

09 GESTIÓN DE RECURSOS

EQUIPO JUICE IN TIME

- Nora Fonseca Benharref (NF)
- Alicia Morató Biosca (AM)
- Laia Gil Claperera (LG)
- Marta Vila Kuklinski (MV)

REVISIÓN	FECHA	MODIFICACIÓN	REVISADO
001	09/06/18	Creación del documento	AM
002	11/06/18	Revisión del documento	NF
003	15/06/18	Revisión del documento	MV
004	20/06/18	Revisión del documento	LG
005	27/06/18	Modificación del documento	AM

ÍNDICE

9.1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS	2
9.1.1. MIEMBROS DEL EQUIPO Y NOMENCLATURA	5
9.1.2. HABILIDADES INTERPERSONALES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO	6
9.1.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO	7
9.1.4. ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO	8
9.1.5. POLÍTICA DE CONTRATACIONES	9
9.1.6. CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y MENTORING REQUERIDOS	9

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA JUICE IN TIME	2
FIGURA 2. MATRIZ RACI	4
FIGURA 3. TABLA EJEMPLO DE LAS PUNTUACIONES DEL TEST BELBIN	6
FIGURA 4. LEYENDA DE COLORES DE LA TABLA ANTERIOR	6
FIGURA 5. TABLA DEL ROL DEL SPONSOR	7
FIGURA 6. TABLA DEL ROL DEL PROJECT MANAGER	7
FIGURA 7. TABLA DE LOS ROLES DEL EQUIPO DE PROYECTO	8
FIGURA 8. TABLA DE ADQUISICIONES	8
FIGURA 9. TABLA CARACTERÍSTICAS EQUIPO	9

Bloque 9. Gestión de recursos

9.1. Planificación de recursos

Para que un proyecto tenga éxito es esencial tener un buen equipo. La gestión de recursos humanos de un proyecto incluye todos los procesos que seleccionan, forman, organizan, gestionan, conducen y evalúan al equipo de una determinada iniciativa. Ésta asigna una serie de responsabilidades y roles a los integrantes del proyecto, para la consecución de los objetivos.

En los siguientes apartados se identificarán y detallarán los recursos humanos con las habilidades requeridas. Estarán detallados los roles y responsabilidades junto con las necesidades de capacitación y las estrategias para desarrollar el espíritu de equipo.

El organigrama del proyecto *Juice in time* se estructura de la siguiente forma:

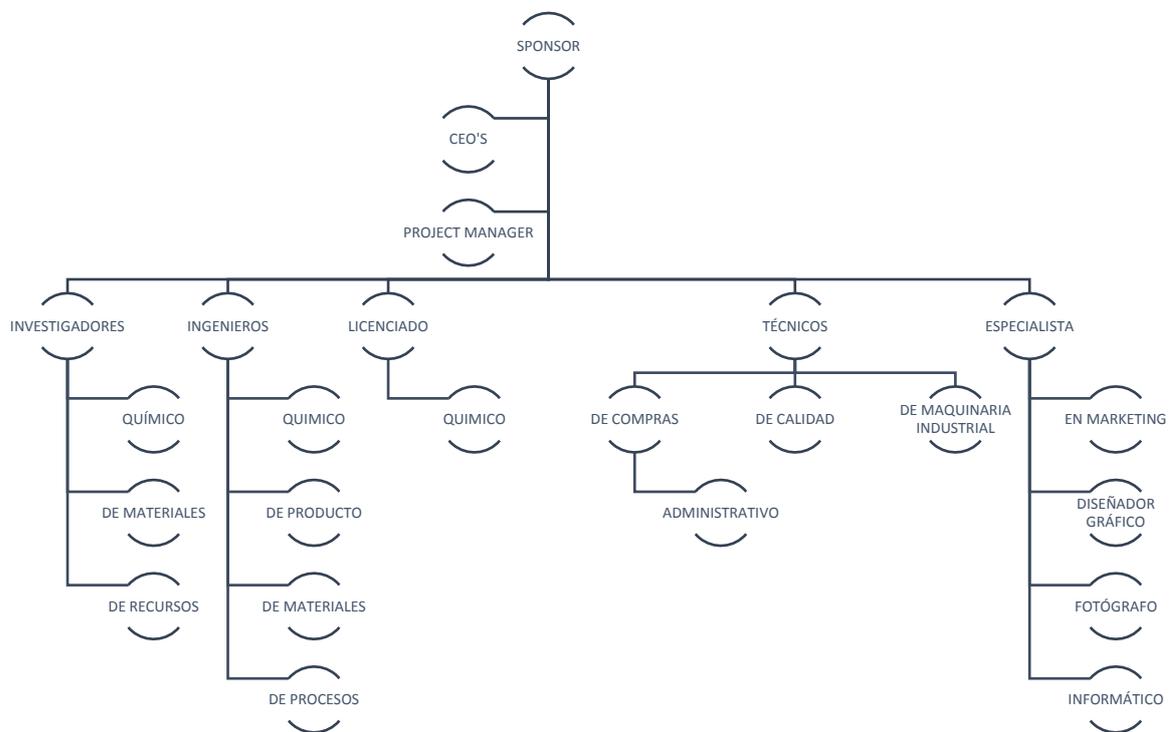


Figura 1. Organigrama Juice in time

El informático que aparece en la rama especialista estará a lo largo del proyecto para mantener en orden el sistema operativo, actualizar programas y resolver problemas.

En este caso, los especialistas van a ser externos y se van a subcontratar única y exclusivamente para la actividad requerida. En la tabla del apartado previo de los recursos y duración de las actividades, se han identificado la cantidad de personas para cada tarea. Ahora se identificarán exactamente cuántas personas salen en total para el desarrollo del proyecto y las que serían responsables de los demás. En alguna actividad la persona que la realizaba era experta, de modo que ella misma era la supervisora o responsable de la actividad, pero en otros casos, era una persona superior en cargo independientemente de realizar o no la tarea.

Para este proyecto se ha generado una matriz de recursos y responsabilidades que ayuda a ver por cada actividad los roles de cada perfil, garantizando una única persona responsable de cada tarea.

Queda mostrado el responsable (R) que ejecuta la tarea, los responsables últimos (A) que dan la cara por los resultados obtenidos, las personas que informan (I) y las que son consultadas (C) debido a su conocimiento.

	ROLES						
	SPONSOR	PROJECT MANAGER	INVESTIGADORES	INGENIEROS	LICENCIADOS	TÉCNICOS	ESPECIALISTAS
FASE 1: ESTUDIO CONTENIDO							
1.1. Investigación							
Investigación	-	I	R/A	I	C	-	-
1.2. Contactos							
Contactos	-	I	R/A	I	C	-	-
1.3. Generar hipótesis							
Generar hipótesis	-	I	R/A	I	I	-	-
1.4. Pruebas y ensayos							
1.4.1. Proceso de pedido							
Contactar con proveedores	-	I	C	I	I	R/A	-
Analizar y negociar ofertas	-	I	-	-	-	R/A	-
1.4.2. Ejecución de pruebas y ensayos							
Preparar instalación y maquinaria	-	I	-	A	-	R	-
Realizar ensayos	-	I	C	R/A	R	R	-
Elegir el proceso	-	I	A	I	I	R	-
1.4.3. Control de calidad							
Presentar propuesta a entidad competente	-	-	I	C	C	R/A	-
Validar propuesta	-	-	I	I	I	R/A	-
1.5. Conclusiones							
Redactar estudio	I	I	A	R	C	I	-
Presentar estudio	A	I	I	R	C	I	-
FASE 2: ESTUDIO CONTENEDOR							
2.1. Investigación							
Investigación	-	I	R/A	I	C	-	-
2.2. Contactos							
Contactos	-	I	R/A	I	C	-	-
2.3. Estudio de materiales							
Estudio de materiales	I	I	A	R	C	-	-
2.4. Generar hipótesis							
Generar hipótesis	-	I	R/A	I	I	-	-
2.5. Pruebas y ensayos							
2.5.1. Proceso de pedido							
Contactar con proveedores	-	I	C	I	I	R/A	-
Analizar y negociar ofertas	-	I	-	-	-	R/A	-

2.5.2. Ejecución de pruebas y ensayos							
Preparar instalación y maquinaria	-	I	-	A	-	R	-
Realizar ensayos	-	I	C	R/A	R	R	-
Verificar compatibilidad con maquinaria actual	-	-	I	A	-	R	-
Elegir el proceso	-	I	A	I	I	R	-
2.5.3. Control de calidad							
Presentar propuesta a entidad competente	-	-	I	C	C	R/A	-
Validar propuesta	-	-	I	I	I	R/A	-
2.6. Conclusiones							
Redactar estudio	I	I	A	R	C	I	-
Presentar estudio	A	I	I	R	C	I	-
FASE 3: DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE ALMACENAJE (CONTENIDO + CONTENEDOR)							
3.1. Estudio compatibilidad							
Fusionar contenido – contenedor	-	I	A	R	C	I	-
Configurar puesta en marcha	-	I	I	C	I	R/A	-
Verificar compatibilidad con maquinaria actual	I	I	I	C	I	R/A	-
3.2. Preparar la puesta en marcha para producción							
Preparar la puesta en marcha para producción	I	I	I	C	I	R/A	-
3.3. Control de calidad							
Presentar propuesta a entidad competente	-	-	I	C	C	R/A	-
Validar los resultados	-	-	I	I	I	R/A	-
3.4. Presentar los resultados a sponsor							
Presentar los resultados a sponsor	A	R	C	C	I	I	I
FASE 4: CATÁLOGO							
4.1. Estudio de mercado							
Investigar frutas mundiales	-	-	I	-	-	-	R/A
Investigar tendencias	-	-	I	-	-	-	R/A
Redactar conclusiones	I	I	C	I	I	-	R/A
4.2. Encuestas							
Realizar encuestas al público	-	-	I	-	-	-	R/A
Recoger resultados	I	I	C	I	I	-	R/A
4.3. Conclusiones							
Contrastar estudios y encuestas	I	I	C	I	I	-	R/A
4.4. Diseño gráfico							
Diseñar catálogo	-	C	-	-	-	-	R/A
Fotografiar el producto	-	C	-	-	-	-	R/A
Redacción del cuerpo	-	C	-	C	C	-	R/A
Maquetación del catálogo	I	C	-	I	I	-	R/A
FASE 5: GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL PROYECTO							
5.1. Gestión y liderazgo del proyecto							
Gestión y liderazgo del proyecto	A	R	C	C	C	C	C

Figura 2. Matriz RACI

El análisis de la carga de trabajo y el ajuste de asignación de personas al proyecto sirven para ver el volumen de trabajo y la carga prevista junto con las dedicaciones de las personas por periodo.

9.1.1. MIEMBROS DEL EQUIPO Y NOMENCLATURA

Los miembros del equipo *Juice in time* están definidos previamente en el organigrama anterior, sin embargo, en este apartado se identifican para cuantificarlos y seleccionar una nomenclatura para cada caso. En este proyecto hay un total de 28 personas, y sus diferencias van a ser una parte crucial para obtener muchos puntos de vista y poder llegar así a una solución completa que contemple todas las opiniones.

La nomenclatura utilizada para los componentes del equipo de trabajo y la cantidad de personas de cada tipología son los siguientes:

- SPONSOR – DOLCE GUSTO (NESTLÉ)
 - PROJECT MANAGER – PM (1)
 - INVESTIGADORES
 - QUÍMICO – IQ (1)
 - DE MATERIALES – IDM (1)
 - DE RECURSOS – IDR (2)
 - INGENIEROS
 - QUIMICO – IQ (1)
 - DE PRODUCTO – IDP (1)
 - DE MATERIALES – IDT (1)
 - DE PROCESOS – IDS (2)
 - LICENCIADO
 - QUÍMICO – Q (2)
 - TÉCNICOS
 - DE COMPRAS – TC (2)
 - ADMINISTRATIVO – TA (2)
 - DE CALIDAD – TQ (2)
 - DE MAQUINARIA INDUSTRIAL – TMI (4)
 - ESPECIALISTA
 - EN MARKETING – MK (3)
 - DISEÑADOR GRÁFICO – DG (1)

- FOTÓGRAFO – F (2)
- INFORMÁTICO – I (1)

9.1.2. HABILIDADES INTERPERSONALES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Para la creación de un buen equipo de trabajo, tendremos muy en cuenta las palabras del Dr. R. M. Belbin: *“Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de los miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales”*.

En este caso, como no se puede generar el Belbin de cada miembro y ponerlo en común, (porque aún no se dispone del personal adecuado), simplemente se recomienda plantear uno para ver qué roles predominarán en el grupo. Esto servirá para ver si hay un equilibrio entre los miembros y ayudará a construir un equipo de alto rendimiento, maximizar las relaciones de trabajo y desarrollar el talento que se encuentra en el equipo.

Los 9 roles de este método son los siguientes:

- CEREBRO
- INVESTIGADOR DE RECURSOS
- COORDINADOR
- IMPULSOR
- MONITOR – EVALUADOR
- COHESIONADOR
- IMPLEMENTADOR
- FINALIZADOR
- ESPECIALISTA

Se realizará una tabla como la que se pone de ejemplo a continuación, para ver los resultados obtenidos del test y valorarlos. Los colores representan la franja de puntuación obtenida, considerando el color verde como puntuación más alta y el rojo la más baja.

Rol		Miembro A	Miembro B	Miembro C	Etc.	Miembros ≥ 65
Cerebro	CE	Red	Red	Red	Red	0
Investigador de recursos	IR	Green	Red	Orange	Red	1
Coordinador	CO	Green	Green	Red	Yellow	2
Impulsor	IS	Orange	Orange	Red	Green	1
Monitor – Evaluador	ME	Green	Yellow	Red	Green	2
Cohesionador	CH	Red	Orange	Orange	Yellow	0
Implementador	ID	Yellow	Green	Green	Yellow	2
Finalizador	FI	Green	Yellow	Green	Yellow	2
Especialista	ES	Orange	Green	Green	Green	3

Figura 3. Tabla ejemplo de las puntuaciones del test Belbin

0-10	11-25	25-40	41-50	51-65	66-84	85-100
------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Figura 4. Leyenda de colores de la tabla anterior

9.1.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO

En este proyecto se podrán encontrar los siguientes roles con sus objetivos, funciones y niveles de autoridad, a quién reporta, quién supervisa y habilidades para desempeñar el rol.

SPONSOR (Nestlé)

OBJETIVOS DEL ROL	Es la persona que patrocina el proyecto, es el principal interesado en el éxito del proyecto, y por tanto, la persona que apoya, soporta y defiende el proyecto
FUNCIONES DEL ROL	Aprobar el Project Chárter (acta de constitución), aprobar el Scope Statement (declaración del alcance), aprobar el plan de proyecto y aprobar el cierre del proyecto
NIVELES DE AUTORIDAD	Firmar el contrato para iniciar el proyecto, aprobar la planificación del proyecto, monitorear el estado del proyecto y el contrato del servicio, ayuda a gestionar el control de cambios del proyecto, ayuda a gestionar los temas contractuales con el cliente, gestionar los recursos del proyecto, solucionar problemas y superar los obstáculos del proyecto
SUPERVISA A	Project Manager
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos según PMI
REQUISITOS DE HABILIDADES	Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de conflictos
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	5 años de experiencia en el cargo

Figura 5. Tabla del rol del sponsor

PROJECT MANAGER

OBJETIVOS DEL ROL	Gestionar el proyecto, desde su inicio, seguido de la ejecución, control y cierre
FUNCIONES DEL ROL	Revisar estándares y entregables, aprobar entregables o disponer su replanteo y aplicar acciones correctoras
NIVELES DE AUTORIDAD	Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto, externos contratados y a proveedores
SUPERVISA A	Equipo de proyecto, externos contratados y proveedores
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos según PMI
REQUISITOS DE HABILIDADES	Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de conflictos
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	5 años de experiencia en el cargo

Figura 6. Tabla del rol del project manager

EQUIPO DE PROYECTO (investigadores, ingenieros, licenciados, técnicos y especialistas)

OBJETIVOS DEL ROL	Elaborar entregables con la calidad requerida según estándares establecidos
FUNCIONES DEL ROL	Elaborar los entregables y supervisar a los proveedores

NIVELES DE AUTORIDAD	Según recursos asignados: investigadores supervisan ingenieros y éstos a los técnicos
SUPERVISA A	Los investigadores supervisan en según qué ámbitos a los ingenieros y químico. Sin embargo éstos supervisan a los técnicos en según qué tareas y finalmente los especialistas contrastan la información y sus avances con los ingenieros o técnicos que son los que tienen el conocimiento del proyecto y su contenido.
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS	Gestión de proyectos y la capacidad para desarrollar las cápsulas con los requisitos establecidos y el producto interior como parte esencial del proyecto
REQUISITOS DE HABILIDADES	Liderazgo, comunicación y solución de conflictos
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	5 años de experiencia para investigadores, ingenieros y licenciados, y 2 años para los técnicos y especialistas

Figura 7. Tabla de los roles del equipo de proyecto

9.1.4. ADQUISICIÓN DEL PERSONAL DEL PROYECTO

Para la adquisición se realizarán tablas con cada una de las personas contratadas completando los siguientes campos. En este caso como es planificación, sólo se enumera el listado a rellenar con los títulos que tendrá la tabla, para que se realice cuando se lleve a cabo la ejecución.

ROL	TIPO DE ADQUISICIÓN	FUENTE DE ADQUISICIÓN	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	LOCAL DE TRABAJO ASIGNADO	FECHA DE INICIO RECLUTAMIENTO	FECHA REQUERIDA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL	COSTO DE RECLUTAMIENTO
-----	---------------------	-----------------------	--------------------------	---------------------------	-------------------------------	--	------------------------

Figura 8. Tabla de adquisiciones

Además, para este proyecto es necesario seleccionar el personal con perfiles muy específicos. Hay bastante personal técnico, que debe estar muy cualificado para poder desarrollar todo el proceso productivo y de fabricación de las cápsulas, el comprimido interior y la mezcla del mismo con la cápsula, obteniendo el máximo sabor y propiedades de la fruta natural. Es por ello que se establecen unas líneas de evaluación para filtrar a los candidatos a medida que avance el proceso de selección del personal.

La planificación de la plantilla debe servir para buscar candidatos interesados, además de para preocuparse de su formación y carrera profesional. La planificación permitirá reaccionar con el menor coste ante cambios imprevistos, priorizar decisiones de subcontratación, mejorar la adecuación persona-puesto, ofreciendo formación y aumentando los beneficios de la empresa.

Para identificar los puestos de trabajo y determinar las actividades que se realizan en los mismos, se ha empleado la técnica de los cuestionarios con los siguientes aspectos:

- ACTIVIDADES (qué hacen)
- PERCEPCIONES (qué creen que hacen)
- NORMAS (qué deberían hacer)
- PLANES (qué harán en un futuro)

- MOTIVACIÓN (qué quieren hacer)
- CAPACIDAD (qué pueden hacer)
- POTENCIAL (qué podrían hacer y no hacen)

9.1.5. POLÍTICA DE CONTRATACIONES

Los principales puntos de la política establecida para las contrataciones de los empleados de *Juice in time* serán los siguientes:

1. El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
2. El trabajador no podrá efectuar negociaciones relacionadas con los activos de la empresa en los cuales pueda tener un interés real o potencial.
3. El trabajador no deberá tener antecedentes judiciales y/o penales
4. El trabajador tendrá una especialización en el cargo que va a desempeñar
5. Los aspirantes a los cargos deben tener como mínimo 2 años de experiencia, pero varía según la responsabilidad del cargo.

9.1.6. CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y MENTORING REQUERIDOS

En la siguiente tabla se detallan las características para cada rol:

SPONSOR	Debe tener experiencia en gestión de proyectos, ya que hará mentoring con el Project Manager utilizando toda la información obtenida del proyecto realizado. De ese modo el Project Manager adquirirá mayores conocimientos que le ayudaran a saber gestionar mejor los proyectos.
PROJECT MANAGER	Debe tener experiencia en gestión de proyectos, aunque no tanto como el sponsor. El Project Manager debe estar atento a todas las situaciones que le ocurren y tomar nota, con el fin de mejorar su capacitación. El Project Manager debe hacer mentoring con el equipo de <i>Juice in time</i> , especialmente al inicio de cada tarea donde él estará disponible para cualquier duda o necesidad de soporte puntual.
INVESTIGADORES	El personal de <i>Juice in time</i> deben estar capacitados técnicamente para desempeñar las tareas asignadas. Ellos serán quienes darán feedback de las tareas que desempeñen los servicios externalizados, como los especialistas en marketing, el diseñador gráfico o el fotógrafo.
INGENIEROS Y LICENCIADOS	
TÉCNICOS	
ESPECIALISTAS	Los especialistas deben estar bien reconocidos con una experiencia demostrable y bastante relacionada con el sector. Deben permanecer al gremio o bien a alguna asociación relacionada con el producto o el tipo de actividad a realizar.

Figura 9. Tabla características equipo