persona se deja influenciar por la impresión que tiene sobre algo o alguien respecto a las informaciones disponibles. Según los resultados de la investigación podemos decir que sea una dimensión la primera impresión suele generar una respuesta emocional tan potente que a la hora de la inducción tiene que venir gestionada exitosamente para influenciar positivamente el trabajador (Pagliaro, et al. 2012). El objetivo es conseguir una buena adaptación, mejorando la sinergia, la confianza y la formación de equipos, logrando mejor coordinación (Pagliaro, et al. 2012).

Como se ha podido revisar el debate sobre la socialización se ha desarrollado al cabo de varios años tras concienciar la importancia de cuidar las relaciones humanas a la hora de poner en marcha la formación a la llegada de los nuevos incorporados en una empresa. De hecho, siempre se habla de un proceso más complejo de dimensiones variadas y no solo enfocado a la simple tarea, pues para que esta última salga bien hay que tomar en consideración aspectos más profundos como los señalados anteriormente.

### **1.3.2. Precariedad laboral y crisis económica y su relación con la inducción de RRHH**

En este apartado se tienen en cuenta los cambios de la socialización tras sufrir cambios estructurales derivados por la crisis económica mundial del 2008 afectando también las relaciones laborales, y con esas las psicologías colectivas (Manuti et al., 2016).

Según los investigadores en los últimos años treinta años hemos acudido a un cambio radical de nuestro entorno social, el proceso de la globalización mundial habría literalmente fragmentado las leyes y los convenios creando caos en las relaciones laborales, acentuando la fragmentación de la sociedad y del mercado laboral (Manuti et al., 2016). De hecho, el resultado que hemos vivido se ha concretado en una extensiva utilización de trabajos temporales y de subcontratas y eso es lo que nos aparece más evidente en el día a día (Manuti et al., 2016). Utilizando el paradigma de la post-modernidad, los autores indican como ese marco teórico haya sido la justificación ideológica de la flexsecurity, o sea el conjunto de medidas y contratos temporales. Una forma de trabajo muy flexible que permite rápidos cambios de un empleo al otro, disponiendo (en teoría) de un desarrollado sistema de seguridad social (Manuti et al., 2016). Digamos supuestamente “en teoría” porque a la hora que poner en marcha esas políticas en materia laboral no se tuvieron en cuentas las grandes diferencias que tenían los estados miembros de la Unión Europea, con antecedentes históricos, tradiciones, cultura y situaciones económicas totalmente distintas. Lo que ocurrió fue que cada Estado puso en marcha un sistema distinto y en países como Italia y España se puso en marcha algo que viene irónicamente comentado como flex-insecurity (Manuti et al., 2016).

Esta expresión se argumenta relacionando cómo desde el 2008, al inicio de la crisis, hayan sido dos los elementos que desafiaron el concepto de flexsecurity: el primero, más evidente, la política de recortes y austeridad proporcionada por los gobiernos, disminuyendo las inversiones en sectores claves como educación pública, seguridad social y las políticas activas de empleo. Por otro lado, como ha mencionado la Comisión Europea, se ha generado un descontento general hacia la teoría y los

modelos de flexsecurity, debida a los despidos masivos y la precariedad del empleo (Manuti et al., 2016).

Este contexto económico genera consecuencias en las psicologías colectivas. A nivel social son muchas las aportaciones que investigan cómo la condición de los trabajadores ha empeorado, generando más estrés e incertidumbre. Otros estudios indican directamente la correlación negativa entre flexibilidad y bienestar (Manuti et al., 2016). Si añadimos la condición temporal del trabajo emerge que los empleados se perciben ellos mismos como “permanentemente nuevos”, tras tener que socializar en poco tiempo en muchas culturas organizacionales, reglas y prácticas distintas (Manuti et al., 2016). Es por esto que el tema de la integración de estos trabajadores resulta tan importante hoy en día pues se trata de empleados más vulnerables y por eso la necesidad de desarrollar nuevas medidas de RRHH.

En este sentido hay que plantear planes de socialización más inclusivos, con el fin de la satisfacción psicológica de los nuevos trabajadores que puedan ajustarse en un entorno nuevo y más cómodo incluso aunque su permanencia en la empresa no sea muy prolongada. El beneficio generado se expresa en satisfacción laboral y compromiso (más productividad), tras apartar las causas de riesgo que suelen afectar más sobre todo los que tienen un contrato temporal, en mayoría se sienten inútiles a la hora de tomar decisiones y un bajo nivel de compromiso debido a la incertidumbre del trabajo (Manuti et al., 2016).

En el siguiente epígrafe se explica la importancia de estos aspectos bajo la teoría del contrato psicológico.

### **1.3.3. Teoría del contrato psicológico**

Por lo que acabamos de ver hay que trabajar sobre el aspecto motivacional también, las expectativas de los trabajadores son claves para fijarse en la organización, hacia esto tenemos que utilizar como herramienta el concepto de “contrato psicológico” (Manuti et al., 2016). Básicamente un trabajador se siente valorado y está dispuesto en comprometerse al máximo con la organización cuando ésta le respeta y cumple con sus obligaciones hacia los empleados. Eso que parece tan básico no siempre es fácil de cumplir porque pide un conocimiento profundo de la situación y de la

búsqueda de un equilibrio mutuo entre las partes. Por otro lado, las empresas que cumplen con este contrato psicológico comprometiéndose con sus empleados están comunicando que los trabajadores son una prioridad y que la organización no quiere perder (Manuti et al., 2016). El éxito del contrato se refleja en una adhesión más fuerte a los valores y un sentido de obligación y compromiso más concreto y fiable, llevando como consecuencia a obtener mejores resultados a nivel de empresa.

¿Se puede considerar el efecto del contrato psicológico duradero y estable? La respuesta es: no. Como cualquier aspecto de una empresa el trabajo es diario e influenciado por variables que muchas veces no podemos controlar y piden de revisar continuamente nuestras certidumbres. El contrato psicológico es algo que se concreta tomando varias medidas según el caso, desde oportunidad de carrera o aumento salariales, flexibilidad horaria o remuneraciones por objetivos logrados (Manuti et al., 2016; Parrado Cuesta, 2008). Todo esto depende como se realiza en el largo plazo, hay que invertir en la socialización a la llegada, pero sin olvidar que lo que se proporciona al nuevo trabajador será su clave interpretativa de la empresa, mejor dicho, hay que tener claro qué hacer en todo el proceso o se traicionan las perspectivas, aumentando el riesgo que el trabajador se marche o permanezca, pero desmotivado y desempeñado por debajo de su óptimo rendimiento. Regresando a lo que se decía anteriormente es posible que marcando las pautas se puedan obtener efecto duraderos y positivos tomando en consideración el proceso en su complejo, mejorando el ambiente de trabajo, aumentando la satisfacción general (Manuti et al., 2016).

A la hora de la socialización también hay que tener en cuenta las características individuales de los trabajadores, estas variables pueden obstaculizar o incluso ayudar a la hora de incorporarse: edad, género, pueden proporcionar más comprensión de expectativas, creencias y los valores implicados en el desarrollo de una socialización exitosa (Manuti et al., 2016).

El contrato psicológico tiene que seguir la perspectiva de un equilibrio hacia un dinamismo que permita al trabajador una oportunidad de carrera abierta, incluso poder lograr ventajas (Manuti et al., 2016).

Hay que considerar la importancia de este estudio sobre todo por la tipología de los trabajadores, los que tienen un contrato temporal son más vulnerables por la naturaleza del trabajo transitorio. No obstante, es necesario poner en marcha un sistema para que la acogida del nuevo trabajador consiga una adhesión convencida y recíproca, socializando a las normas y a las reglas del puesto de trabajo. Según los resultados del estudio la socialización hacia los valores, objetivos, liderazgo, comunicación de la empresa se valora más que los aspectos más prácticos como las tareas (Manuti et al., 2016; Bretones, 2008). El nuevo trabajador va buscando un marco claro donde insertarse y estos aspectos que acabamos de mencionar tienen relevancia para conseguir satisfacción laboral sin depender de la duración del contrato (Manuti et al., 2016).

Hay que considerar la socialización como una herramienta flexible para desarrollar un contrato psicológico efectivo para contribuir a mejorar el compromiso y la satisfacción laboral (Rezaei y Babaei, 2017). Las organizaciones deben invertir en la socialización para ayudar a estos trabajadores a desarrollar una identidad organizativa, que sea funcional para un comportamiento organizativo efectivo. En general tienen éxito las organizaciones que adoptan un enfoque positivo y relacional en la gestión de la carrera de los trabajadores para que tengan oportunidad de desarrollo. (Manuti, et al. 2016; Bretones, 2008; Rezaei y Babaei, 2017; Parrado Cuesta, 2008).

Además, de lo anterior, en el sector servicios, como, por ejemplo, en el turismo, la importancia de gestionar la acogida de nuevos empleados es crucial para la atención y la buena calidad del servicio prestado a los clientes, aspecto sobre el que se va a profundizar en el apartado siguiente.

#### **1.4 La orientación de los trabajadores en el Sector Turístico**

Existen pocos estudios sobre el proceso de orientación en el sector turístico. No obstante, existen algunas excepciones. En concreto, hemos encontrado un estudio que investiga la inducción en los puestos del sector turístico en Buenos Aires (Elorriaga y Barreto, 2012), que aporta ideas y puntos de vistas interesantes, como se muestra a continuación.

Tras un análisis específico sobre la situación de la capital de Argentina, los autores destacan la relevancia de unas buenas prácticas de RRHH en el sector turístico. En primer lugar, hay que evidenciar que el turismo como sector en su conjunto es uno de los segmentos económicos que más depende de una plantilla bien motivada para proporcionar calidad, productividad a la hora de desarrollar el negocio, por los contactos directos con los clientes y lo de gestionar un entorno agradable y un servicio de calidad (Elorriaga y Barreto, 2012). De hecho, el nivel de profesionalidad que se pide es alto y necesita una coordinación perfecta del capital humano<sup>1</sup>, de los actores que tienen que integrar sus competencias y encajar con un equilibrio general. Podemos entender el papel del capital humano como factor crítico para enfrentarse a la competencia, y la fundamental aportación de conocimientos, creatividad, “problem solving”, liderazgo y compromiso de la plantilla (Elorriaga y Barreto, 2012). Este es un reto muy importante para los departamentos de RRHH, sobre todo por los cambios ocurridos en los últimos años (Elorriaga y Barreto, 2012). Tras la crisis económica ha aumentado la toma de conciencia sobre la importancia de valores intangibles que pueden representar hasta el 85% del valor de las empresas: según los autores sigue siendo un activo infravalorado, a pesar de reconocer su importancia (Elorriaga y Barreto, 2012).

A la vez los autores evidencian que no existe hasta el momento un cuerpo teórico sólido y homogéneo sobre en qué consiste la integración de los nuevos trabajadores en las empresas y la forma más efectiva de llevarlo a cabo en el sector turístico.

Los autores insisten en los problemas de la gestión del capital humano en el sector turístico. Así, la satisfacción por el servicio impacta con la percepción de la calidad y si un consumidor está mal atendido por un empleado, este representa a toda la empresa afectando la imagen general de todo el conjunto. (Elorriaga y Barreto, 2012).

---

<sup>1</sup> Se entiende por capital humano el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa (Elorriaga, Barreto, 2012)

Para poder planificar un buen proceso de inducción hay que focalizarse en la tipología de negocio que tenemos, como hemos escrito antes en el caso del turismo ese objetivo es satisfacer a los clientes. De la percepción del cliente depende mucho el éxito o el fracaso de la empresa, por eso alrededor de eso hay fijarse en cómo dicho cliente se relaciona con las partes de la organización (Elorriaga y Barreto, 2012). Un problema concreto es que muchas empresas no tienen un protocolo sistemático de inducción porque no se perciben los beneficios, los autores resumen las ventajas de contar con este proceso:

- Menos costes de reclutamiento (menor la rotación del personal).
- El personal involucrado en programas de inducción se siente más motivado y genera compromiso a largo plazo.
- La primera impresión del nuevo trabajador se refleja sobre toda la empresa.
- Los nuevos incorporados aportan el punto de vista externo de quien ve la organización desde fuera (Elorriaga y Barreto, 2012)

Tras evidenciar las contribuciones de varios autores sobre la definición de socialización, el estudio acuerda en el pensar al proceso de inducción como un proceso global y que, aunque las pautas marcadas no tengan necesariamente un orden establecido, debido a la naturaleza de continuo cambio del sector turístico. En todos casos hay que mirar hacia todo el proceso general para conseguir resultados concretos (Elorriaga y Barreto, 2012). La socialización entonces forma parte de unas de estas pautas, es parte del proceso general (Elorriaga y Barreto, 2012).

Según los resultados que lleva a cabo este estudio (Elorriaga y Barreto, 2012), en las empresas encuestadas se destacan algunos aspectos relevantes. En primer lugar, las PYMES del sector turístico desarrollan técnicas propias de gestión hacia un modelo exclusivamente informal, donde el encargado de la tutorización es un compañero de trabajo (Elorriaga y Barreto, 2012). Resulta difícil plantear un proceso más complejo porque solamente el 31% de las empresas encuestada tiene un departamento de RRHH (Elorriaga y Barreto, 2012). Este es fundamental para poder llevar a cabo procesos exitosos de inducción laboral y hay que invertir para lograr un departamento eficiente de RRHH.

Por otro lado, los autores plantean una problemática interesante porque el proceso de inducción en la mayoría de los casos se enfoca hacia el aprendizaje práctico, (ej. centrado en tareas del puesto de trabajo) dejando por un lado los aspectos de interiorización de los valores y el sentido de pertenencia a la empresa (Elorriaga y Barreto, 2012).

En el siguiente capítulo iremos viendo como plantear en concreto las pautas de un manual de bienvenida para una estructura hostelera.

En resumen, en la primera parte del trabajo fin de estudios se ha señalado la importancia de la inducción de nuevos empleados en las empresas. Para justificar esta relevancia se han empleado distintos enfoques o marcos teóricos como el contrato psicológico.

Dentro del proceso de inducción las empresas pueden emplear distintas técnicas como el establecimiento de un tutor, formación orientada a las tareas o la entrega de un manual de bienvenida o de acogida. Dado que la literatura sobre el proceso de inducción en el sector turístico es escasa y hay muy pocas aportaciones en el ámbito académico en este trabajo se plantea realizar como parte práctica del trabajo la elaboración de una manual de acogida para una empresa turística ficticia.

Esto se mostrará en el episodio siguiente.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 Introducción al manual de bienvenida**

Tras consultar la literatura científica inherente al tema de la integración, nos concentramos en la propuesta de un manual de acogida específico para una estructura hostelera ficticia que llamaremos “Palm Resort”, ubicada en la Región de Murcia. Imaginamos la misma incluyendo no solo hoteles y restaurantes sino también estructuras deportivas, centros de salud, spa, campos de golf, pistas polifuncionales.

La estructura del manual empieza a través de una introducción sobre el mismo para seguir hablando de la historia de la empresa con detalles como el organigrama. El segundo apartado se refiere al conjunto de la ética de la compañía y con visión/misión/objetivos/valores, servicios, cultura y comité interno.

El tercer y último apartado tendrá que ver con la organización de las prácticas internas, el trato del cliente y todo lo que se refiera al personal de la empresa desde la actitud hacia las instrucciones diarias.

El trabajo se presenta ya como resultado final en su adaptación gráfica a través el uso de la plataforma online Canva:

EDICIÓN 2019

---

# MANUAL DE BIENVENIDA



## Palm Resort

**Preparado por:**

DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS

---

## INTRO

Con este documento que tienes en tus manos te damos la bienvenida en el Palm Resort , y te agradecemos que hayas decidido a incorporarte a nuestra empresa, cuyo objetivo es destacarse por calidad en la hostelería regional y a nivel europeo.

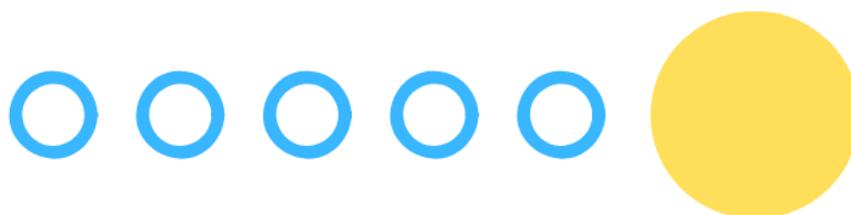
Te estás sumando a un equipo de personas que tras los años se dedica en hacer feliz los clientes, con respeto y responsabilidad hacia todas las personas.

Esperamos que este manual de acogida sirva para facilitar tu incorporación e integración a nuestra organización, contamos con tu participación.

Pretendemos proporcionar informaciones y normas sobre buenas prácticas, contribuyendo a mejorar la experiencia de nuestros empleados que son el centro de todo.

Nuestro éxito depende de cómo los empleados se sientan al formar parte del proyecto.

Por eso el Palm Resort requiere **compromiso e implicación**.



## ÍNDICE

Carta de bienvenida.....pag.1

### PARTE 1

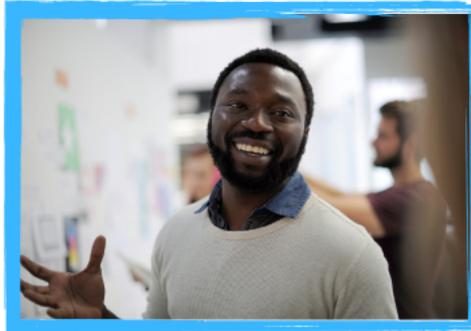
Historia.....pag.3  
Localización.....pag.4  
Organigrama.....pag.5

### PARTE 2

Visión.....pag.7  
Misión.....pag.8  
Objetivos.....pag.9  
Valores.....pag.10  
Servicios.....pag.11  
Cultura.....pag.14  
Medioambiente.....pag.15  
Comité interno.....pag.16

### PARTE 3

El cliente.....pag.18  
-normas básicas.....pag.18  
-gestión de quejas.....pag.19  
El personal.....pag.20  
- actitud.....pag.20  
- comunicación.....pag.21  
- igualdad.....pag.22  
- beneficios.....pag.23  
- seguridad.....pag.24  
- instrucciones diarias.....pag.25



## CARTA DE BIENVENIDA

**Estimado compañero/a,**

Es un placer para la compañía poderte dar la bienvenida en nuestra familia.

Si estás aquí es porque has conseguido de superar con éxito nuestro proceso de selección, ahora te vas a incorporar en un equipo de profesionales de primer nivel, para ofrecer a nuestros clientes experiencias de calidad.

Formar parte de nuestra empresa se puede considerar un orgullo y por nuestra parte lo que buscamos en ti son calidades básicas fundamentales: compromiso, seriedad, confianza, innovación y trabajo en equipo.

Este manual ha sido pensado para ti, para ayudarte a tener herramientas validadas para orientarte en el trabajo diario sin olvidar nuestra identidad corporativa.

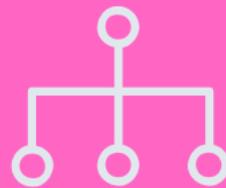
Siempre podrás contar en el departamento de Recursos Humanos a la hora de resolver tus dudas o si necesitas ayudas, aquí todos estamos para ayudarnos y conseguir nuestros objetivos profesionales y laborales.

Una vez más, bienvenido/a.

**Arthur Sánchez Rojas**  
*Administrador Delegado*

# PARTE

# 1





## HISTORIA

El Palm Resort nace a finales de los años '80, concretamente en 1987. En aquella época todo el país vivía una condición de crecimiento que convenció el fondo multinacional CIAE en apostar por el desarrollo de un complejo turístico en la Región de Murcia.

En principio el proyecto iba enfocado en la creación de un hotel con varias estructuras de ocio como piscinas y spa. Algunos socios vieron la posibilidad de apostar por el camino del deporte y en pocos años se hicieron un campo de golf, pistas de tenis, campos de fútbol y rugby.

La idea de involucrar a los mejor clubes del mundo para hacer la pretemporada y torneos prestigiosos tuvo mucho éxito y hoy en día continuamos con esta actividad.

Sin embargo muchos han sido los retos que vivimos, el último la crisis económica empezada en el año 2008. La reducción del turismo y del gasto en ocio afectó mucho la empresa, se tuvieron que tomar medidas importantes para que no cerrase.

Ese periodo problemático se convirtió en una ocasión para elaborar nuevas estrategias de negocio y ponernos al día con las nuevas tecnologías y redes sociales para estar siempre presentes en el mercado.



## LOCALIZACIÓN

La zona costera de la Región de Murcia ofrece uno de los mejores climas de todo el País, alcanzando más de 350 días de sol cada año.

La ubicación en esta zona del Sureste permite de disfrutar de muchas ventajas. Primero sin duda la cercanía a la reserva natural de Calblanque y el Monte de las Cenizas, lugares perfectos también para practicar senderismo y deportes al aire libre.

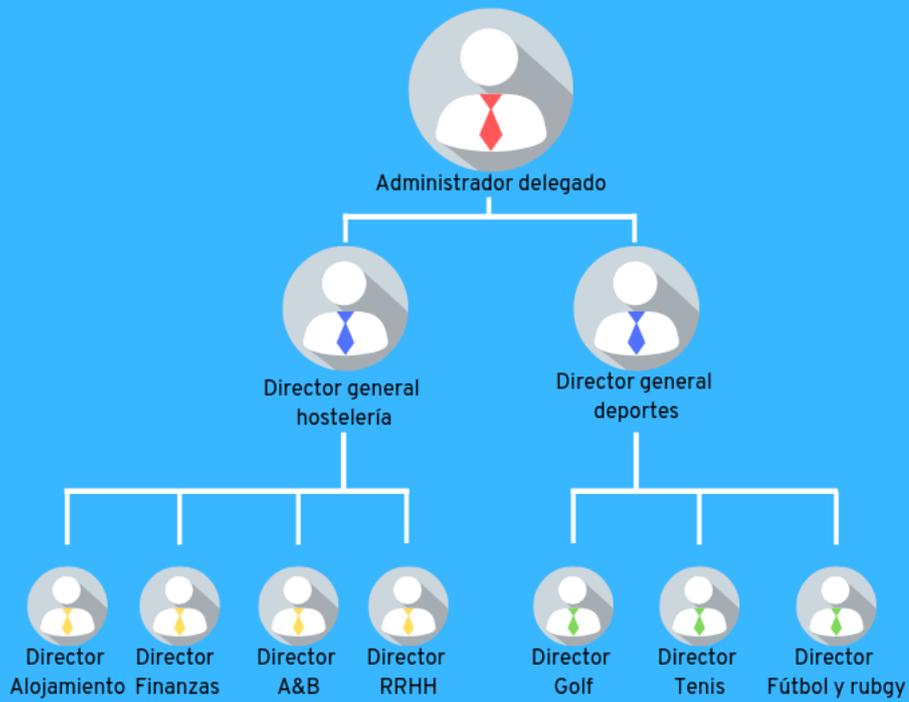
Además de esto, la cercanía con Cartagena, ciudad trimilenaria con el famoso Teatro romano y escenario de varias citas que se destacan en toda la Región, como el festival de Cartagineses y Romanos o las magníficas procesiones de Semana Santa.

Las oportunidades del turismo se desarrollan gracias también a una oferta gastronómica de primer nivel, muchas especialidades locales forman parte de la tradición: caldero: café asiático, huevos rotos, embutidos, michirones, migas, sin olvidar toda la fruta y la verdura que se cultiva con gran éxito y se exporta a todo el mundo.

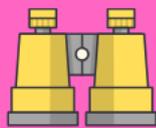


# ORGANIGRAMA

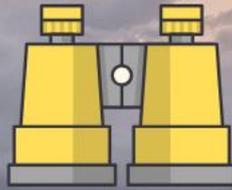
## Palm Resort



# PARTE 2



# VISIÓN



Queremos ser una referencia a nivel europeo e internacional entre las estructuras de ocio y deportes

# MISIÓN



Satisfacer las exigencias de nuestros clientes de la forma más completa, a través de un servicio personalizado orientado a las experiencias

# OBJETIVOS



Proporcionar servicios novedosos  
Ser el Resort más completo de Europa  
Fortalecer nuestra marca

# VALORES

## PRIVACIDAD

Para los clientes y para los empleados

## CLIENTE

Su plena satisfacción es una prioridad

## CALIDEZ

Somos personas y trabajamos con personas, nunca hay que olvidarlo

## MEJORAS

Crecimiento en las ventas como en la calidad

## EFICIENCIA

Racionalizar los gastos para una mejor gestión



10



## SERVICIOS

### HOTEL 5\* "Luxury"



Ubicado en el centro del Palm Resort, el hotel se destaca por la calidad de las habitaciones, la cercanía con las estructuras deportivas y el centro de salud.

Además ofrece:

- Wi-fi personalizado por cada cliente
- Restaurante internacional 24h
- Sala de billiar
- Lounge Jazz Bar
- Sala de celebraciones
- Terraza de 300m2 con vista hacia La Manga
- Encargado particular por cada habitación
- Servicio interno de taxi para desplazarse en las varias zonas del Palm Resort
- Limpieza diaria en horarios personalizados
- Tiendas de prendas internacionales
- Cine con aforo para 50 personas
- Parking personalizado
- Piscina outdoor
- Gimnasio
- Bodega de vinos de nuestras vides seleccionadas



## SERVICIOS DEPORTES



En el Palm Resort el deporte es un factor de éxito, por esto invertimos todos los años para ofrecer un servicio completo y diversificado para todas las exigencias.

Aquí podrás encontrar:

- 4 campos de fútbol tamaño FIFA
- 2 campos de rugby
- 10 pistas de tenis (4 en césped artificial y 6 en tierra batida)
- 2 campos de golf de 18 hoyos
- 4 pistas de baloncesto
- 1 campo de minigolf
- 4 piscinas olímpicas
- 1 circuito de bicis
- Tiendas especializadas
- Encargados particulares y asistencia 24h



## SERVICIOS SALUD Y BELLEZA



En el Palm Resort ofrecemos las mejores estructuras para disfrutar de ocio de calidad y poder cuidar a la vez la propia imagen, proporcionando momentos de relax gracias a nuestros profesionales.

Nuestro centro se compone de:

- Sauna
- Spa
- Wellness
- Fitness
- Masajes
- Salas de vapor
- Piscina cubierta
- Circuito de aguas
- Tratamientos de belleza
- Rehabilitación

# CULTURA

Aceptando el reto de cambiar



En el apartado sobre la historia de la empresa adelantamos en parte que tras la crisis tuvimos que pensar en soluciones creativas, para volver a tener éxito en nuestro mercado. Por esto elegimos de cambiar el marco de nuestra cultura empresarial esforzandonos de enfocarnos hacia nuevos horizontes de la hostelería.

Este cambio nos involucra todos a diario, nuestros clientes son la prioridad que mueve nuestro negocio, los servicios que proporcionamos van orientados a ellos pero el centro de nuestra empresa son los empleados.

Ellos representan en cada momento la cara pública del Palm Resort, desde luego empezamos con desarrollar el departamento de RRHH organizando muchos programas de formación e información para poner al día nuestra plantilla a cualquier nivel.

En una época de cambios continuos tenemos que seguir logrando y apostando sobre las mejoras de competencias y habilidades sin tener miedo, experimentando cada día.

## MEDIO AMBIENTE

En estos años donde el asunto del cambio climático es cada día más importante, nosotros también asumimos la conciencia de aportar algo para respetar el entorno natural donde desarrollamos nuestros negocio.

Cuidar el equilibrio de flora y fauna forma parte de nuestra Responsabilidad Social Corporativa, también contral el gasto energético y la gestión de la basura.

Queremos que cada persona, empleados y clientes, se sientan responsables de un asunto delicado y estrategico como es la salud de nuestro planeta.

El Palm Resort desde tiempo cumple con todas las normas inherentes a la ISO 14001.

## MARCO DE REFERENCIA ISO 14001

- Política medioambiental
- Evaluación de impactos/aspectos medioambientales
- Establecimientos de líneas/metás medioambientales
- Establecimiento del Control de la Gestión
- Auditoría y gestión del sistema





## COMITÉ INTERNO

### Cumplir las normas es respeto para todos

La integridad de una empresa depende de la confianza que se tiene hacia ella, la misma se construye cada día con una buena reputación.

Nada de todo esto sería posible si la empresa no fuese clara y transparente a la hora de hacer valer normas y reglas.

En el Palm Resort cuidamos no solo la imagen pública que tenemos, si no también el cumplimiento interno de las leyes.

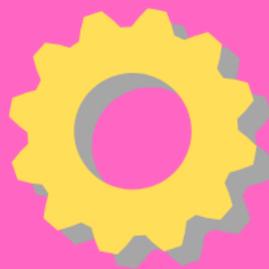
Cada día es un desafío distinto, para controlar nuestros procesos tenemos el Comité Interno para vigilar sobre el cumplimiento de la ley sin excepción, la empresa no tolera actividades ilegales de alguna forma.

El Comité es parte de un control que tenemos que ejercer de distintas formas, cumpliendo las leyes y también poniendo en marcha nuestras normas internas, aplicando principios de ética y de valores hacia los que nos dirigimos.

Por esto por encima de todo es importante interiorizar nuestros principios para lograrlos y practicarlos de forma natural a diario.

El Comité se queda a disposición para solucionar cualquier duda en ámbito legal, frente a una duda siempre es mejor preguntar.

# PARTE 3



## EL CLIENTE NORMAS BÁSICAS

El cliente es nuestro enfoque de negocio, a su alrededor planteamos las experiencias que puede vivir y de las que podrá disfrutar. Un cliente satisfecho es el mayor recurso que puede tener una empresa en el sector turístico, especialmente por nuestro posicionamiento de 5 estrellas.

El trato que los clientes tienen que recibir viene del conjunto de los procedimientos puestos en marcha por todos los empleados del Palm Resort. Cuando tengas que relacionarte con un cliente siempre recuerda estas normas básicas, aunque cada encargado tendrá otras más específicas dependiendo del puesto que ocupa:

- Informamos sobre productos y servicios con sus horarios, contamos con amplia información para atender cualquier petición
- Siempre nos dirigimos de "usted": Sr./D. Apellido/Nombre
- Tono cordial y afectuoso
- Transmitimos los cambios de productos o servicios
- Aseguramos que nuestras promociones sean conocidas
- Transmitimos de forma inmediata posibles incidencias con un huésped
- Comunicamos de forma inmediata las reclamaciones de huéspedes y las acciones tomadas o a tomar



## GESTIÓN DE QUEJAS

Las quejas deberían ser recibidas como una oportunidad de refuerzo de la relación con el cliente y de mejora de la calidad del servicio.

Nada molesta más a un huésped que una queja ignorada. Un problema resuelto con rapidez hace que el cliente sienta que el hotel se preocupa de sus necesidades. En Palm Resort debemos hacer sentir al cliente que te responsabilizas de la queja, que te encargarás tú mismo de que se vayan satisfechos y que harás un seguimiento para que no vuelva a ocurrir.

Así tendremos que actuar para prevenir y solucionar:

- Sonríe y saluda a cada huésped
- Habla al huésped de manera cálida, amigable y cortés
- Muestra un interés genuino y entusiasta por el huésped, préstale atención completa
- Anticípate a las necesidades del huésped y sé flexible en tus respuestas
- Mantente bien informado sobre tu trabajo
- Escucha atentamente al huésped. No interrumpas, ni le pidas que se tranquilice.
- Empatiza: intenta comprender qué ha causado esta dificultad para el huésped, repite palabra por palabra la última parte de su oración. Crea empatía.
- Pide disculpas al cliente, incluso si tú no formas parte en el problema. "Lamento que hayas experimentado xyz...". No atribuyas ninguna responsabilidad al cliente ni a las normas de la compañía.
- Reaccionar: decide qué harás para resolver el problema y cuéntaselo al cliente. si no estuviese de acuerdo, haz que él mismo proponga una solución.
- ¡Ahora! - ¡Actúa de inmediato! Cuanto más espere, más difícil será conseguir un excelente servicio al cliente.



## EL PERSONAL ACTITUD

La fuerza de una empresa depende de la calidad y del compromiso de sus empleados, sobre todo en el sector turístico donde quien da la cara a los clientes son los trabajadores.

En el Palm Resort proporcionamos condiciones de trabajo ventajosa para desarrollar al máximo las habilidades de nuestra plantilla, por esto pretendemos esfuerzo y una actitud positiva.

El Departamento de Recursos Humanos está en primera línea para poner en marcha un conjunto de actividades para fomentar mejoras para lograr nuestros objetivos.

Nuestra apuesta es formar a nuestros empleados para que sepan tomar decisiones ofreciendo un buen entorno de trabajo y la posibilidad de superarse, responsabilizando y dando autonomía.

El compromiso por parte de la empresa es claro, por tu parte :

NECESITAMOS

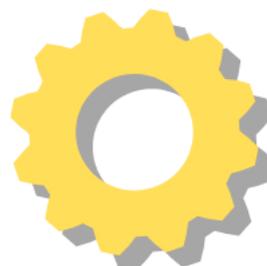


- Confianza
- Enfoque constructivo
- Entusiasmo
- Escucha activa
- Curiosidad
- Amabilidad
- Reconocer el trabajo bien hecho
- Flexibilidad

NO NECESITAMOS



- Agresividad
- Pasivismo
- Envidia
- Deshonestidad
- Vanidad
- Falta de respeto
- Hipocresía



## COMUNICACIÓN

En el Palm Resort pensamos que la comunicación entre empleados y entre empleados y la administración es importante para solucionar cualquier problema y proponer mejoras.

Por eso la empresa en el mismo día de la incorporación pone a disposición de cada empleado los siguientes medios de comunicación:



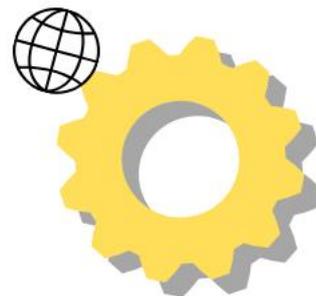
**Teléfono de empresa: dependiendo del puesto podrá ser móvil , fijo o compartido**

**Correo electrónico: configurado por el departamento de informática**



**Tablón de anuncios: situados en el pasillo principal y al lado del comedor**

**Página web: tendrá una clave para acceder en el area privada**



## IGUALDAD

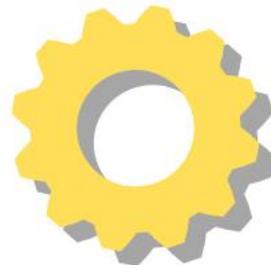
Nuestro objetivo es garantizar una igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres. Nuestro plan desarrolla distintas medidas en colaboración con los sindicatos y asociaciones específicas.



## BENEFICIOS

Los empleados tienen derecho en los siguientes beneficios:

- Descuentos en la empresa (30%) 
- Facilidades de pago 
- Seguro medico 
- Convenios con empresas externas 
-  Fondo de ahorro
-  Bonus por productividad
-  Días extras de vacaciones (según objetivo cumplido)
-  Gratificación a final de año



## SEGURIDAD

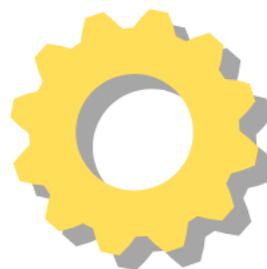
En el Palm Resort somos conscientes de la importancia de tutelar nuestros trabajadores apostando por un entorno seguro, invirtiendo en la prevención de riesgos laborales. Nuestra forma de actuar a la hora de un problema, junto a la puesta en marcha de buenas prácticas, determina el éxito para tutelar la salud.

En esta empresa cumplimos de forma estricta las normas de la ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales, fuente primaria a la hora de plantear nuestros procedimientos.

Cada encargado tiene una formación específica de seguridad y largo de todo al año organizamos cursos de formación obligatorios sobre este tema, por aquí te vamos a decir algunas recomendaciones básicas:

- Utilizar máquinas y herramientas de formas segura y adecuada
- Utilizar siempre los equipos de protección para reducir los riesgos
- Seguir las instrucciones de la empresa sobre la seguridad
- Si hay situaciones de riesgo informar a compañeros y superiores
- Cuidar los equipos de protección proporcionados por la empresa
- En caso de accidente contactar con Recursos Humanos
- NO bloquear acceso a mangueras o extintores de ningún modo
- En caso de evacuación seguir las órdenes de los responsables
- Cumplir con el protocolo de higiene y limpieza para reducir los riesgos

**LA SALUD ES  
LO PRIMERO**



## INSTRUCCIONES DIARIAS

### ACCESO DE EMPLEADOS

Exclusivamente por los respectivos Controles de Accesos, donde serán identificados

### AUTOBUS DE EMPLEADOS

Los empleados disponen de un servicio gratuito de autobús todos los días del año.

### APARCAMIENTO

Aparcamientos para empleados detrás del hotel, prohibido utilizar el parking para los clientes

### TABACO

Fumar sólo está permitido en los espacios habilitados para ello.



### COMEDOR

Ubicado en el hotel, en frente de las oficinas, según el turno habrá desayuno/comida/cena

### FICHAJE

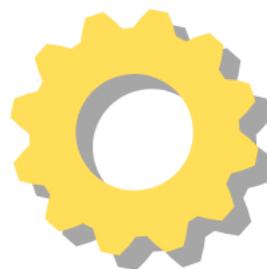
**OBLIGATORIO** fichar  
A la entrada y salida de trabajar  
A la entrada y salida del comedor

### UNIFORME

Cuidar el estado de la uniforme y poner visible la chapa identificativa

### LICENCIAS Y AUSENCIAS

Siempre hay que informar al supervisor inmediato y al departamento de RRHH





AND NOW...

IT'S TIME  
TO GO!

## BIBLIOGRAFÍA

BERMÚDEZ RESTREPO, Héctor Leonel. *¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores* [en línea] Montreal: Universidad del Valle, 2007 [consulta: 26 octubre 2018]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a11.pdf>

BRETONES, Francisco. *Reclutamiento y selección de personal y acogida* [en línea] Madrid: Píramide, 2008 [consulta: 28 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/303289901>

ELORRIAGA, Leandro Damián; BARRETO, Ariel. *La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013)* [en línea] Colombia: Ad-Gnosis, 2012 [consulta: 25 octubre 2018]. Disponible en: <http://repotur.yvera.gob.ar/handle/123456789/10538>

FOSSAS OLALLA, Marta. *Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor* [en línea]. España: Anuario Jurídico y Económico Escorialense, 2007 [consulta: 26 octubre 2018]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/28159951\\_Guia\\_de\\_direccion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_para\\_un\\_emprendedor](https://www.researchgate.net/publication/28159951_Guia_de_direccion_de_recursos_humanos_para_un_emprendedor)

GILAD, Chen. *Newcomer adaptation in teams: multilevel antecedents and outcomes* [en línea] Estados Unidos: Academy of Management Journal, 2005 [consulta: 18 octubre 2018]. Disponible en: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2005.15993147?journalCode=amj>

MANUTI, Amelia; SPINELLI, Carla; GIANCASPRO, Maria Luisa. *Organizational Socialization and Psychological Contract: the Vulnerability of Temporary Newcomers. A Case Study from an Italian Call Center* [en línea] New York: Springer+Business Media, 2016 [consulta: 26 octubre 2018]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/308977048\\_Organizational\\_Socializatio](https://www.researchgate.net/publication/308977048_Organizational_Socializatio)

n\_and\_Psychological\_Contract\_the\_Vulnerability\_of\_Temporary\_Newcomers\_A  
\_Case\_Study\_from\_an\_Italian\_Call\_Center

PAGLIARO, Stefano; BRAMBILLA, Marco; SACCHI, Simona; D'ANGELO, Manuela; ELLEMERS, Naomi. *Initial Impressions Determine Behaviours: Morality Predicts the willingness to Help Newcomers* [en línea]. Dordrecht: Springer+Business Media, 2012 [consulta: 21 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Initial-Impressions-Determine-Behaviours-%3A-Morality-Pagliaro-Brambilla/293edd3fe63a7ddb85db27892ddfea924780a2fd>

PARRADO CUESTA, M<sup>a</sup> Soledad. *Proceso de diseño y elaboración del manual de acogida*. [en línea] Madrid: Arán, 2008 [consulta: 19 octubre 2018]. Disponible en: <https://www.fundacionsigno.com/archivos/publicaciones/2008r9%201%20p29.pdf>

REZAEI, Kiana; BABAEI Mohammadreza. *Designing a Model for Knowledge Socialization Using Sociability Processes of Human Resource Management: A Case Study*. [en línea] EEUU: Etasr, 2017 [consulta: 20 octubre 2018]. Disponible en: <https://etasr.com/index.php/ETASR/article/download/951/526>

SETTOON, Randall; ADKINS, Cheryl. *Newcomer socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members* [en línea] Suiza: Journal of Business and psychology, 1997 [consulta: 24 octubre 2018]. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02195895>