



Instituto
Europeo
de Posgrado

EFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN EN EMPRESA “LA PATAGONIA”

Trabajo fin de estudio presentado por:	Marzetti Lucia; Vidal-Aragón Reviriego Gerardo
Tipo de trabajo:	Entrega final
Director/a:	Lira Isis Valencia
Fecha:	23/3/2026

1. Resumen	3
2. Introducción	5
3. Objetivo General.....	6
1. Objetivo Específicos	6
2. Metodología.....	6
3. Identificación y análisis del problema.....	7
4. Planificación de solución.....	7
5. Definición y alcance de recursos.....	7
4. Identificación y análisis del problema.....	8
1. Descripción de la empresa a intervenir	8
5. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	13
1. Objetivos del plan de acción	13
2. Descripción de la solución propuesta	13
3. Secuencia de actividades y recursos necesarios	14
6. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.....	18
1. Alcance de la solución propuesta	18
2. Partes interesadas y responsables	19
3. Cronograma de implementación	20
4. Presupuesto estimado	25
7. Referencias bibliográficas	29

1. Resumen

El presente trabajo aborda la mejora de la comunicación y coordinación entre el área operativa y el departamento de Selección de Personal en “La Patagonia”, empresa de servicios de limpieza para clientes públicos y privados.

El problema central identificado es la deficiente comunicación en los procesos de selección de personal operativo, manifestada en solicitudes con información insuficiente (40% de los casos), desconocimiento del contexto real del puesto por parte de Selección, contrataciones directas no comunicadas por Operativa y un desajuste de expectativas que genera una rotación temprana del 30% durante el primer trimestre.

Se proponen cinco planes de acción: descripciones de puesto específicas por cliente, optimización del sistema de solicitudes con campos obligatorios, reuniones quincenales de coordinación, visitas del equipo de Selección a clientes estratégicos y un protocolo formal de cierre de procesos.

El proyecto tiene un alcance limitado al proceso de selección de personal operativo en España, con implementación prevista en seis meses y un presupuesto de 14.756 euros. Los resultados esperados incluyen reducir las solicitudes insuficientes al 10%, eliminar contrataciones no comunicadas y disminuir la rotación temprana al 15%.

Palabras clave: comunicación interáreas, selección de personal, rotación laboral, servicios de limpieza, mejora de procesos.

Abstract

This paper addresses the improvement of communication and coordination between the operational area and the Recruitment Department at “La Patagonia,” a cleaning services company serving both public and private clients.

The main issue identified is poor communication in the operational staff recruitment processes, reflected in requests with insufficient information (40% of cases), lack of understanding of the actual job context by the Recruitment team, unreported direct hires made by the Operations department, and a mismatch of expectations leading to a 30% early turnover rate within the first quarter.

Five action plans are proposed: client-specific job descriptions, optimization of the request system with mandatory fields, biweekly coordination meetings, visits by the Recruitment team to strategic clients, and a formal process closure protocol.

The project is limited in scope to the operational staff recruitment process in Spain, with implementation planned over six months and a budget of €14,756. Expected results include reducing insufficient requests to 10%, eliminating unreported hires, and decreasing early turnover to 15%.

Keywords: interdepartmental communication, recruitment, employee turnover, cleaning services, process improvement.

2. Introducción

El presente proyecto de aplicación va asociado a la empresa La Patagonia, esta empresa es una compañía global dedicada al desarrollo de infraestructuras regenerativas y soluciones sostenibles, pero desde la perspectiva de Recursos Humanos su actividad se centra en construir una organización capaz de atraer, desarrollar y retener talento alineado con su propósito, que no es más que diseñar un planeta mejor.

Por lo que este proyecto, está desarrollado bajo el análisis de la matriz DAFO. Se centró en el análisis y la propuesta de mejora de los procesos de comunicación y coordinación entre el área Operativa y el departamento de Selección de Personal en la empresa “La Patagonia”.

A través de este enfoque metodológico, se identificó y diagnosticó una problemática recurrente vinculada a la deficiente transmisión de información en los procesos de selección de personal operativo, que se manifestaba en solicitudes de personal incompletas, contrataciones directas no comunicadas y una elevada rotación temprana del 30%.

El trabajo permitió integrar teoría y práctica en un entorno real, desarrollando habilidades de diagnóstico, análisis y planificación, y culminando con el diseño de cinco planes de acción viables orientados a optimizar la comunicación interáreas, reducir la rotación y mejorar la eficiencia del proceso de selección, en coherencia con los ejes estratégicos de la organización.

3. Objetivo General

El objetivo principal del proyecto fue desarrollar una solución operativa al problema de comunicación entre el área Operativa y el equipo de Selección de Personal de la empresa “La Patagonia”, diseñando un plan para optimizar la comunicación y coordinación entre el área. La intervención se orientó no sólo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

3.1 Objetivos Específicos

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

1. Realizar una identificación detallada del problema en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso.
2. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución.
3. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

3.2 Metodología

El análisis DAFO es un proceso que identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización. Es usado como herramienta estratégica que permite evaluar la situación de una organización. Tiene como objetivo entender el contexto interno y externo para tomar decisiones más claras y efectivas.

3.3 Identificación y Análisis del Problema

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

3.4 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitará el logro de los objetivos propuestos y maximizará la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

3.5 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

4 Identificación y Análisis del Problema

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La empresa objeto de análisis, llamada “La Patagonia”, presta servicios de limpieza industrial y de facilites a distintos clientes, tanto del sector público como privado. Su estructura organizativa se compone, a grandes rasgos, por una gerencia general, jefes de proyecto, supervisores de servicios y un departamento de Recursos Humanos, dentro del cual se encuentra el área de Selección de Personal.

- **Misión**

Proporcionar soluciones integrales de facility services que garanticen la excelencia operativa y la sostenibilidad en la gestión de instalaciones de clientes públicos y privados, adaptándonos a las características específicas de cada servicio mediante planes de acción "ad hoc". Con un equipo humano de más de 18.600 personas en 8 países, nuestro propósito es contribuir positivamente a la sociedad y al planeta, ofreciendo soluciones sostenibles (Acciona, 2026).

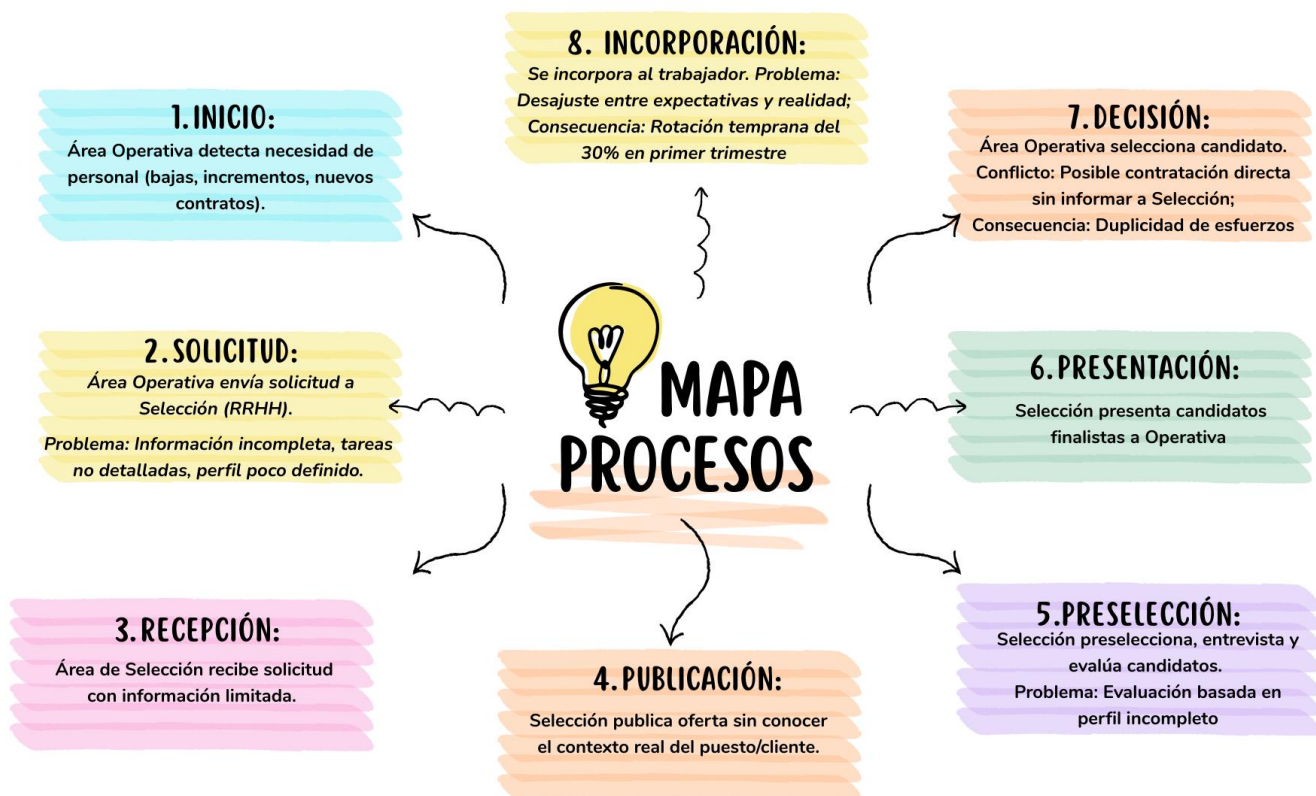
- **Visión**

Ser el socio estratégico de referencia en la externalización de servicios, liderando la transición hacia una economía baja en carbono mediante la innovación continua, la transformación digital y la gestión sostenible de los recursos. Aspiramos a ir más allá del concepto de proveedor de servicios para acompañar a nuestros clientes en su transformación hacia un futuro más sostenible, consolidándonos como líderes en los sectores industriales y agroalimentario en España y posicionando a las personas en el centro de nuestra estrategia a través de la diversidad, el liderazgo y entornos de trabajo inclusivo (Acciona, 2026).

- Mapa de procesos

Tabla 1:

Mapa de procesos de la empresa La Patagonia.



Fuente: Elaboración propia.

- Descripción del proceso a intervenir

El proceso objeto de intervención es el Reclutamiento y Selección de Personal, que forma parte del macroproceso de Gestión del Talento Humano en La Patagonia. Este proceso tiene como

finalidad proveer a la organización del personal necesario para garantizar la continuidad y calidad de los servicios de limpieza contratados por los clientes.

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

Tabla 2:

Matriz DAFO de la empresa La Patagonia.



Fuente: Elaboración propia.

La problemática central detectada radica en la deficiente comunicación entre el área Operativa (gerencia, jefes de proyecto y supervisores) y el área de Recursos Humanos, específicamente Selección de Personal. Esta situación se manifiesta a través de diversas dificultades concretas:

En primer lugar, se observa una falta de claridad y precisión en la comunicación de las tareas del puesto. En muchas ocasiones, las solicitudes de personal no incluyen información detallada sobre las funciones reales que deberá desempeñar el trabajador, las particularidades del cliente o las condiciones específicas del servicio. Esto limita la capacidad del área de Selección para evaluar adecuadamente la idoneidad de los candidatos.

En segundo lugar, existe una insuficiente definición y comunicación de los requisitos del perfil. Aspectos como experiencia previa, habilidades específicas, esfuerzo físico requerido o conocimientos técnicos no siempre son transmitidos de forma completa, lo que incrementa el riesgo de seleccionar candidatos que no se ajustan a las necesidades reales del puesto.

Otro problema recurrente es la falta de avisos oportunos cuando el área Operativa cierra procesos de contratación por su cuenta, sin informar al área de Selección. Esta situación genera duplicación de tareas, pérdida de tiempo y recursos, y una sensación de descoordinación que afecta el clima laboral entre áreas.

Como señala Alles (2018), la ausencia de procesos claros y compartidos suele derivar en reprocesos y conflictos interdepartamentales.

Asimismo, debido a la información incompleta o poco precisa, el área de Selección se ve obligada a avanzar en los procesos sin contar con los insumos necesarios para realizar un análisis profundo del perfil. Como consecuencia, en varias ocasiones, los trabajadores incorporados manifiestan sorpresa o disconformidad al enfrentarse a tareas, horarios o condiciones que no coinciden con lo comunicado durante el proceso de selección.

Este desajuste entre lo prometido y la realidad del puesto no solo afecta la motivación y el compromiso del trabajador, sino que también incrementa la rotación temprana, generando un

impacto negativo en la organización y en la calidad del servicio prestado al cliente (Chiavenato, 2017).

Impacto organizacional

La problemática descrita tiene múltiples consecuencias: incremento de la rotación, desgaste del área de Selección, pérdida de credibilidad interna, insatisfacción del personal operativo y riesgo reputacional frente a los clientes. Desde una mirada sistémica, puede afirmarse que la falta de comunicación efectiva entre Operativa y RRHH obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales y pone en evidencia la necesidad de repensar los procesos y canales de coordinación interna.

Esta situación justifica la elaboración del presente trabajo, cuyo desarrollo se orienta a proponer planes de acción concretos y viables que permitan mejorar la comunicación, optimizar los procesos de selección y contribuir a una gestión más integrada del capital humano.

5. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

5.1 Objetivos del plan de acción

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejora para optimizar la comunicación y coordinación entre el área operativa y el departamento de Selección de Personal en “La Patagonia”, con el fin de reducir la rotación temprana y los reprocesos en los procesos de selección de personal operativo.

Objetivos específicos

1. Elaborar descripciones de puesto específicas por cliente y servicio, desarrolladas de forma conjunta entre el Área Operativa y Selección, para asegurar que los candidatos sean evaluados con base en las condiciones reales del puesto y las expectativas del cliente.
2. Estandarizar la solicitud de personal mediante la incorporación de campos obligatorios en el sistema de gestión, que garanticen la transmisión completa y precisa de las tareas del puesto, horarios y requisitos del perfil antes de iniciar cualquier proceso de selección.
3. Implementar reuniones quincenales de coordinación entre la coordinadora de Selección y los responsables del Área Operativa, con el objetivo de alinear prioridades, resolver dudas y dar seguimiento a los procesos abiertos.

5.2 Descripción de la solución propuesta

La solución propuesta consiste en un conjunto articulado de cinco planes de acción que abordan las causas raíz del problema identificado: la ausencia de canales formales de comunicación, la falta de herramientas tecnológicas adecuadas y la cultura organizacional fragmentada.

El primer plan, de creación de descripciones de puesto específicas por cliente, aborda la falta de claridad en perfiles y tareas. El segundo plan, de optimización de la solicitud en el sistema, ataca la ausencia de herramientas tecnológicas adecuadas. El tercer plan, de reuniones quincenales, trabaja sobre la cultura organizacional fragmentada. El cuarto plan, de visitas a clientes

estratégicos, resuelve el desconocimiento del contexto real por parte de Selección. El quinto plan, de protocolo de cierre de procesos, elimina las contrataciones directas no comunicadas.

5.3 Secuencia de actividades y recursos necesarios

Plan de acción 1: Creación de descripciones de puesto específicas por cliente

La primera actividad consiste en identificar los clientes estratégicos, seleccionando aquellos con mayor volumen de personal o mayor rotación para priorizar la elaboración de descripciones. Para ello se requiere la participación del responsable de Selección y los jefes de proyecto, con una duración estimada de una semana.

A continuación, se realizarán visitas conjuntas a las instalaciones de cada cliente, acudiendo para observar in situ las tareas y condiciones de trabajo. Participarán el responsable de Selección junto con los/as Técnicos/as de Selección y el supervisor del servicio, siendo necesario disponer de transporte, con una duración de tres semanas.

Posteriormente, se redactarán borradores de descripciones, elaborando un primer documento con tareas, horarios, esfuerzo físico y condiciones específicas. Esta actividad corre a cargo del responsable de Selección, utilizando plantillas de descripción, con una duración de dos semanas.

Las descripciones se validarán con supervisores y jefes de proyecto, revisando y ajustando los documentos con quienes conocen el día a día del servicio. Participarán el responsable de Selección, supervisores y jefes de proyecto, con una duración de una semana.

Finalmente, se aprobarán y archivarán en el sistema, incorporando las descripciones validadas al sistema de gestión para su consulta permanente. Esta actividad requiere del responsable de Selección y acceso al sistema, con una duración de una semana.

Plan de acción 2: Optimización de la solicitud de personal en el sistema de gestión

Se comenzará identificando los campos de información necesarios, definiendo qué datos son imprescindibles en toda solicitud, como tareas, horario y requisitos físicos. Participarán el coordinador de Selección y los jefes de proyecto, con una duración de una semana.

A continuación, se solicitará la modificación al área de sistemas, realizando la petición formal para incorporar campos obligatorios en el software de gestión. Intervienen el coordinador de Selección y el Área de Sistemas, con una duración de dos semanas.

Se procederá a configurar y probar la nueva plantilla, implementando los cambios en un entorno de prueba y verificando su correcto funcionamiento. Participan el Área de Sistemas y el responsable de Selección, con una duración de dos semanas.

Se comunicará el cambio a todo el equipo operativo mediante correo y reuniones, informando sobre los nuevos campos obligatorios y su importancia. Actúan el coordinador de Selección y comunicación interna, con una duración de una semana.

Por último, se monitoreará el cumplimiento durante el primer mes, revisando las primeras solicitudes para asegurar que se completan correctamente. Esta labor corresponde al responsable de Selección, con una duración de cuatro semanas.

Plan de acción 3: Reuniones quincenales de coordinación interáreas

La primera actividad consiste en definir participantes y agenda, estableciendo quiénes asistirán, como la coordinadora de Selección y supervisores rotativos, así como los puntos a tratar. Participan el coordinador de Selección y los jefes de proyecto, con una duración de una semana.

Se calendarizarán las reuniones para el semestre, fijando fechas quincenales en el calendario corporativo con antelación. Intervienen el coordinador de Selección y administración, con una duración de una semana.

Se convocará y preparará la primera reunión, enviando convocatoria con orden del día y recopilando temas a tratar. Esta actividad corre a cargo del coordinador de Selección, con una duración de una semana.

Se evaluará la efectividad a los tres meses, recogiendo feedback de los participantes y ajustando el formato si es necesario. Actúa el coordinador de Selección, con una duración de una semana en el mes tres.

Plan de acción 4: Visitas a clientes estratégicos por parte del equipo de Selección

En base a las descripciones de puestos realizadas de clientes prioritarios, se programarán las visitas. Participan el coordinador de Selección y los jefes de proyecto, con una duración de una semana.

Se realizarán las visitas programadas a las instalaciones para conocer el entorno y las condiciones reales de trabajo. Participan técnicos de Selección y supervisores, requiriendo transporte, con una duración de cuatro semanas.

Se elaborará un informe de cada visita, documentando observaciones relevantes para futuros procesos de selección. Esta labor corresponde a los técnicos de Selección, utilizando una plantilla de informe, con una duración de dos semanas.

Se compartirán los aprendizajes con el equipo mediante una sesión interna para transferir el conocimiento adquirido. Participan el coordinador de Selección y todo el equipo de Selección, requiriendo sala de reuniones, con una duración de una semana.

Plan de acción 5: Definición de un protocolo de cierre de procesos

La primera actividad consiste en redactar un borrador del protocolo, elaborando un documento que establezca la obligación de informar a Selección sobre cualquier contratación. Participan el coordinador de Selección y el responsable de RRHH, con una duración de una semana.

Se revisará el borrador con jefes de proyecto, presentándolo y recogiendo aportaciones para mejorar su aplicabilidad. Intervienen el coordinador de Selección y los jefes de proyecto, con una duración de una semana.

Se ajustará la versión final, incorporando las modificaciones acordadas. Actúa el coordinador de Selección, con una duración de una semana.

Se presentará y formalizará con gerencia, obteniendo el visto bueno de la dirección y formalizando el protocolo como norma interna. Participan el coordinador de Selección y la gerencia, con una duración de una semana.

Se comunicará a toda la organización mediante correo, intranet y reuniones de equipo. Intervienen el coordinador de Selección y comunicación interna, con una duración de una semana.

Por último, se realizará el seguimiento de cumplimiento durante los primeros meses, verificando que se aplica correctamente. Esta labor corresponde al coordinador de Selección, con carácter continuo.

Recursos necesarios:

- Ordenador.
- Vehículo.

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

6.1 Alcance de la solución propuesta

La solución propuesta tiene como alcance la optimización de los procesos de selección de personal operativo en “La Patagonia”, específicamente en lo relativo a la comunicación y coordinación entre el área Operativa y el área de Selección de Personal. El proyecto se circunscribe a los servicios de limpieza prestados a clientes en España.

Los límites del proyecto son los siguientes. En cuanto al alcance organizacional, se interviene únicamente en la relación entre el área Operativa (jefes de proyecto y supervisores) y el área de Selección de Personal, sin modificar la estructura organizacional general ni intervenir en otros departamentos de Recursos Humanos como formación, administración de personal, Relaciones Laborales, etc. Respecto al alcance geográfico, el proyecto se limita a los servicios gestionados desde las oficinas centrales en España, sin incluir las operaciones internacionales. En cuanto al alcance temporal, la implementación completa está prevista en un plazo de seis meses, con evaluaciones intermedias y final para medir los resultados obtenidos. Por último, en relación al alcance funcional, se interviene exclusivamente en el subproceso de reclutamiento y selección de personal operativo, desde la detección de la necesidad hasta la incorporación del trabajador, sin abarcar otras fases de la gestión del talento como la formación, la evaluación del desempeño o la desvinculación.

Los resultados esperados de la intervención son los siguientes. Se espera reducir del 40% al 10% el porcentaje de solicitudes de personal que llegan a Selección con información insuficiente. Se

pretende eliminar por completo los incidentes de contrataciones directas no comunicadas por el área operativa. Se busca disminuir la rotación de personal durante el primer trimestre del 30% actual a un 15% en un plazo de seis meses. Se espera aumentar la satisfacción del área operativa con el proceso de selección, medida mediante encuesta, hasta alcanzar una valoración media superior a 4 sobre 5. Finalmente, se pretende reducir en un 20% el tiempo medio de cobertura de vacantes, pasando de los actuales 15 días a 12 días de media.

6.2 Partes interesadas y responsables

Las partes interesadas en el proyecto son diversas y su implicación resulta fundamental para el éxito de la intervención. En primer lugar, la gerencia general actúa como patrocinador del proyecto, responsable de aprobar los recursos necesarios y respaldar las decisiones que afecten a la estructura organizativa.

Los jefes de proyecto son responsables de validar las descripciones de puesto específicas por cliente y de participar activamente en las reuniones de coordinación, así como de garantizar que sus equipos cumplen con los nuevos protocolos establecidos.

Los supervisores de servicios tienen un papel clave como conocedores de la realidad diaria de los puestos, participando en las visitas a clientes y en la validación de las descripciones, además de asistir a las reuniones quincenales de coordinación.

El área de Recursos Humanos, representada por su responsable, debe apoyar la implementación de los cambios normativos y facilitar los recursos necesarios desde la dirección del

departamento.

El área de Selección de Personal es la protagonista del cambio, correspondiendo al coordinador o coordinadora del área liderar la implementación de todos los planes de acción, mientras que los técnicos de selección participarán en las visitas a clientes y aplicarán las nuevas herramientas y procedimientos en su trabajo diario. Los trabajadores operativos se verán beneficiados por una incorporación más ajustada a sus expectativas, participando eventualmente en encuestas de satisfacción.

Por último, los clientes de la empresa son beneficiarios indirectos, al recibir un servicio más estable y de mayor calidad gracias a la reducción de la rotación del personal asignado.

6.3 Cronograma de implementación

Mes 1: Semanas 1 a 4

Durante la semana 1 se iniciará el plan de descripciones de puesto con la identificación de clientes estratégicos, actividad que concluirá el día 7. También en esta semana comenzará el plan de optimización del sistema con la identificación de campos necesarios, finalizando el mismo día 7. Como hito clave, al final de la semana 1 se dispondrá del listado de clientes prioritarios y de la relación de campos obligatorios a incorporar en el sistema.

En la semana 2 se solicitará la modificación al área de sistemas, actividad que se extenderá hasta el día 14. Paralelamente, se iniciarán las visitas conjuntas a instalaciones dentro del plan de

descripciones, que continuarán durante las semanas 2, 3 y 4. Al finalizar la semana 2, se habrá realizado la petición formal a sistemas y se habrán completado las primeras visitas.

Las semanas 3 y 4 continuarán con las visitas a instalaciones. En la semana 4 se iniciará la configuración y prueba de la nueva plantilla en el sistema, actividad que se prolongará hasta la semana 5. Como hito al final del mes 1, se habrán completado aproximadamente el 50% de las visitas programadas y el sistema estará en fase de configuración.

Mes 2: Semanas 5 a 8

En la semana 5 se iniciará la redacción de borradores de descripciones de puesto, que continuará durante la semana 6. También en esta semana finalizará la configuración y prueba del sistema. Como hito, al final de la semana 5 se dispondrá del sistema configurado y listo para las pruebas definitivas.

Durante la semana 6 se completará la redacción de borradores de descripciones y se iniciará la validación con supervisores y jefes de proyecto, actividad que se extenderá hasta la semana 7. También en esta semana comenzarán las actividades del plan de reuniones quincenales, con la definición de participantes y agenda, que finalizará el día 42.

En la semana 7 continuará la validación de descripciones y se iniciará la calendarización de reuniones quincenales para el semestre, que concluirá el día 49. Como hito al final de la semana 7, se habrán validado al menos el 50% de las descripciones de puesto.

En la semana 8 se aprobarán y archivarán en sistema las primeras descripciones validadas. También se iniciará la comunicación del cambio en el sistema de solicitudes a todo el equipo operativo. Al finalizar la semana 8, se habrá completado el archivo de las primeras descripciones y se habrá lanzado la comunicación sobre los nuevos campos obligatorios.

Mes 3: Semanas 9 a 12

En la semana 9 se iniciará el monitoreo de cumplimiento de las nuevas solicitudes en el sistema, actividad que se prolongará hasta la semana 16. También se continuará con la aprobación y archivo de descripciones de puesto. Como hito, al final de la semana 9 se iniciará el registro sistemático del cumplimiento de las solicitudes.

En la semana 10 se iniciará el plan de visitas a clientes estratégicos, comenzando con la selección de clientes prioritarios y la coordinación de visitas. También en esta semana se realizará la primera reunión quincenal de coordinación interáreas, según lo calendarizado previamente.

Durante la semana 11 continuará la coordinación de visitas y se iniciarán las visitas programadas a clientes, que se extenderán hasta la semana 14. Se mantendrán las reuniones quincenales según calendario. Como hito al final de la semana 11, se habrán iniciado las visitas a clientes y se habrá consolidado la dinámica de reuniones quincenales.

En la semana 12 se completará la selección y coordinación de clientes prioritarios para visitas. Continuarán las visitas a clientes y las reuniones quincenales. Al finalizar la semana 12, se dispondrá del calendario completo de visitas para las siguientes semanas.

Mes 4: Semanas 13 a 16

Durante las semanas 13 y 14 continuarán las visitas a clientes y las reuniones quincenales. En la semana 14 se iniciará la elaboración de informes de las visitas realizadas, actividad que se prolongará hasta la semana 15. Como hito al final de la semana 14, se habrán completado aproximadamente el 75% de las visitas programadas.

En la semana 15 continuará la elaboración de informes y se mantendrán las reuniones quincenales. En la semana 16 finalizará el monitoreo de cumplimiento de solicitudes correspondiente al primer mes completo, obteniendo los primeros datos comparativos. También en esta semana se completarán los informes de visitas. Como hito al final de la semana 16, se dispondrá del primer informe de cumplimiento de solicitudes y de todos los informes de visitas realizadas.

Mes 5: Semanas 17 a 20

En la semana 17 se compartirán los aprendizajes de las visitas con todo el equipo de Selección mediante una sesión interna. También se iniciará el plan de protocolo de cierre de procesos con la redacción del borrador. Se mantendrán las reuniones quincenales.

Durante la semana 18 se revisará el borrador del protocolo con los jefes de proyecto, recogiendo sus aportaciones. Continuarán las reuniones quincenales. En la semana 19 se ajustará la versión final del protocolo incorporando las modificaciones acordadas. Como hito al final de la semana 19, se dispondrá de la versión final consensuada del protocolo.

En la semana 20 se presentará y formalizará el protocolo con gerencia, obteniendo el visto bueno de la dirección. También en esta semana se evaluará la efectividad de las reuniones quincenales a los tres meses, recogiendo feedback de los participantes. Al finalizar la semana 20, el protocolo estará formalmente aprobado y se dispondrá de un informe de evaluación de las reuniones.

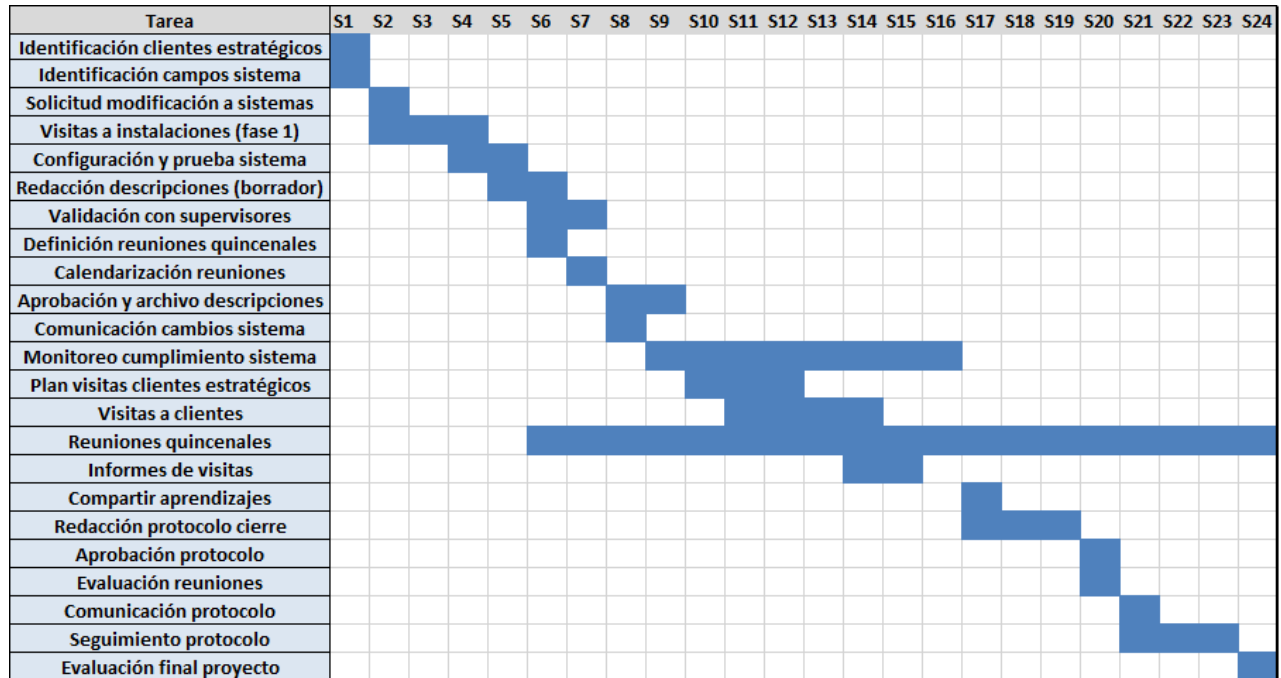
Mes 6: Semanas 21 a 24

En la semana 21 se comunicará el protocolo a toda la organización mediante correo, intranet y reuniones de equipo. Se iniciará el seguimiento de cumplimiento del protocolo. Continuarán las reuniones quincenales.

Durante las semanas 22 y 23 se mantendrá el seguimiento del protocolo y las reuniones quincenales. En la semana 24 se realizará la evaluación final del proyecto, analizando los indicadores definidos: porcentaje de solicitudes con información suficiente, incidentes de contrataciones directas, rotación temprana y satisfacción de las áreas involucradas.

Como hito final al término de la semana 24, se dispondrá de un informe completo de resultados del proyecto y se habrán consolidado como prácticas habituales las reuniones quincenales, el uso de descripciones de puesto específicas, las solicitudes estandarizadas en el sistema, el protocolo de cierre de procesos y el programa de visitas a clientes.

Tabla 3: Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

6.4 Presupuesto estimado

El presupuesto del proyecto se ha diseñado con un enfoque de optimización de recursos, aprovechando al máximo las capacidades internas de la organización y minimizando los desembolsos adicionales. Los principales costes corresponden a horas de trabajo del personal involucrado, desplazamientos para visitas a clientes y posibles ajustes menores en el software de gestión.

Costes de personal

El proyecto implica la dedicación parcial de diversos perfiles durante los seis meses de implementación. El coordinador del área de Selección dedicará aproximadamente 10 horas semanales a labores de coordinación, seguimiento y participación directa en las actividades. Considerando un coste por hora de 25 euros, el total para 24 semanas asciende a 6.000 euros.

Los técnicos de Selección participarán en visitas a clientes, elaboración de descripciones de puesto y sesiones de formación interna. Se estima una dedicación media de 6 horas semanales durante 16 semanas para cada uno de los dos técnicos del equipo. Con un coste por hora de 18 euros, el total asciende a 3.456 euros.

Los jefes de proyecto y supervisores participarán en reuniones de coordinación, validación de descripciones y acompañamiento en visitas. Se estima una dedicación media de 4 horas semanales durante 20 semanas para el conjunto de los cuatro perfiles involucrados. Con un coste por hora de 30 euros de media, el total asciende a 2.400 euros.

El personal del área de Sistemas intervendrá puntualmente en la configuración de la nueva plantilla de solicitudes. Se estiman 40 horas totales de dedicación a lo largo del proyecto. Con un coste por hora de 28 euros, el total asciende a 1.120 euros.

La gerencia participará en la revisión y formalización del protocolo de cierre, estimándose 8 horas totales de dedicación. Con un coste por hora de 60 euros, el total asciende a 480 euros.

El coste total de personal asciende a 13.456 euros.

Costes de desplazamiento

Para las visitas a clientes estratégicos se han previsto 20 visitas durante el proyecto, distribuidas entre los meses 3 y 4. Para cada visita se estima un coste medio de desplazamiento de 30 euros, considerando transporte público o vehículo particular. El total por desplazamientos asciende a 600 euros.

Adicionalmente, se contempla un pequeño fondo para imprevistos o necesidades puntuales de transporte, estimado en 200 euros.

Costes tecnológicos

La modificación del sistema de gestión para incorporar campos obligatorios en las solicitudes de personal será realizada preferentemente con recursos internos del área de Sistemas. No obstante, se contempla una partida de 500 euros para posibles licencias o soporte externo puntual si fuera necesario.

Resumen del presupuesto

El presupuesto total estimado para el proyecto es de 14.756 euros, desglosado de la siguiente manera. Costes de personal por un total de 13.456 euros, que representan el 91% del presupuesto. Costes de desplazamiento por 800 euros, equivalentes al 5% del presupuesto. Costes tecnológicos por 500 euros, que suponen el 3% del presupuesto. Se contempla una reserva para imprevistos no asignada específicamente, pero incluida en las partidas anteriores mediante estimaciones conservadoras.

Tabla 4: Elaboración de presupuesto.

Categoría	Concepto	Coste (€)	% del total
Personal	Coordinador de Selección	6000	
Personal	Técnicos de Selección (2)	3456	
Personal	Jefes de proyecto / Supervisores	2400	
Personal	Área de Sistemas	1120	
Personal	Gerencia	480	
	Subtotal Personal	13456	91%
Desplazamientos	Visitas a clientes	600	
Desplazamientos	Fondo imprevistos transporte	200	
	Subtotal Desplazamientos	800	5%
Tecnológicos	Ajustes sistema / soporte externo	500	3%
	TOTAL	14756	100%

Fuente: Elaboración propia.

7. Referencias bibliográficas

Alles, M. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Acciona. (2026). [Https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito](https://www.acciona.com/es/nuestro-proposito)