

The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each with a lighter blue ring around its center. These circles are arranged in a vertical line, with the largest at the top, a medium one in the middle, and the largest at the bottom. Thin blue lines intersect at the centers of these circles, creating a network-like structure. The background is white.

TFC – Gestió de Projectes

Gestió de Projectes amb Equips Virtuals

Autor:

Roberto Bedit Hernández

15/06/2012

Índex

Abstracte	3
1. Introducció.....	3
2. Metodologia d'investigació.....	4
2.1. Metodologia emprada	4
2.2. Suposicions.....	4
2.3. Resum següents capítols.....	5
3. Revisió Literària.....	6
3.1. Projectes Tradicionals.....	6
3.2. Equips tradicionals	7
3.3. Projectes Virtuals.....	7
3.4. Equips virtuals	8
3.5. Problemàtica habitual dels Projectes Virtuals	8
3.6. Conclusió revisió literària	11
4. Cas Pràctic.....	12
4.1. Situació.....	12
4.2. Requisits i Objectius del Projecte d' Upgrade	18
4.3. Enfoc del projecte	19
4.4. Equip de treball.....	24
4.4.1. Pla de transicions.....	26
4.4.2. Problemàtica i Riscos	29
4.5. Reestructuració del Projecte	31
4.6. Comunicació Interna.....	32
4.7. Entorn col·laboratiu	40
4.7.1. Estructura	41
4.7.2. Transparència informativa	43
4.7.3. Fer equip.....	44
4.7.4. Espai propi per cada fase.....	46
5. Conclusió.....	48
6. Webgrafia i Bibliografia	49

Abstracte

L'objectiu d'aquest treball és, entendre la problemàtica de la Gestió de Projectes amb Equips Virtuals, trobar solucions a dos dels problemes més comuns que tot cap de projecte troba quan gestiona equips d'aquesta índole, i mitjançant un cas pràctic, la gestió d'un projecte d'Upgrade amb equips virtuals, posar en pràctica aquestes solucions. Per tant, aconseguir que, gràcies a les indicacions trobades durant el període de recerca, la situació del projecte, (el qual va començar a gestionar-se utilitzant mètodes tradicionals i va començar a experimentar la problemàtica que més endavant estudiarem), millori tot rebent un correctiu. Així doncs, que el projecte rebi totes les garanties de que finalitzarà adequadament i a termini.

1. Introducció

Cada cop més, les empreses es veuen obligades a descentralitzar factories, processos, recursos en definitiva. Això fa que, en l'àmbit de gestió de projectes (que és en el que ens focalitzarem), puguem veure un canvi radical en quant a metodologia i gestió dels recursos.

En aquest treball, aprofundirem en tots aquells aspectes que ens donin una visió general de la circumstància actual i els possibles canvis i millores, per fer que el nostre projecte, amb recursos no localitzats en el mateix emplaçament que anomenarem "Equip Virtual", surti endavant amb totes les garanties.

2. Metodologia d'investigació

2.1. Metodologia emprada

S'ha escrit molt referent als projectes tradicionals, als projectes virtuals i a les diferències entre tots dos. D'altra banda s'han realitzat molts estudis sobre els equips virtuals, els avantatges i els inconvenients. De tot això farem us per a entendre la diferència entre equip virtual i equip tradicional, i poder així trobar els punts importants a treballar per a que un Projecte amb recursos virtuals, sigui tan profitós o més que un Projecte amb equips centralitzats.

Així doncs, per a poder dur a terme aquest treball, analitzarem tota la documentació existent. Mitjançant un cas pràctic, cas real que utilitzarem per introduir millores i correctius, (resultat d'aquest anàlisi previ que farem sobre la problemàtica de la gestió de projectes amb equips virtuals) veure de primera mà com es pot millorar substancialment el funcionament d'un equip virtual, amb el impacte conseqüent i positiu sobre la gestió d'un projecte amb equips d'aquesta naturalesa.

2.2. Suposicions

Aquest treball no pretén aprofundir sobre cap tecnologia en especial, es parlarà de moltes eines com son el correu electrònic, Live Meeting, etc. en el cas que es parli d'alguna d'aquestes eines es farà amb la finalitat de contextualitzar els aspectes funcionals i els processos del cas pràctic.

En aquest treball ens focalitzarem en algunes de les claus principals de la gestió de projectes amb equips virtuals, com ara son la comunicació o els entorns col·laboratius, deixant de banda d'altres, també importants que no inclourem dins l'abast d'aquest treball per la seva magnitud.

A més, en el cas pràctic, parlarem d'implementació d'un projecte, tot revisant la motivació del mateix, la seva metodologia i el seu equip de treball, amb la mera finalitat de situar al lector en un context adequat.

2.3. Resum següents capítols.

Tal i com hem explicat al capítol anterior, dividirem el treball en dos grans apartats; Per una banda la revisió literària existent sobre projectes tradicionals i virtuals, equips tradicionals i virtuals, les seves diferències i la problemàtica actual sobre la gestió de projectes amb equips virtuals, mitjançant el comentari d'un estudi realitzat prèviament per Bryan Rolf Trautsch (California,2003).

D'altra banda, un cas pràctic on introduïrem al lector a un projecte real. Explicarem el projecte, l'abast i tots els punts necessaris per situar al lector en context; Aquest projecte pateix de les problemàtiques que revisarem i analitzarem en els capítols següents podent així treballar tots aquells aspectes que s'han dut a terme per millorar i dur el projecte a avançar exitosament.

3. Revisió Literària

3.1. Projectes Tradicionals

Segons la Wikipedia un projecte és una planificació, que consisteix en un conjunt d'activitats que es troben inter-relacionades i coordinades. La raó d'un projecte és aconseguir objectius específics dins dels límits que imposen un pressupost, qualitats establertes prèviament i un lapse de temps prèviament definit. La gestió de projectes és l'aplicació de coneixements, habilitats, eines i tècniques, a les activitats d'un projecte per satisfer els requisits del mateix.

Un projecte consisteix en reunir diverses idees per fer-les. És una iniciativa que té lloc durant un temps limitat, i que apunta a aconseguir un resultat únic. Sorgeix com a resposta a una necessitat, d'acord amb la visió de l'organització, encara que aquesta pot desviar-se en funció de l'interès. El projecte finalitza quan s'obté el resultat desitjat, i es pot dir que es col·lapsa quan desapareix la necessitat inicial o s'esgoten els recursos disponibles.

Segons Emigdio Alfaro en la seva presentació de "Metodologies Tradicionals de la Gestió de Projectes", un projecte tradicional s'identifica per les següents característiques:

- Objectiu de tres dimensions: Rendiment, Temps i Costos.
- Unicitat :Tot projecte ha de ser únic.
- Gestió de Recursos: Físics (Persones) i/o materials.
- Es desenvolupen dintre d'una Organització.

Les dos últimes característiques esmentades són sense cap dubte les que potser més identifiquen la diferència entre un projecte tradicional i un de virtual com podrem aclarir en els següents punts.

3.2. Equips tradicionals

Katzenbach i Smith (1993) descriuen un equip com un grup de persones amb habilitats complementàries que estan compromeses amb un propòsit comú i que són mútuament dependents els uns dels altres per aconseguir un objectiu comú.

Els equips tradicionals defineixen normes i límits, determinen els mètodes de comunicació, es troben amb diferències culturals, resolen conflictes, acorden mètodes de consens i interpreten les influències externes.

Els reptes anteriorment descrits també existeixen de manera similar dins dels equips virtuals, però aquests, es multipliquen i s'intensifiquen degut a les seves característiques.

3.3. Projectes Virtuals

Tal i com hem comentat, les diferències més notables entre un projecte tradicional i un de virtual es troben en la gestió del seus recursos així com el desenvolupament dins de la mateixa organització.

Gràcies a les noves tecnologies, ja no és necessari que els projectes es realitzin en un lloc comú, geogràficament parlant, amb uns recursos comuns. La tecnologia ens ofereix la possibilitat de diversificar, de buscar els millors recursos dins o fora de la organització sense que la localització geogràfica o altres factors com la cultura o la franja horària, siguin limitacions actives per a dur a terme un objectiu comú.

D'altra banda veurem en els següents capítols quins són els problemes derivats d'aquest model de projecte que d'una banda ens aporta molta flexibilitat però d'altra ens afegix una sèrie d'inconvenients que no tindriem si els recursos es trobessin juntament en un mateix emplaçament.

3.4. Equips virtuals

En contrast amb els equips tradicionals, els equips virtuals no interactuen normalment amb persones físicament, (Bell i Kozlowski, 2002) i normalment fan ús de la tecnologia electrònica per a dur a terme el seu treball.

A més, els membres de l'equip virtual normalment estan dispersos geogràficament, amb l'evident limitació de trobar-se cara a cara, el que significa, que depenen totalment de la tecnologia.

De la mateixa manera, Townsend i DeMarie (1998) defineixen un equip virtual com un grup de companys de treball, distribuïts geogràficament, reunits per un propòsit comú a través d'una combinació de tecnologies de telecomunicacions, per aconseguir un objectiu comú de l'organització.

En molts casos, els membres de l'equip virtual tindran diferents llengües natives, viuran en diferents continents i en diferents franges horàries.

Una definició simplificada d'un equip virtual seria doncs:

Equips virtuals = equips + eines de comunicació + treball en grup

No obstant això, Hoefling (2003) destaca que la direcció i el treball en equips virtuals requereixen més que d'ordinadors i tecnologia, és la naturalesa humana la que segueix sent la clau de l'èxit.

3.5. Problemàtica habitual dels Projectes Virtuals

Per a poder entendre la problemàtica habitual de la gestió de projectes amb equips virtuals hem utilitzat la recerca, tot modificant-la per als nostres interessos, feta per Bryan Rolf Trautsch (California, 2003) on mitjançant una sèrie de preguntes a diferents organitzacions sembla trobar un denominador comú per a totes elles:

1. Quines són les raons principals per les quals la seva empresa decideix utilitzar equips virtuals de projecte?
2. Utilitza, la seva empresa, tècniques de gestió de projecte diferents al tractar amb equips virtuals o tradicionals?
3. Quin impacte tenen els equips virtuals en la moral dels membres de l'equip virtual?
4. Quins són els 3 problemes de comunicació més comuns que pugui haver tingut amb els equips virtuals?
5. Quins són els 3 problemes de control més comuns que pugui haver tingut amb els equips virtuals?

Resposta Pregunta 1

Bàsicament la majoria d'organitzacions varen respondre que les raons principals per les quals la seva empresa decideix utilitzar equips virtuals de projecte son motius de costos i limitacions de recursos. Moltes de les empreses enquestades eren grans organitzacions amb una descentralització notable, resultat de l'expansió típica que sofreixen aquestes multinacionals.

Descentralitzant i virtualitzant els equips les empreses poden trobar arreu de totes les seves sucursals, gent molt capacitada a un preu moltes vegades molt més reduït i ajustat que si tractessin de formar el mateix equip en un sol lloc. Tanmateix les mateixes empreses reconeixen que la virtualització dels equips inquireix en un cost addicional de despeses de viatges si es pretén que l'equip es trobi de tant en tant.

Així doncs concloem que la raó principal és la reducció de costos tot i que si no es gestiona un equip virtual com a tal, sinó que es pretén gestionar-ho com un equip tradicional és molt probable que aquesta reducció esdevingui al final un augment dels costos.

Resposta Pregunta 2

L'estudi revela que sorprenentment la majoria de les empreses enquestades no utilitzen tècniques de gestió de projectes diferents a l'hora de gestionar projectes tradicionals o amb equips virtuals.

És per això que l'estudi també identifica un munt de problemes relacionats per aquest fet, com ara problemes de comunicació entre les persones de l'equip que molt sovint son de països diferents, cultures diferents i maneres de fer i entendre les coses diferents.

Entenem doncs que els equips virtuals requereixen d'una gestió molt diferent on la comunicació, la participació o col·laboració i la socialització son punts molt importants i que han de ser tractats amb especial atenció.

Resposta Pregunta 3

La distribució geogràfica dels membres de l'equip, i la no possibilitat de trobar-se sovint, perjudica a aquests, que cada cop més es poden sentir desplaçats o no part d'un grup.

És molt important trobar mètodes per a fomentar la inclusió de tots el membres dins de l'equip, per a que el projecte funcioni l'equip ha de sentir que és un tot, i no petites parts distribuïdes.

Els efectes de l' exclusió seran doncs la pèrdua de motivació, la pèrdua del sentit de la realitat i de la prioritat de les tasques amb el conseqüent impacte en el projecte, la seva realització i qualitat.

Resposta Pregunta 4

Sobre els problemes més freqüents a l'hora de comunicar-se la majoria dels enquestats varen respondre que la franja horària i el problema idiomàtic son el principals motius que generen problemes dins de la comunicació.

Els equips tradicionals operen a la mateixa franja horària, és més, treballen als mateixos horaris normalment, el que fa que la comunicació sigui o pugui ser totalment síncrona. El problema amb els equips virtuals descentralitzats és que al treballar en diferents franges horàries els membres de l'equip s'han d'acostumar a una comunicació asíncrona on la resposta trigarà molt sovint un dia en tornar. Es per això que els caps de projecte que treballin amb equips virtuals han de tenir en compte aquest comportament per a poder definir acuradament el "timeline" del projecte.

La barrera idiomàtica és sense cap dubte l'altre gran problema, no només perquè s'ha d'establir l'idioma comú, molt sovint l'anglès, sinó perquè ens exposem a infinitat de diferents accents, a una significació diferent de les paraules i al no enteniment de les persones.

Així doncs, tornem a trobar que la comunicació és una peça clau en la Gestió de Projectes amb equips virtuals.

Resposta pregunta 5

D'un munt de respostes referents als problemes de control més habituals podem extreure que, la comunicació i la col·laboració entre els membres així com la falta d'informació i actualitzacions informatives sobre l'estat del projecte, son els problemes més remarcables.

3.6. Conclusió revisió literària

Podem concloure que la motivació per a decidir treballar un projecte amb equips virtuals resideix en la reducció de costos i en la flexibilitat que, la diversitat (en quan a persones i els seus coneixements), pot aportar al projecte.

D'altra banda, la diversificació dels equips, la seva diferència cultural i idiomàtica, així com la constant desmotivació degut a no sentir-se part d'un grup, fan que els equips virtuals requereixin més atenció sobre la comunicació i la col·laboració. Aquests son els dos punts més importants a tenir en compte quan gestionem un projecte amb equips virtuals.

Podem entendre que la resta d'aspectes que defineixen un projecte així com les seves activitats (Scope, Pla de projecte, Budget) continuen sent vàlids tan per a la gestió de projectes tradicionals com a projectes amb equips virtuals.

Així doncs, comunicació i col·laboració seran els dos punts a aprofundir en els següents capítols quan tractem el cas pràctic.

4. Cas Pràctic

En aquest capítol treballarem un cas real d'un projecte on tots els seus components a nivell de recursos personals estan distribuïts geogràficament arreu del món, és a dir, la gestió d'un projecte amb equip virtual.

Després de la recerca literària que hem fet, hem entès la problemàtica més habitual de la gestió de projectes amb equips virtuals; l'abast d'aquest cas pràctic no és altre que posar en pràctica mesures correctives per a gestionar, d'una manera efectiva i eficient, els problemes derivats de la comunicació i la col·laboració quan es treballa amb equips virtuals.

A continuació, el lector podrà situar-se en el context de l'empresa i el projecte escollits, així com conèixer la casuística i problemàtica particular que el projecte planteja no només per al cap de projecte sinó per a l'organització.

Per motius de confidencialitat, ocultarem els noms d'empreses i persones sempre que sigui possible.

4.1. Situació

L'empresa estudiada Global HRS Services, d'ara en endavant Global HRS, treballa el sector dels serveis de recursos humans oferts a empreses terceres. El model de servei pot variar depenent del contracte que es tingui amb el client. La base comuna per a tots els clients és, si més no, que tots els serveis i dades dels clients corren dins del maquinari i programari propietat de Global HRS. Així és que tan personal de Global HRS com dels propis clients finals, poden treballar amb els sistemes propietat de Global HRS.

Global HRS és una multinacional distribuïda arreu del món, amb 3 centres de dades situats a Canadà, França i Austràlia, amb la finalitat de poder oferir serveis a tots els països del món.



Imatge 1 Centres de Dades a Global HRS

Global HRS va escollir la plataforma SAP per a oferir, a tots els seus clients, la diversitat de serveis que componen el seu catàleg. Així doncs, Global HRS té tres "Landscapes" diferents un per a cada regió. Cada "Landscape" està format per diferents productes SAP i d'altres proveïdors, necessaris per poder donar tots els serveis que Global HRS ofereix.

El producte principal és el SAP R/3 que s'utilitza com a plataforma per a córrer els serveis principals del negoci de Global HRS. Aquest producte està integrat amb molts altres que proporcionen serveis secundaris, a mencionar, el SAP Portal, utilitzat pels clients com a interfície gràfica amigable per a la presentació online dels serveis que Global HRS ofereix als usuaris finals dels clients en contracte.

Referent als sistemes SAP R/3 principals i als SAP Portal, cada Landscape de cada regió disposa de 4 sistemes, és a dir, un entorn de Desenvolupament, un entorn de Qualitat, un de Pre-Producció i l'entorn Productiu. En total 8 sistemes per regió que donen servei a un total de 90 clients multinacionals de dimensions considerables.

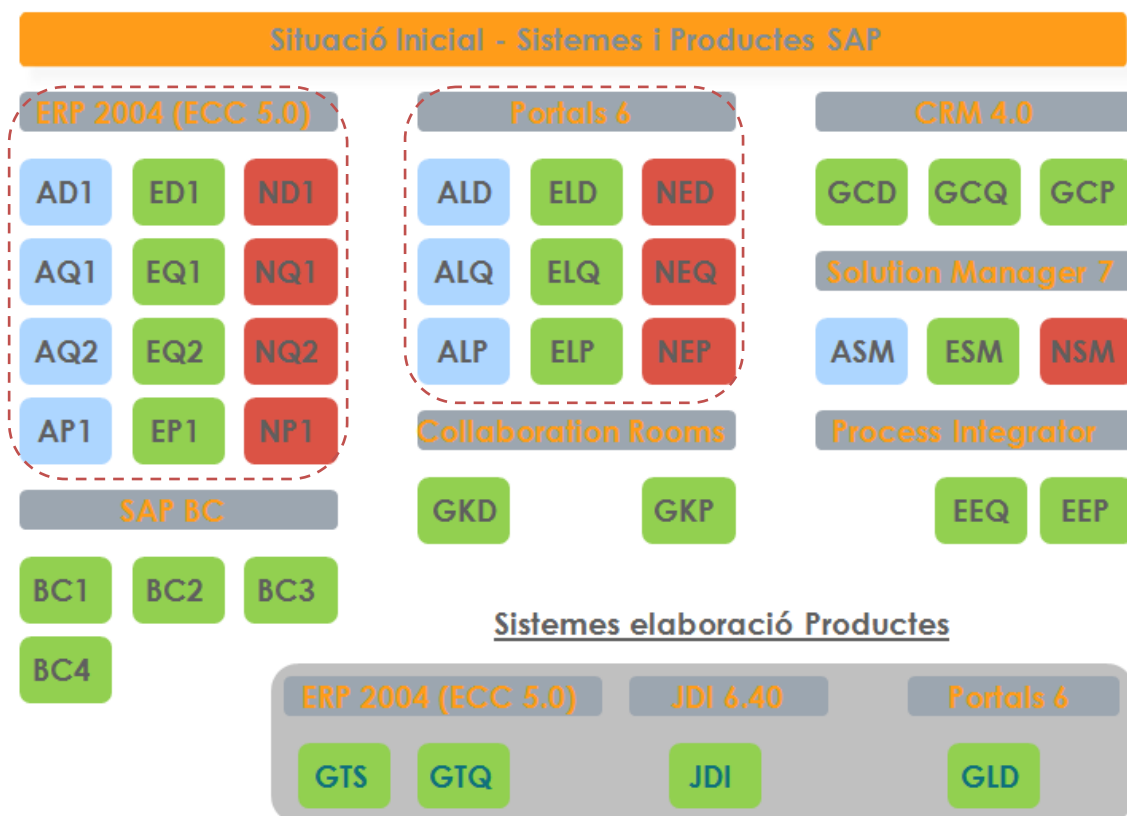
Per motius de reducció de costos, Global HRS s'ha plantejat unificar els Centres de Dades tot unificant al mateix temps els sistemes SAP R/3 i els Portals de SAP.

La reducció de costos és evident en tant que s'estalviarà en:

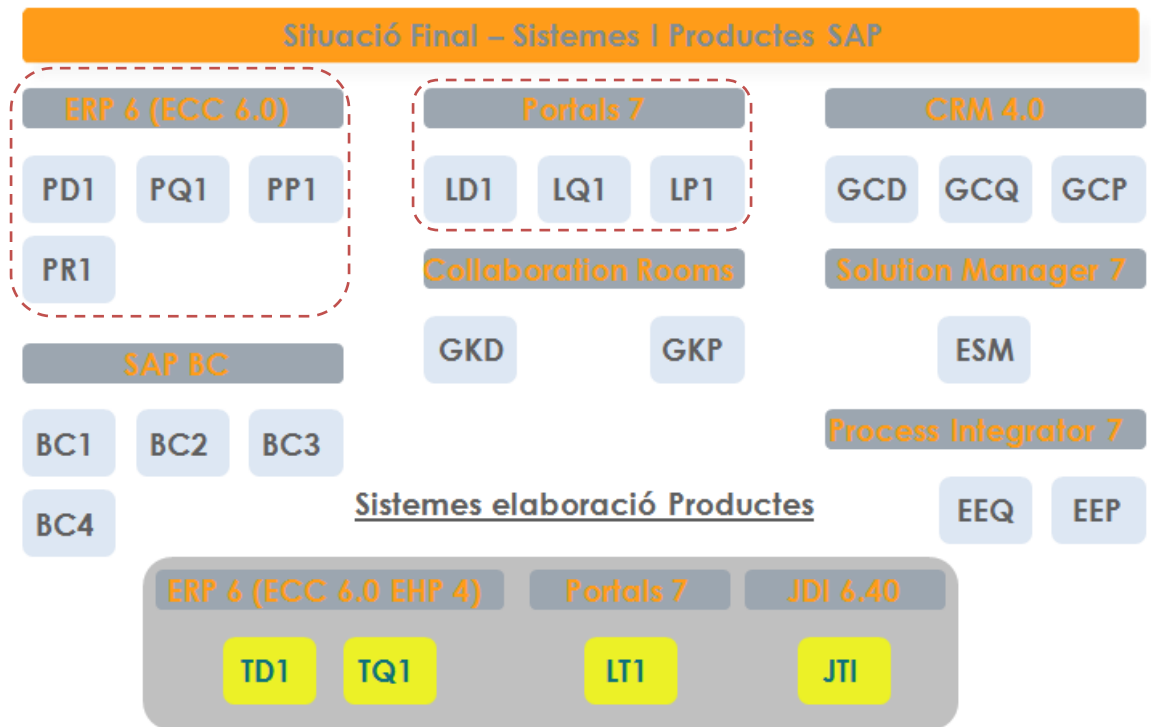
- Manteniment de Sistemes
- Unificació del Producte

Manteniment de Sistemes

Global HRS passarà de 21 sistemes a 7 sistemes amb la conseqüent reducció de costos de manteniment de Hardware, de manteniment de llicències SAP, de Manteniment de llicències de sistemes operatius i de personal que gestiona el manteniment dels servidors tan a nivell d'aplicació com a nivell de sistema operatiu.



Imatge 2 – Situació Inicial Sistemes i productes SAP a Global HRS



Imatge 3 – Situació Final Sistemes i productes SAP a Global HRS

Unificació del Producte

Unificant els entorns de les Regions, Global HRS busca unificar la metodologia de treball, els processos, i els productes que Global HRS ofereix. La finalitat és millorar la productivitat i abaratir el producte que Global HRS ofereix en aquests moments, per poder buscar una màxima rendibilitat.

Global HRS té una política de servei molt exigent amb els seus clients. Un dels punts oferts en tots els contractes amb els clients és, l'obligació de Global HRS d'actualitzar el programari SAP utilitzat per oferir els serveis dels seus clients. Tan és l'exigència que l'empresa només es pot permetre oferir els serveis en una versió per sota de la més actual com a màxim.

Amb un projecte global molt ambiciós, Global HRS es planteja accionar un macro projecte que en no més de tres anys unifiqui els Centres de Dades, unifiqui els sistemes SAP (tan R/3 com Portals) a l'hora que els hi faci un

canvi de versió a la més actual fins al moment, és a dir, que podem considerar que la multinacional planteja un programa de projectes.

Global HRS divideix el programa en els següents projectes:

1. Unificació Centre de Dades de Toronto
2. Unificació Centre de Dades de Mulgrave
3. Consolidació de desenvolupaments a mida
4. Migració Unicode
5. Migració SAP ECC5 a ECC6 | Portal 6 a Portal 7

Unificació Centre de Dades de Toronto

Aquest és el primer Projecte que es posa en marxa, la unificació del Centre de Dades de Toronto amb el de Paris, es fa movent tots els sistemes i la infraestructura necessària per a que els clients continuïn gaudint dels seus serveis sense cap interrupció. El projecte es du a terme en 4 mesos.

Unificació Centre de Dades de Mulgrave

Aquest és el segon Projecte que es posa en marxa, en paral·lel amb el primer. La unificació del Centre de Dades de Mulgrave amb el de Paris, es fa movent tots els sistemes i la infraestructura necessària per a que els clients continuïn gaudint dels seus serveis sense cap interrupció. El projecte es du a terme en 6 mesos degut a complicacions burocràtiques amb certs clients.

Consolidació de desenvolupaments a mida

Global HRS treballa sobre el producte SAP Estàndard però també ha desenvolupat algunes solucions a mida utilitzant la plataforma. Després d'un estudi sobre aquest programari i les seves versions distribuïdes a les tres regions, es va detectar incongruències entre les versions o fins a variacions del programari. La unificació i consolidació d'aquest programari era un requisit fonamental per a poder integrar les tres regions en un sol sistema. Aquest projecte va tenir una durada de 6 mesos i es va executar en paral·lel amb els dos anteriors.

Migració Unicode

El sistema que dona servei a la regió d'Àsia i Pacífic (APAC), va ser el primer en existir, i per limitacions del moment es va instal·lar amb codi de caràcters no Unicode. Segons la definició que trobem a la Wikipedia, l'Unicode és un estàndard de codificació de caràcters dissenyat per facilitar el tractament informàtic, transmissió i visualització de textos de múltiples llenguatges i disciplines tècniques.

Una de les limitacions per a poder consolidar sistemes SAP és que han de d'instal·lar-se amb el mateix codi de caràcters. Així doncs la conversió a Unicode, un projecte que es va realitzar en 8 mesos, era condició per a poder fer l'Upgrade del sistema d'APAC.

Migració SAP ECC5 a ECC6 | Portal 6 a Portal 7

El projecte més important i estratègic per Global HRS. Migrar 86 clients multinacionals que resideixen en 3 entorns diferents tot unificant-los en un de sol. Aquest és el projecte en el que centrarem el nostre cas pràctic. Aquest projecte s'inicia al Juny de 2010 amb una finalització prevista per a Juny de 2013. Un projecte tan llarg i complex sofreix molts canvis i reajustaments al llarg del cicle de vida del mateix. En els següents capítols s'estudiaran els aspectes de l'equip.

4.2. Requisits i Objectius del Projecte d' Upgrade

Segons una publicació que trobem a philosophe.com, els requisits son un conjunt de documents que descriuen l'objectiu final del Projecte, allò que el projecte vol aconseguir. Aquests documents recolliran tan el "Que" com el "Com". A continuació exposarem els requeriments del projecte d'Upgrade de la versió ECC5 a la versió ECC6.

Requisits

- Upgrade de les plataformes existents en la versió SAP R/3 ECC5 a SAP R/3 ECC6, així com els Portals de SAP de la versió 6 a la versió 7.
- Només es farà un Upgrade Tècnic. El que significa que no es farà cap canvi de funcionalitat si no és estrictament necessari. El canvi de versió ha de ser doncs transparent per al client.
- Nova plataforma, on nova funcionalitat pot ser implementada un cop l'Upgrade finalitzi.
- Única plataforma per oferir els serveis a tots els clients.
- Unificació del catàleg de productes.
- El Termini del projecte és de 3 anys degut a que el suport que SAP fa a la plataforma actual finalitza al Març de 2013.

Objectius

- Minimitzar la implicació dels clients en el procés de migració mitjançant tècniques de test que no requereixin del client per a validar-les. Tests comparatius entre les dues versions.
- Minimitzar la quantitat de canvis visibles que els clients puguin experimentar.
- Creació d'un procés de migració repetitiu i reutilitzable en cada migració.
- Treballar amb un pla de projecte que minimitzi els riscos a més de ajudar a que el projecte es porti a terme en els temps i costos estimats.

4.3. Enfoc del projecte

Tal i com hem comentat anteriorment el projecte d'upgrade esdevé una migració de versió de SAP, més una consolidació de tres entorns diferents en un de sol. Una de les particularitats dels sistemes SAP a tractar és que contenen una configuració i un programari específic per a cada client. És a dir, aquests sistemes SAP tenen tants Clients SAP (concepte dins del programari SAP que engloba i separa configuracions d'altres clients) com clients té l'empresa Global HRS.

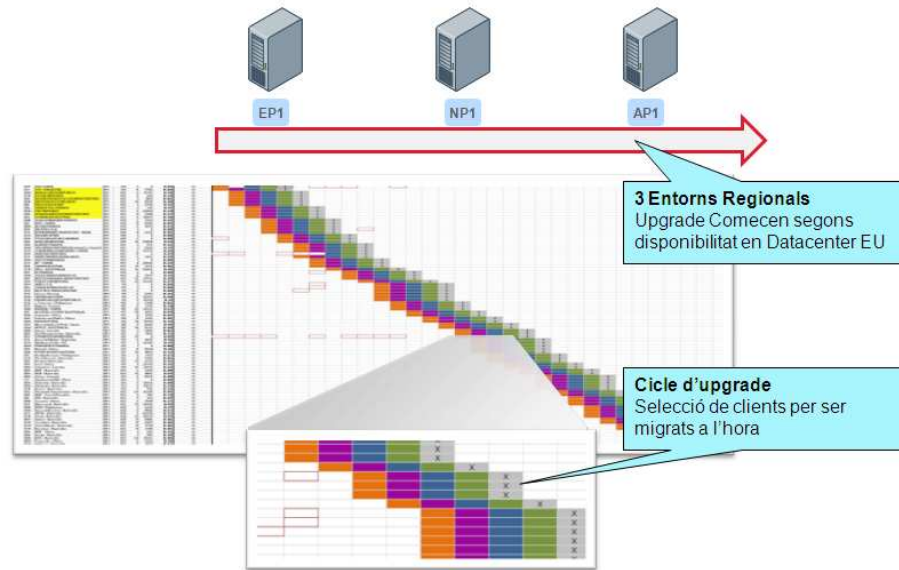
En total estem parlant de 86 clients a migrar distribuïts en tres entorns diferents :

- 40 Clients a l'entorn Europeu
- 16 Clients a l'entorn Americà
- 30 Clients a l'entorn d'APAC

En un principi es va avaluar de fer un Upgrade massiu de tots els clients de cada entorn, el que s'anomena un "Big Bang", però degut a la naturalesa del serveis que Global HRS ofereix i degut a la complexitat de testejar en un temps petit un màxim de 40 configuracions i repositoris diferents, va esdevenir una opció inviable.

Amb la col·laboració de l'empresa SAP, es va considerar una nova opció mitjançant una nova eina oferta per SAP; La migració client a client, això és, tenint dos entorns en paral·lel, l'antiga versió i la nova, anar migrant cada client de SAP (és a dir client de Global HRS) separatament.

A continuació mostrem un gràfic que representa aquest concepte per a Global HRS:



Imatge 4 – Projecte en cascada mitjançant cicles

L'estratègia a seguir doncs és fer petites seleccions de clients, que componen el que anomenarem un cicle d'upgrade.

Un cicle d'upgrade te una duració de 5 mesos, i durant aquest cinc mesos s'executaran 5 fases diferents per aquella selecció de clients:

- Inicialització: En aquesta fase es recull tota la informació necessària per fer l'upgrade d'aquets clients, i es comunica a les persones afectades "Stakeholders".
- Planificació i Disseny: En aquest fase es revisarà tota la documentació obtinguda i es crearà un Blueprint i una guia de configuració.
- Construcció: En aquest fase s'implementarà la guia de configuració per el/s client/s seleccionats i es finalitzaran els scripts de test.
- Test: En aquesta fase s'executaran tots els scripts de test.
- Implementació: Fase on es prepara l'entorn productiu per rebre la migració correctament.

Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5
Phase 1 Initialization (Project Prep)	Phase 2 & 3 Planning/Design (Blueprint)	Phase 4 Build (Realization)	Phase 5 Test (Final Prep)	Phase 6 Deploy (Go-Live)
Milestones and Deliverables				
<ul style="list-style-type: none"> ☐ Client Questionnaires distributed <ul style="list-style-type: none"> ☐ Establish GV Stakeholder Forum ☐ Client Datasheet completed (Scope of upgrade) ☐ Kick-off meeting ☐ ECC6 DEV and Portal DEV environments established 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Ticket Cleanup Completed ☐ Critical maintenance only commences ☐ Dual Maintenance commences ☐ Technical Upgrade Plan <ul style="list-style-type: none"> ☐ Client Upgrade Blueprint completed (Client upgrade Guides) ☐ Synchronized ECC6 Production <ul style="list-style-type: none"> ☐ ECC6 Parallel Test environment established 		<ul style="list-style-type: none"> ☐ ECC6 QA and Portal QA environments established ☐ Upgraded Client ☐ Validated Test Plan ☐ End User forced changes Guide 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Tested and validated Upgrade ☐ Client readiness assessment completed
				<ul style="list-style-type: none"> ☐ SP Application and testing ☐ Dual Maintenance ends ☐ Go-live

Imatge 5 – Detall d'un cicle i els seus milestones

Cada fase conta amb un equip de treball autònom, amb la qual cosa es pot seriar l'execució de cicles, és el que anomenarem projecte d'upgrade en cascada, en el següent capítol aprofundirem sobre els equips de treball.

Els cicles d'upgrade, es dir la selecció de clients per migrar a l'hora, es confecciona atenent als següents factors:

- Prioritat de la disponibilitat dels entorns al Centre de Dades Europeu , projecte que com ja hem explicat s'executa en paral·lel.
- Capacitat dels equips de treball: Com explicarem a continuació, els equips (un per a cada fase) es dimensionen per poder assolir certa feina i no més.
- Disponibilitat dels equips externs al projecte que han de donar suport.
- Número de països que conte cada client, numero de nomines que s'han de calcular per a cada client: Cada país te una configuració independent amb el que a mes països mes complexitat, a mes número de nomines a calcular mes gran és el client (en mida de BD).
- Calendari d'esdeveniments de cada client.

Com varem comentar a la part d'objectius del projecte, un dels objectius clau que permetrà el desenvolupament del projecte en els terminis establerts, és no involucrar als clients de Global HRS en el procés d'upgrade i més concretament en el procés de test ja que per experiència se sap que involucrar a un client final en qualsevol fase d'un projecte provoca retards i la pèrdua del control del mateix.

Així doncs la metodologia del test és la clau d'aquest projecte perquè, d'una banda no es vol el client final involucrat però d'altra s'han de donar garanties de que Global HRS és autosuficient per realitzar els tests amb la qualitat requerida.

Així és que el test haurà de realitzar-se seguint els següents principis:

- Tests comparatius entre les dues versions: Sent un Upgrade tècnic que no funcional, s'ha de lliurar la mateixa funcionalitat, el tests es realitzarà duplicadament en els dos entorns, el vell i el nou.
- Els departaments de Global HRS que donen suport als clients hauran de revisar els scripts de tests per detectar incongruències.
- El test s'haurà de realitzar en el període definit dins del cicle (1 mes).

Unit Testing	System Integration Testing	Final Preparation Testing	
Phase 4 Build (Realization)	Phase 5 Test (Final Prep)	Phase 6 Deploy (Go-Live)	
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Unit Tests</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Check Lists</div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Regression Tests</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Functional Tests</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Technical Test</div>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Functional Validations</div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Technical Tests</div>	<p>Test method</p> <p>Parallel runs, before and after compare</p> <p>Comparative test script execution</p> <p>Compile , execute etc.</p> <p>Final validation for Go-Live, Performance, deployment test</p>
Selective Scope	Full Scope	Test Script Defined Scope	

Imatge 6 – Detall tests a cada fase

Un cop finalitzat el test i sempre que tota la funcionalitat testejada estigui correcta, és a dir tal i com estava a la versió antiga, ja estarem en disposició de preparar la implementació final al entorn productiu.

La preparació final inclou la definició del pla d'implementació al entorn productiu, definició de l'equip de suport, connectivitat del client al nou sistema, revisió dels scripts de test que s'utilitzaran durant les validacions i finalment la comunicació al client de les dates exactes i els temps de disponibilitat dels sistemes.

Amb aquest enfoc es pretén proporcionar qualitat i fluïdesa al procés de migració de clients d'una versió a una altra amb el mínim impacte per els clients encara que per aconseguir-ho requereixi de més esforç per Global HRS que ha de assumir el cent per cent dels tests i tota la responsabilitat d'un projecte d'aquestes magnituds.

4.4. Equip de treball

Tal i com hem comentat al capítol anterior, el projecte es planteja de tal manera que cal crear un equip específic per a cada fase del projecte.

El dimensionament dels equips es fa inicialment tenint en compte una prova pilot, que es va fer als inicis, i que va fer possible calcular quina era la capacitat de cada component de l'equip per a cada fase. S'ha d'entendre que el producte que Global HRS implementa als sistemes SAP és el mòdul de Recursos Humans i això ens marca els coneixements que necessitarem a l'equip.

Els recursos que es necessiten per aquest projecte són del tipus:

- Experts en Nòmina (PY)
- Experts en Gestió de Temps (TM)
- Experts en Recursos Humans (HR)
- Experts Portal SAP (XSS)
- Administradors de Sistema SAP
- Desenvolupadors de codi ABAP
- Testers

A continuació detallem l'estructura de l'equip inicial:

Especialització	Número	Empresa
Cap de Projecte	1	Global HR
Coordinadors Fases	5	Global HRS / Externs
Relació amb Clients	2	Global HR
PY	8	Externs
HR	2	Externs
TM	2	Externs
Testers	4	Global HR
Portal	2	Externs
ABAP	1	Externs
Administradors	3	Global HRS / Externs

Global HRS inicialment no té l'experiència en migracions d'aquest tipus ni complexitat, és per això que subcontracta a una empresa externa la majoria dels recursos, per a que aquesta iniciï el projecte i treballi amb Global HRS en un pla de transició per a que mica en mica Global HRS substitueixi recursos externs per interns i així abaratir els costos.

Aquest projecte requereix de recursos molt experimentats en la matèria, tant de l'empresa externa com de Global HR, és per això que tant l'empresa externa com Global HRS decideixen buscar aquests recursos en qualsevol dels centres de treball dels que ambdues companyies disposen sense importar a on es situen geogràficament.

Estem parlant doncs de el primer gran projecte amb equips virtuals que Global HRS durà a terme.

L'equip inicial es distribueix geogràficament "segons el següent mapa:



Imatge 7 – Mapa distribució dels recursos

Aquesta distribució comportarà els problemes típics, detallats en el capítol Recerca Literària, que el cap de projecte amb el suport dels seus coordinadors de fase hauran de resoldre tot implementant tècniques de comunicació i col·laboració que tractarem en capítols posteriors.

4.4.1. Pla de transicions

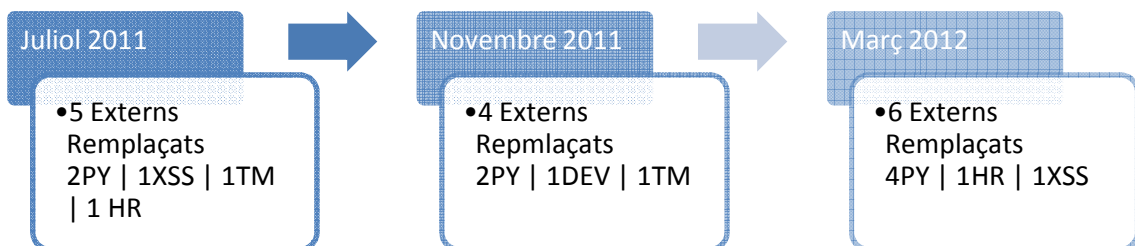
Degut al cost elevat derivat de subcontractar la majoria dels recursos a un empresa externa, per a la realització d'un projecte d'una durada de 3 anys, Global HRS dissenya i planifica un pla de transició que permetrà la viabilitat del projecte en termes econòmics.

El pla de transició contarà doncs dels següents punts:

- Dates de transició i recursos a incorporar
- Metodologia de transició

Dates de transició i recursos a incorporar

Les dates de transició s'estableixen d'acord als períodes de menys activitat del projecte i espaiats suficientment per a que les conseqüències de reemplaçar membres d'equip no es solapin.



Reemplaçar a un membre d'un equip virtual comporta problemes del tipus:

- Pèrdua de rendiment: El nou membre de l'equip ha de agafar el ritme de treball, aquest nou membre no està emplaçat dins d'un equip físic amb el que sempre li costarà molt més agafar el ritme desitjat donat que no te la facilitat de recolzar-se amb companys de la mateixa manera que ho faria un equip local.
- Increment d'errors: Encara que en un projecte s'intenta documentar tot, hi ha sempre una part del coneixement que resideix en la persona, reemplaçar a aquesta persona comporta perdre aquesta part del coneixement que la nova persona haurà d'assolir de nou.

- Desmotivació: El nou membre de l'equip donada la distància, es sent aïllat i sol davant a unes noves tasques i a una nova metodologia de treball. Això pot comportar certa desmotivació que afectarà al rendiment i a la qualitat de la seva feina.
- Impacte en el rendiment dels companys: Incloure a un nou membre dins de l'equip comporta que la resta haurà de donar-li suport de una manera o una altre amb el que impactarà al rendiment de la resta de l'equip.

Metodologia de Transició

Per reduir, en mesura de lo possible, els efectes anteriorment descrits, Global HRS defineix una metodologia específica per realitzar les noves incorporacions.

Es defineix que els nou vinguts han de incorporar-se a l'equip de una forma incremental fins arribar al 100% de dedicació, això és, estaran dedicats al projecte al 25% de la seva disponibilitat durant un més, dos mesos abans de la data oficial d'incorporació, es dedicaran al projecte al 50% de la seva capacitat durant un mes, un mes abans de la seva incorporació oficial i finalment s'incorporaran al 100% a la data establerta on el recurs extern deixarà el projecte. Intentem il·lustrar el procediment a continuació:



Imatge 8 – Fase de transició o embarcament

Durant els dos mesos abans de la data d'incorporació definitiva, el nou recurs comença un procés "d'embarcament" on l'equip de projecte seguint una metodologia definida d'incorporació d'un nou vingut al equip virtual de projecte, proveirà al nou membre de tota d'informació i processos per a que aquest, després del període d'embarcament sigui capaç d'assolir les seves responsabilitats sense cap problema.

El període d'incorporació doncs és el procés d'integrar el nou membre dins del seu nou entorn de treball i és aquest el darrer esglaió dins de tot el procés anterior de selecció del candidat adequat. La incorporació es focalitza en els següents punts:

- Acollida del nou membre; Comunicació a la resta de l'equip del nou membre tot introduint-lo i oferint el suport de la resta de l'equip al nou vingut.
- Afirmació de la correcta elecció que ha fet el candidat.
- Afirmar que el candidat encaixa perfectament en l'equip.
- Construir relacions fortes amb el nou membre.

Durant els dos mesos d'incorporació, el nou membre i el que marxa, treballaran colze amb colze per realitzar un traspàs de coneixements que consistirà en una explicació detallada del projecte, las seves fases i les responsabilitats del rol que el nou membre desenvoluparà. Tanmateix, es revisarà tota la documentació específica per al desenvolupament de les tasques requerides, i aquestes es començaran a realitzar entre tots dos per facilitar l'aprenentatge al nou membre de l'equip.

4.4.2. Problemàtica i Riscos

L'equip de treball presentat anteriorment és la solució requerida per a que aquest projecte funcioni, degut a que proporciona, flexibilitat, potencial, coneixement, escalabilitat i finalment s'ajusta als costos pressupostats per a la realització del projecte.

No obstant treballar amb aquestes circumstàncies, un equip distribuït arreu del món, amb contínues transicions i incorporacions, comporta haver de gestionar una sèrie de problemes i riscos derivats, que esmentarem a continuació.

Problema: Selecció de recursos Interns

Global HRS ha de trobar dins de l'organització els recursos adequats per poder reemplaçar als recursos externs. Això implica que els recursos seleccionats han de deixar el seu rol actual i el seu equip actual. Tanmateix s'espera rebre resistència dels equips origen a deixar marxar els seus recursos a un projecte de tan llarga durada.

Risc: Incompliment dates establertes

No trobar el recursos desitjats, o bé que aquests hagin de finalitzar alguna assignació prèvia o si més no la reticència d'alguns equips a deixar marxar els seus recursos provoca la no incorporació dels recursos seleccionats a l'equip en les dates establertes amb conseqüències greus per al pressupost del projecte.

Problema: Pressupost

L' incompliment de les transicions a les dates establertes resulta en un sobre cost dels recursos externs que ha de ser estesos fins a que el recurs intern es pot incorporar a l'equip. Tanmateix s'ha de considerar la flexibilitat del proveïdor de recursos extern a l'hora de demanar la

continuitat dels consultors externs.

Risc: Incompliment pressupost assignat

El risc derivat del problema anterior és l' incompliment del pressupost assignat.

Treballant amb un pressupost tancat i fixa , implica contemplar el risc d'aurada parcial o total del projecte.

Problema: Treballar amb recursos interns

Treballà amb recursos interns comporta una sèrie de limitacions que no es tenen amb una empresa externa donat que la gestió dels recursos externs la fa la mateixa empresa externa com ara:

- Petició compensació dedicació extra
- Pèrdua de flexibilitat i compromís dels recursos

Tanmateix hem de considerar que estem treballant amb un entorn global així que l'equip de projecte s'haurà d'adaptar a les expectacions i requeriments de cada país en termes de recursos humans (vacances, compensacions), cosa que tampoc passa treballant amb una empresa externa qui unifica aquests criteris sota el contracte inicial.

Risc: Reducció capacitat de rendiment

El risc inherent és la reducció de la capacitat de treball dels recursos assignats al projecte, amb el conseqüent possible retard en les dates establertes.

Problema: Pèrdua d'inèrcia

Com hem comentat en capítols anteriors la continua incorporació de nous membres a l'equip provoca interrupcions en la dinàmica de treball, pèrdua del coneixement adquirit i la evident reducció de la

qualitat de la feina.

Això mateix provoca en l'equip el que anomenarem, "Efecte tornar a començar". Un cop l'equip ha agafat una dinàmica i un nivell òptim de qualitat i capacitat, ha de tornar a començar, no des de zero, però si significativament, a agafar aquesta dinàmica perduda.

Risc: Pèrdua de qualitat

El risc derivat del problema mencionat és la pèrdua de qualitat amb el conseqüent impacte en la satisfacció no tan sols de l'equip executiu de Global HRS sinó dels clients als quals Global HRS ofereix els serveis.

4.5. Reestructuració del Projecte

Treballar amb una consultora externa té els seus avantatges, però també els seus inconvenients, com ara no ésser personal directe de l'empresa i tots ells segueixen directrius específiques de la seva empresa (com ara seguir estrictament el contracte de col·laboració acordat des de un principi). Tanmateix, treballar amb personal intern té les limitacions que hem explicat en els capítols anteriors, també ens aporta certa flexibilitat a l'hora de gestionar l'equip.

Es per això que el projecte ha hagut de dur a terme certes reestructuracions donat que el gruix del grup de treball ha canviat de extern a intern.

Aquestes reestructuracions s'han focalitzat no només en planificació del projecte, que no tractarem en aquesta exposició, sinó que també en quan a la comunicació i les metodologies de col·laboració, que tot seguit tractarem en els dos capítols següents.

Tots aquests canvis no es deuen exclusivament a la modificació en l'estructura de l'equip. Resultat del treball de recerca que s'ha fet i que hem tractat en els primers capítols, hem entès la problemàtica general de la gestió de projectes amb equips virtuals i hem volgut posar en pràctica una mecanisme que

ajudessin a Global HRS a mitigar els problemes de comunicació i col·laboració que son causant de la majoria dels problemes i riscos que hem detallat al capítol anterior i que son propis d'un grup de treball dispers i no centralitzat.

4.6. Comunicació Interna

El primer gran punt on ens hem focalitzat és en la comunicació dins del projecte. És important remarcar que en aquest capítol farem una revisió a tots els tipus de comunicació que s'han establert dins del projecte, per al correcte funcionament de l'equip. En aquest apartat exclourem tota referència a la comunicació del projecte cap al client, és a dir, la comunicació externa.

Comunicació General

Per al correcte funcionament de l'equip com a grup de treball s'han definit unes pautes de comunicació general que pretenen millorar la comunicació interna especialment al tractar-se d'un grup gran, heterogeni i distribuït els punts que componen aquestes pautes son:

- L'idioma dins del projecte és l'anglès: Totes les comunicacions escrites o verbals siguin entre membres de parla anglesa o no, es farà en anglès sense cap excepció.
- Els e-mails portaran una mateixa capçalera al "Subject": Per a poder filtrar tota la comunicació escrita, el e-mails portaran el text "ECC6 CU:" (ECC6 Customer Upgrade) al "subject" del e-mail quan es tracti d'un tema referent al projecte.
- Utilització del "To:" i el "Cc" al e-mail: Es recorda als membres de l'equip que els destinataris especificats al camp "To" del mail, son destinataris dels quals s'espera una resposta, la resta dels destinataris, com ara als que només es pretén informar, hauran d'anar al camp "Cc", amb copia.
- Tot e-mail anirà degudament signat: L'equip utilitza la mateixa signatura, i es demana a tots els membres de l'equip que l'utilitzin per signar tots i cada un dels e-mails encara que la comunicació sigui interna, donat

que no se sap mai si un correu intern acabarà sent enviat a algú extern a l'equip.

- Discussions internes millor per telèfon: Es demana a tots els membres de l'equip que en cas de discussió, utilitzin el telèfon i no l'intercanviï de correus electrònics. Aquesta mesura redueix significativament els conflictes interns ja que els correus electrònics van molt bé per informar o reportar, però són la millor eina per a un intercanvi d'opinions ja que no s'entén el to utilitzat.

Estat del Projecte

El cap de projecte programa un seguiment setmanal amb cada un dels gestors de fase. L'intenció és conèixer l'estat de cada fase així com els problemes detectats i els possibles riscos.

Les reunions es fan per telèfon, i es suporten visualment amb el "Live Meeting" que permet compartir l'escriptori dels ordinadors.

El coordinador de cada fase ha d'entregar previ a la reunió un resum estat de la seva fase on inclourà:

- Gràfic Estat general de la fase
- Gràfic Estat per mòdul (Especialitat Funcional)
- Gràfic Estat per membre de l'equip de la fase
- Descripció textual de l'estat
- Descripció textual incidències
- Descripció textual riscos

El cap de projecte utilitzarà aquesta informació per a la confecció dels seus propis reports de estat.

De la mateixa manera el coordinador de cada fase farà reunions setmanals amb el seu equip per controlar l'evolució del projecte en la fase específica.

Millores de processos

Setmanalment els coordinadors de la fase es reuneixen amb el cap de projecte per analitzar els processos i identificar aquells que es poden millorar.

El procediment de millora d'un procés comença identificant el procés, definint un propietari del procés i un equip de treball.

Un cop establerts aquest paràmetres es definirà la problemàtica, la solució i el pla per dur a terme la millora. Es definirà una data de compliment i es faran revisions periòdiques de seguiment.

De la millora sortirà una decisió acordada que es registrarà separatament en la secció de decisions establertes.

A continuació il·lustrem un exemple de millora i com aquest queda documentat:

Process	Initialization phase improvements				
Status	Open	Priority	Medium	List date	2012-03-23
Phase affected	Initialization	Impact	High	Due date	2012-04-30
Process owner	XXXXXXXXXX				
Solution lead	XXXXXXXXXX				
Participants	Process improvement workshops participants				
Description	<p>Details:</p> <p>The experience has highlighted that approach to engage CS teams and to get their input and support is not very efficient and requires significant effort on both the upgrade team and the CS side:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stakeholder Forum => Communication Pack. This pack initially released in Nov.12th did not reach all GV CS associates (not aware and/or no access to the Pack). - Input documents (to date, significant effort to gather (Init. Phase) and review (P&D Phase) documents): <ul style="list-style-type: none"> o Number of documents requested is important o Various ways of gathering these documents (depending on the regions and/or the teams) o Many are unnecessary, incomplete and/or obsolete documents - One CS Engagement call (during P&D phase), with big audience, many topics broached and several objectives/perspectives. 				
Approach	<p>Secure CS engagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - With all associates concerned, (G/RSDM and support/PY admin associates resp. for the client being selected) - At an earlier time (Prep phase) <p>Split the CS engagement calls into several, more "selective" (objectives/topics/participants)</p>				

Process	Initialization phase improvements
	<p>⇒ Organize the initial CS Engagement call earlier, include Service Delivery Managers (as they have some operational roles with the upgrade projects) and consider this call at an introduction/presentation call.</p> <p>⇒ Introduce one-on-one operational calls – conf. calls & direct calls - (direct contacts between upgrade consultants and Support consultants & PY admin, or between the communication coordinator and the G/RSDM)</p> <p>Reduce at minimum the number of input documents to gather (Only useful documents “must have” documents, and drop the useless and “nice-to-have documents)</p>
<p>Solution</p>	<p>Proposed Process Change:</p> <p>W-6, or earlier when possible (even if list is not confirmed yet), to allow enough time to identify the appropriate CS associate and “secure” the list:</p> <p style="padding-left: 40px;">Solicit CS Team Lead to get Contact details (support & PY admin) for clients being selected. Make sure that these associates assigned will be the ones, and only ones, to support the upgrade team during the whole duration of the project, tests/support during the cutover weekend included</p> <p>W-4: Client selection in a cycle confirmed one month (latest) before the upgrade project commences</p> <p>W-3: Invite participants to the CS Engagement Call</p> <p>W-1: CS Engagement Call (one by Client ... maybe 2-3 when many country units over a few regions)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attendees: G/RSDM, Support & PY Admin assigned, and RPM, if need be (in-implementation countries) - Objective: “Kick-Off”, formal engagement - Agenda: <ul style="list-style-type: none"> o Communication Pack (consultation being checked) o Overview, and Project presentation: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ticket Cleanup, Dual Maintenance, XSS Notes... ▪ Upgrade team (P&D team, Build team by country units), ▪ CS activities and engagement expected (incl. one-on-one operational calls & issue management, via CRM tickets only, team 2603) o Customer Stability Status o UsefullInput documents (PPM and R&A doc)& Client Questionnaire <p><i>(One-on-one operational calls to happen then during next phases)</i></p> <p>From W-1 to W+4: Gather Input Documents & the Client Questionnaire information</p> <p>W+4: Post on C-Room the Input Documents & the Client Questionnaire</p>
<p>Communicate</p>	

Process	Initialization phase improvements
Implement	

Imatge 9 – Documentació procés de millora

Transicions

Les comunicacions en referència a les transicions de membres externs per interns no tenen un altre propòsit que garantir l'èxit del nou recurs en la realització de les seves tasques.

- Correu electrònic de benvinguda al recurs seleccionat un cop aquest accepta l'oferta de l'equip.
- Correu electrònic al nou vingut detallant-li qui d'entre els membres de l'equip serà el seu mentor durant el procés de transició i adaptació.
- Reunió virtual amb el nou membre via Live Meeting per a coordinar les múltiples fase del període de transició o embarcament tot oferint una explicació genèrica sobre el projecte, les seves fases, els seus equips i les expectatives mútues.
- Notificació a la resta de l'equip sobre la data d'incorporació del nou membre.

Revista de difusió

Com hem dit en punts anteriors la comunicació interna és un punt que cal cuidar molt dins del projecte i més en equips virtuals on molt sovint molts dels membres no es coneixeran personalment en tota la duració del projecte.

Hem parlat de l'aïllament, i la desmotivació que molts membres poden experimentar.

Per aquest motiu el cap de projecte inicia un petit projecte de difusió d'informació referent al projecte. Es crea una petita revista de difusió mensual que inclou els següents punts:

- Titulars: Esdeveniments importants que han succeït en el període d'elaboració de la revista.
- Recordatori properes dates: Petit recordatori de les dates dels esdeveniments importants que estan a punt d'ocórrer.

- Estat dels cicles: Petit resum de l'estat dels cicles actius, detallant la fase en la que es troben.
- Indicacions a l'equip: Apartat on es comenten un parell de punts on l'equip s'ha de focalitzar durant el proper mes.
- Felicitacions: Cada mes es felicitarà a algú o a un grup en particular per la feina ben feta.
- Humor: Incloem una petita secció d'humor, orientat a la feina perquè s'ha demostrat científicament els beneficis de l' humor dins de la feina segons la font "Humor Positivo", l' humor és un bon paraigües contra l'adversitat i els moments d'estrès, com també optimitza la comunicació interna i així ho hem pogut contrastar a Global HR.

ISSUE
07
DCC6 CU

Whenever possible
DCC6 Customer
Experiences
Communication

This issue

Highlights **P.1**

Current Cycles Status **P.1**

Let's Focus on **P.2**

The Funny Side **P.2**

Next Cutover Dates

CYCLE 208

Cutover date for cycle 208 will be June the 17th-18th. This time will be 17 countries including 3 different regions so definitely the most challenging cutover we have had till now.

Cycle 309


There is no change on the Cutover weekend and therefore Cutover will happen on 15th 16th of July.

Cycles 206 & 207 Completed

Cycles 206 and 207 have been completed recently so we are moving on to get FY11 upgrades completed as scheduled! Despite the challenges during the last Upgrade due to technical upgrade issues, we are seeing a great improvement in terms of faced issues during the weekend. Well done!

Transitions and FY12 Team

On last Magazine Issue we stated we were starting challenging periods. And this is now becoming a reality, on top to the challenge times because the complexity of our clients we will be facing Team member transitions, and a dramatic team member reduction by July. The upgrade schedule has been adapted so the team can keep achieving realistic goals, however we will face difficult times I'm pretty sure working together as till now we will sort them all out. The new team structure for FY12 has been already communicated to all you.



Current Cycles Status

Ongoing Phases			
208	Deploy	●	82%
309	Test	●	63%
310	Build	●	38%
311	Planning&Design	●	31%
312	Initialization	●	12%

● Require Maximum Attention
● Require Attention
● On-Track

Imatge 10 – Revista interna de l'equip Part1

Let's Focus on...

... Supporting transitions

We have several transitions and new colleagues joining the Upgrade Team. Onboarding is always a challenge in projects already running for a year. We would like to ask you to support those transitions and make them easier for new members and Phase Coordinators.

We will have as well some Internal roll transitions because of an Internal Team Restructure at this with the aim of getting a more productive and flexible Upgrade Team.

Good Work...

We would like to give a good work to all Teams! We are experiencing the improvements and getting a better quality on the project thanks to their good work!

... Keep being a solid Team

Despite the challenges, despite the changes, we need to focus on keep being the strong team we are, we have worked hard to get here. Don't think about you work as something Independent, cause your acts affects the rest of the team members, give the best you can anytime so the Team will achieve the goals despite the challenges.

Team Members leaving the project

It is time to say goodbye to Hena and Fran. Hena left the project beginning of May and Fran will be moving to Unicode project by end of May. We would like to thank them for the effort and dedication that has been a key for the project success. Thank you guys!!

The Funny Side

I NEED MORE RESOURCES ON MY PROJECT.

I'LL GIVE YOU SOMEONE FROM ALICE'S PROJECT.

THEN ALICE WON'T HAVE ENOUGH RESOURCES.

I CAN ONLY SOLVE ONE PROBLEM AT A TIME.

DID HE SOLVE YOUR PROBLEM?

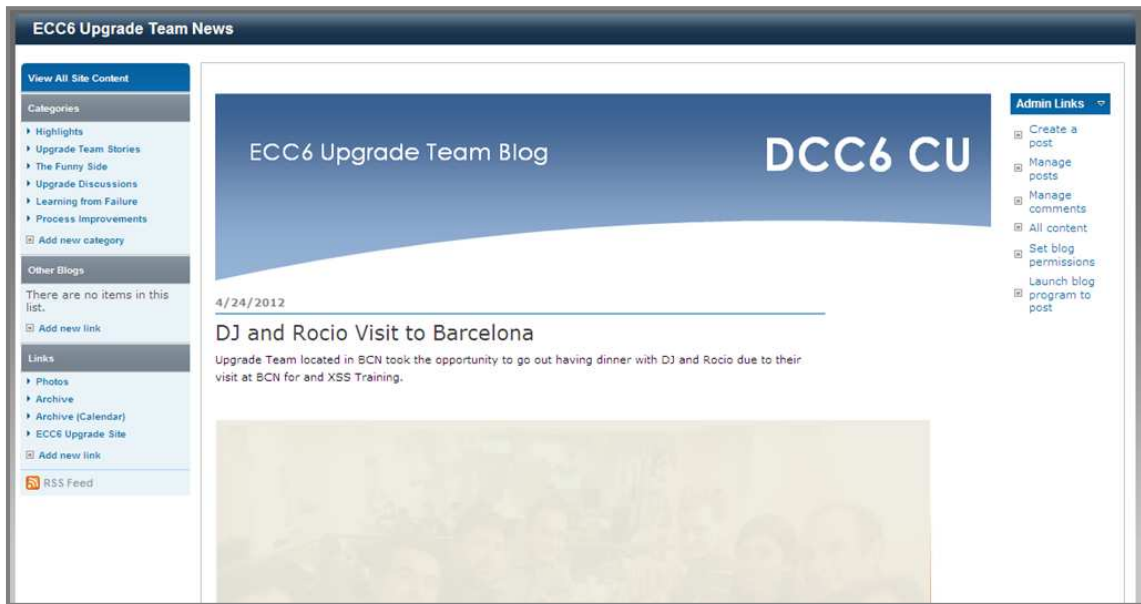
I'M GOING TO SAY YES.

Imatge 11 – Revista interna de l'equip Part2

Blog

Després d'iniciar el projecte de difusió de la informació ens adonem que la informació dins d'un projecte no ha de ser unidireccional sinó tot el contrari, si deixem que els demés membres de l'equip s'expressin lliurement obtindrem molts beneficis de cara a la integració, a la col·laboració i al bon enteniment de tots els membres de l'equip.

Es per això que hem decidit fer us de les noves tecnologies i hem dissenyat un blog on tots i cada un dels membres de l'equip podran dir la seva.



Imatge 12 – Blog de l'equip

4.7. Entorn col·laboratiu

Des de bon començament, el projecte i l'equip treballen seguint una metodologia tradicional, és a dir, s'utilitzen documents emmagatzemats localment per cada propietari, s'utilitzen fulles de càlcul per portar un seguiment de les tasques, tots aquests documents son creats i editats per seu propietari excloent del tot a la resta del equip del seu manteniment.

Les reunions es fan telefònicament on en molts casos no es facilita la participació de tothom. Hi ha una jerarquia molt definida que molts cops entorpeix i no potencia el desenvolupament de les persones que formen l'equip de treball.

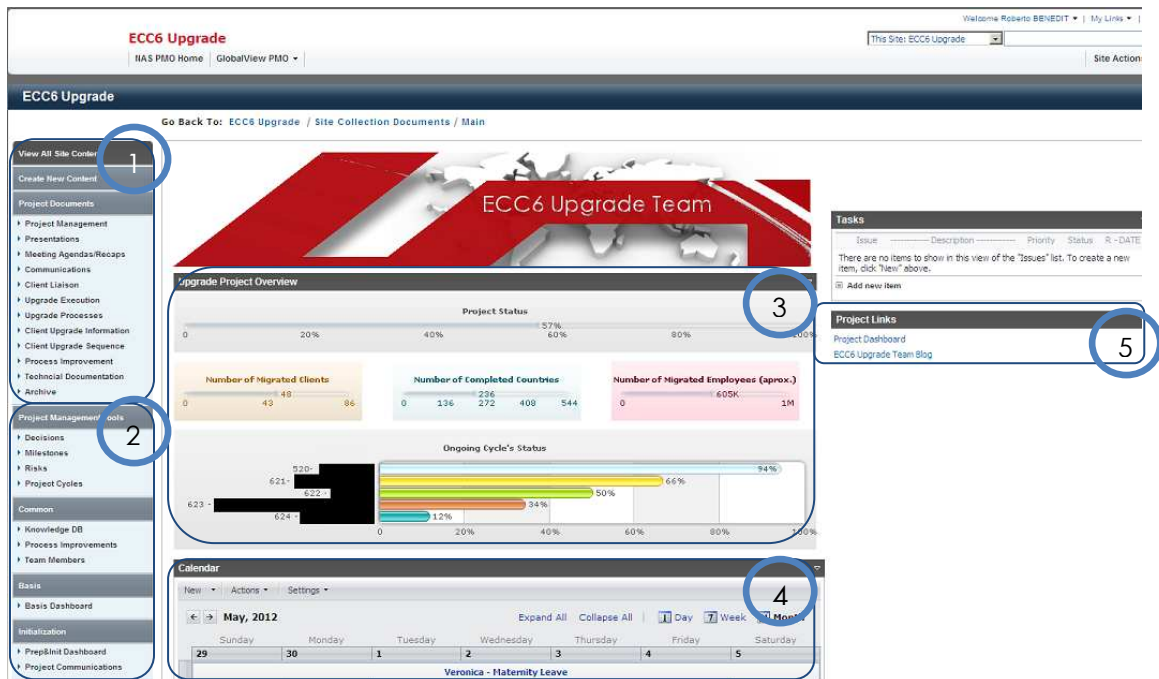
Per aquest motiu i intentant posar remei a la segona problemàtica destacada en la nostra recerca, es decideix crear un entorn col·laboratiu on es gestioni el projecte i la seva gent de una manera diferent, molt més participativa i fluent.

Global HRS aposta doncs per fer us de la eina col·laborativa SharePoint , i crear un espai dedicat a la gestió del projecte d'Upgrade.

4.7.1. Estructura

L'entorn col·laboratiu te com objectius gestionar la documentació generada per l'equip, proporcionar eines de control d'activitats i "reporting", i fomentar la col·laboració de tots els membres de l'equip en tasques pròpies de els responsables de l'equip.

Per a assolir aquests tres objectius l'entorn col·laboratiu s'estructura de la següent manera:



Imatge 13 – Dashboard principal

1. Documents interns

Es crea una estructura per a que l'equip pugui emmagatzemar els seus documents uniformement. Aquesta estructura és accessible per tots els membres de l'equip amb el que tothom pot buscar documents d'altres. Aquesta mesura resulta en un funcionament molt més fluït, els membres de l'equip no han de demanar constantment per documents d'altres ja que es segueix una estructura molt intuïtiva de carpetes facilitant la recerca dels documents. El SharePoint ens facilita una eina de recerca

tipus buscador web per trobar documents per qualsevol característica indexada,

2. Eines de suport a Projecte i equips (fase)

Per al cap de projecte, per a que pengin enllaços a les diferents eines utilitzades, un cop més tot el contingut és accessible per tots els membres de l'equip. No hi ha ocultació d'informació. Les eines que proporcionem son d'una banda un panell d'informació central o "Dashboard" i addicionalment qualsevol tipus d'eina que el coordinador de cada fase ens demani.

3. Panell Informatiu central

Es tracta d'un àrea on tots els membres de l'equip i els convidats a l'espai col·laboratiu poden informar-se de l'estat del projecte en cada una de les fases així com obtenir altres informacions rellevants (per motius de confidencialitat de dades s'han ocultat només de clients).

4. Calendari de l'equip

S'ha afegit un calendari amb dos objectius, el primer, publicar esdeveniments que siguin d'interès del projecte, com ara "go-lives", etc. I el segon, publicar els dies d'absència de cada membre de l'equip. És molt important apuntar que les entrades al calendari les haurà de fer cada membre interessat per així fomentar la col·laboració. Per exemple els dies de vacances un cop aprovats, serà el sol·licitant qui haurà de publicar els dies de vacances que agafa.

Amb aquest calendari hem vist una millora significativa en la comunicació i la participació dels membres de l'equip en respecte als altres membres. Es genera un sentiment de responsabilitat envers els altres membres.

5. Enllaços

Secció per penjar enllaços a altres entorns col·laboratius com ara el Blog de l'equip ja comentat en els capítols anteriors.

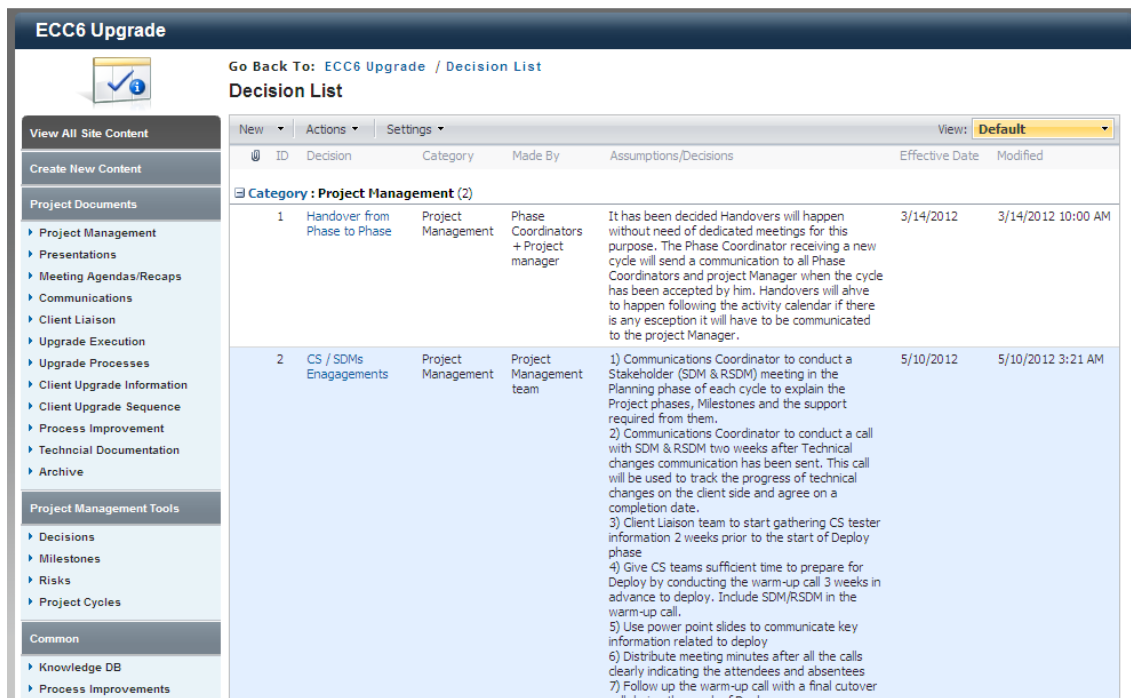
4.7.2. Transparència informativa

En aquest entorn col·laboratiu s'ha volgut treballar molt la transparència informativa. Aquesta mesura ha de potenciar el coneixement de tots els membres de l'equip així com el seu sentiment de pertinença a un grup, a una causa comuna.

Exemples d'informació a l'abast de tot l'equip entre d'altres son:

Decisions

Aquestes poden ser preses per cap de projecte o la directiva , així com decisions preses conjuntament amb la resta de l'equip.



ID	Decision	Category	Made By	Assumptions/Decisions	Effective Date	Modified
1	Handover from Phase to Phase	Project Management	Phase Coordinators + Project manager	It has been decided Handovers will happen without need of dedicated meetings for this purpose. The Phase Coordinator receiving a new cycle will send a communication to all Phase Coordinators and project Manager when the cycle has been accepted by him. Handovers will ahve to happen following the activity calendar if there is any exception it will have to be communicated to the project Manager.	3/14/2012	3/14/2012 10:00 AM
2	CS / SDMs Engagements	Project Management	Project Management team	<ol style="list-style-type: none"> 1) Communications Coordinator to conduct a Stakeholder (SDM & RSDM) meeting in the Planning phase of each cycle to explain the Project phases, Milestones and the support required from them. 2) Communications Coordinator to conduct a call with SDM & RSDM two weeks after Technical changes communication has been sent. This call will be used to track the progress of technical changes on the client side and agree on a completion date. 3) Client Liaison team to start gathering CS tester information 2 weeks prior to the start of Deploy phase 4) Give CS teams sufficient time to prepare for Deploy by conducting the warm-up call 3 weeks in advance to deploy. Include SDM/RSDM in the warm-up call. 5) Use power point slides to communicate key information related to deploy 6) Distribute meeting minutes after all the calls clearly indicating the attendees and absentees 7) Follow up the warm-up call with a final cutover call during the week of Deploy 	5/10/2012	5/10/2012 3:21 AM

Matge 14 – Llista de decisions

Millores

Les millores sorgeixen com a resultat de reunions setmanals amb la resta dels coordinadors de fase on se'ls anima proposar noves millores de les seves activitats com d'altres. Aquest procés de millores ja s'ha descrit al capítol anterior "Comunicació".

Process	Title	Status	Priority	Impact	List Date	Due Date	Phase Affected	Process Owner	Solution Lead	Participants
1	Difficulty on getting proper India Engagement	Open	High	High	3/14/2012	6/6/2012	ALL	Pete, Mercè, David, Veronica, Sudhir	Mercè Rocamora	Pete, Roberto, Mercè, Sudhir
2	Project Documentation Structure	Ongoing	Medium	Medium		6/6/2012	ALL	ALL	Mercè Rocamora	Phase Coordinators
3	Handover from Build to Test	Closed	High	High	3/14/2012	5/9/2012	Test	Veronica, Amit	Amit Kulkarni	Veronica, Amit, Roberto
4	Deploy CS Engagement Calls	Closed	High	High	3/14/2012	4/10/2012	Deploy	Sudhir	Sudhir Chilukuri	Pete, Mercè, Sudhir
5	Delta Transport Generation	Open	High	High	3/28/2012	6/6/2012	Build, Deploy	Veronica, Judith, Sudhir	Leane	Leane, Judith, Sudhir, Roberto
6	Update client communications to new Brand Template	Ongoing	Medium	High	4/18/2012	5/30/2012	All	Pete	Pete	Pete, Mercè
7	XSS realignment of PSD and Build tasks	Closed	Medium	Medium	4/25/2012	5/16/2012	P&D and Build	Carlos Ruiz	David Landcharro	Carlos, David, Rocio, Betchu, Roberto
8	Central Directory for CS Contacts	Open	High	High	5/23/2012	6/20/2012	ALL	Pete, Mercè	Pete Zayonce	Pete, Mercè

Imatge 15 – Llistat de millores

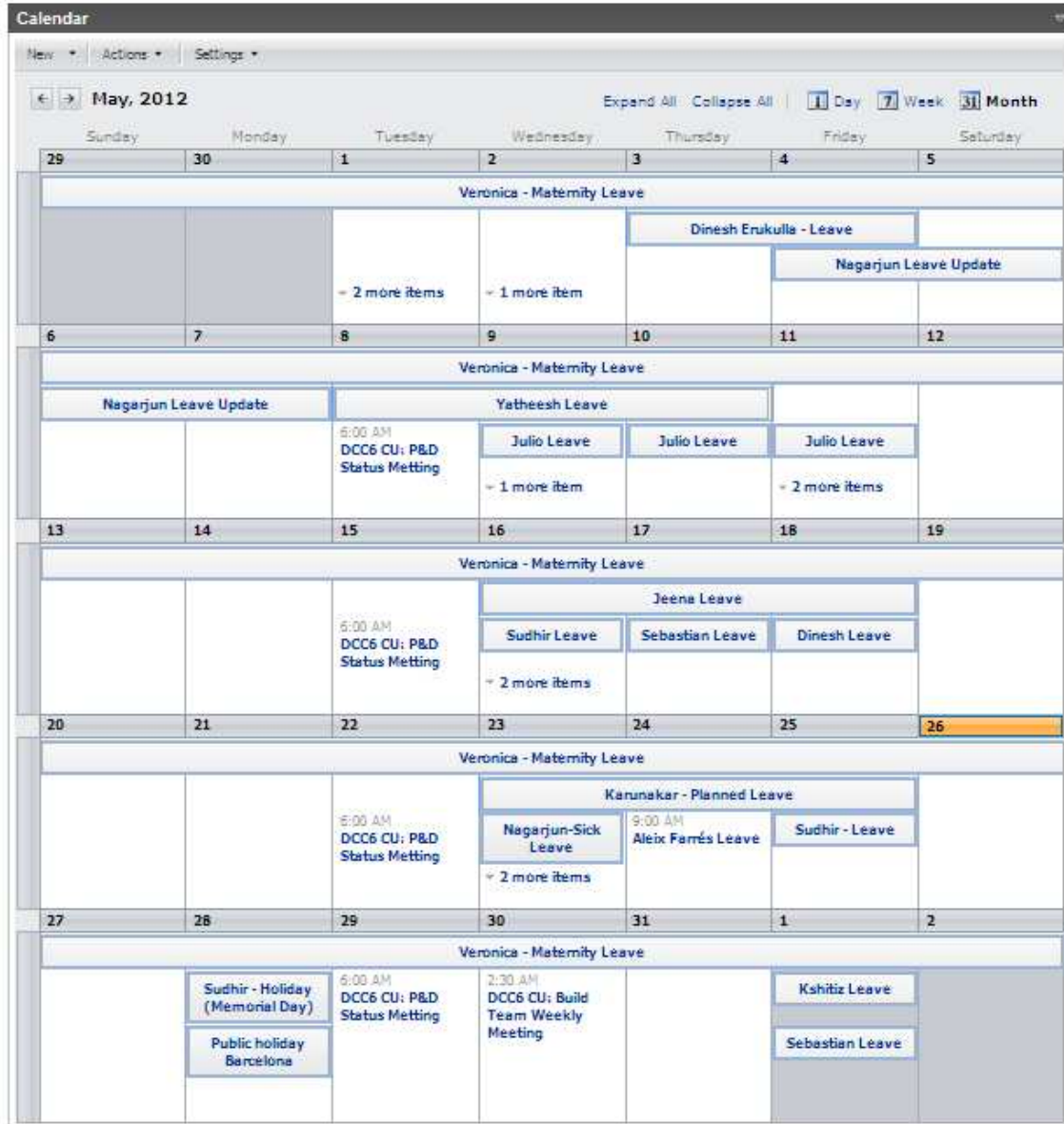
4.7.3. Fer equip

Amb el propòsit de fer equip, s'habilita un àrea on es penjen totes les dades dels membres de l'equip incloent fotografies d'ells.

Encara que sembli una nimietat, s'ha d'entendre que la majoria dels membres de l'equip no es coneixen ni han tingut la oportunitat de coincidir físicament. Posar-li cara a un nom es converteix doncs en un tema molt important i que ajudarà a fer equip.

Name	Team Number	Role	Team	Contact	Photo
Roberto Sanchez	2140100	Proj. - Project Manager	214	2140	
Rafael Sanchez	2140101	Client Liaison - Coordinator	214	2144	
Veronica Rodriguez	2140102	Client Liaison - Coordinator	214	2144	
Sudhir Chilukuri	2140144	Deploy - Communications/Process - Liaison	214	2144	
Amit Kulkarni		Test - Coordinator	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test - Coordinator - Deputy	Test	1422	
Veronica Rodriguez	2140102	Test - Test	Test	1422	
Amit Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez		Test - Test	Test	1422	
Prerna Kulkarni		Test - Test	Test	1422	
Veronica Rodriguez	</				

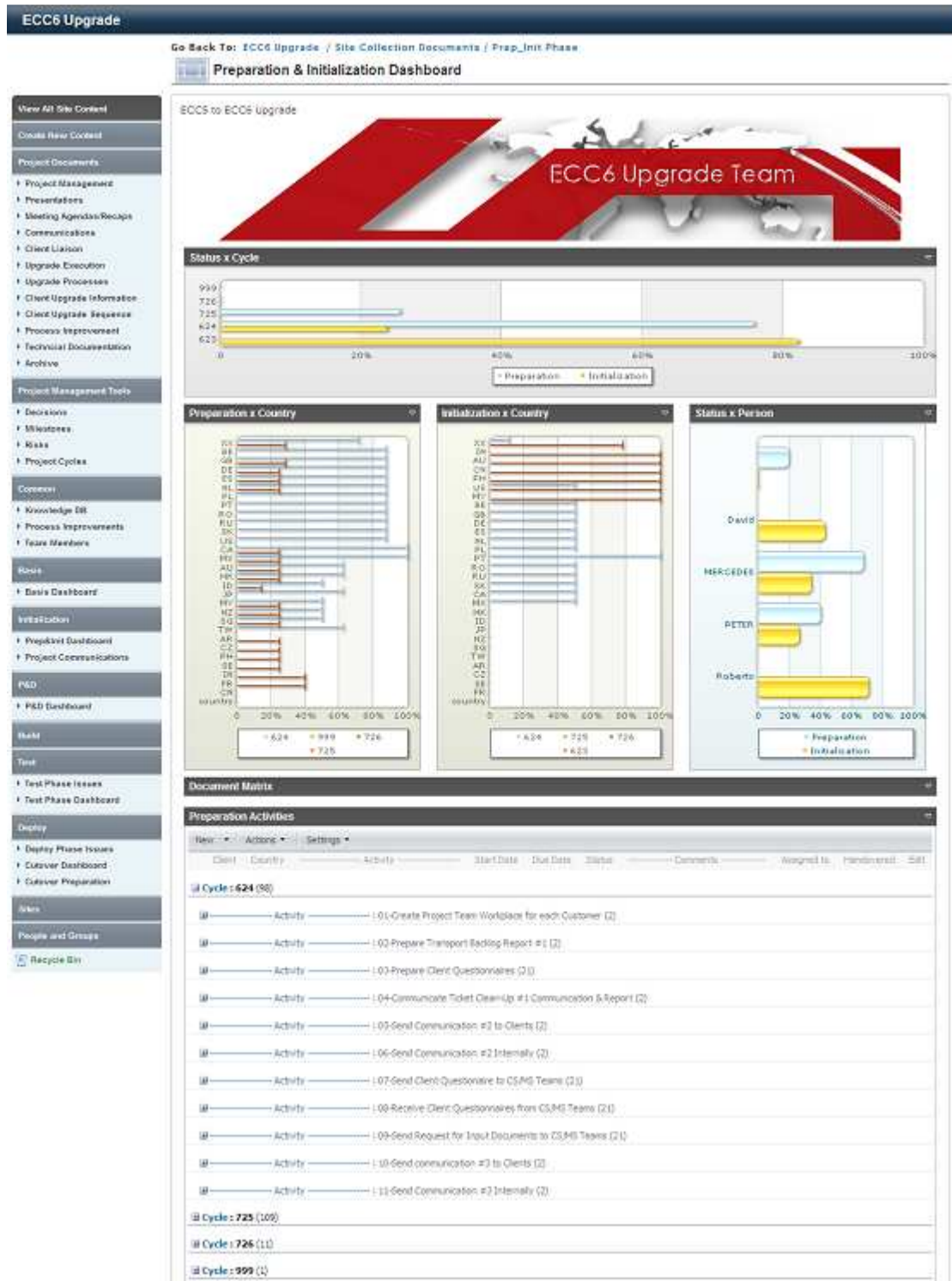
D'altra banda per fomentar l'esperit d'equip s'ofereix el calendari que ja hem comentat anteriorment i que mostrem amb més detall a continuació:



Imatge 17 – Calendari de l'equip

I finalment , s'ofereix el Blog de l'equip on com ja hem comentat anteriorment tothom és lliure de penjar qualsevol cosa que consideri apropiada per compartir.

4.7.4. Espai propi per cada fase



Imatge 18 – Dashboard de fase

Aquests espais, es creen per a cada fase de projecte i tots ells segueixen la mateixa estructura; Una part gràfica on es mostra la informació sobre l'estat de la fase i de les seves activitats, l'estat de cada membre de l'equip de la fase, seguidament de diferents llistes d'activitats que son definides per el coordinador de la fase on s'inclouen activitats assignades a membres de l'equip.

Serà cada membre de l'equip el responsable d'actualitzar l'estat de les seves tasques / activitats.

Client	Country	Activity	Start Date	Due Date	Status	%Completion	Comments	Assigned to	Handovered	Edit
Average = 17%										
Cycle : 623 (173)										
Average = 17%										
Activity : 01-Analyze technical questionnaire for completeness in PD1 (3)										
Average = 33%										
XX		01-Analyze technical questionnaire for completeness in PD1	5/22/2012	5/25/2012	In Progress	100%		Julio	No	
XX		01-Analyze technical questionnaire for completeness in PD1	5/22/2012	5/25/2012	Not Started	0%		Julio	No	
XX		01-Analyze technical questionnaire for completeness in PD1	5/22/2012	5/25/2012	Not Started	0%		Julio	No	

Imatge 19 – Detall activitats

S'ha de dir que el fet de fer participar a cada membre en la informació de l'estat de les seves tasques, fa que cada individu es responsabilitzi i tingui millor control de les seves activitats.

Com a conclusió general sobre l'entorn col·laboratiu, comentar que hi ha un abans i un després en el funcionament de l'equip i el rendiment dels seus membres degut a la potenciació de la col·laboració de tot l'equip.

5. Conclusió

En aquest treball hem analitzat la problemàtica de la gestió de projectes amb equips virtuals, on hem entès que els problemes més habituals en aquests tipus de projectes son, degut a factors circumstancials com ara la localització geogràfica de les persones, la seva cultura, i altres factors que influeixen en el correcte funcionament del projecte, d'una banda la comunicació i d'altra banda la col·laboració dels membres de l'equip.

Hem pogut entendre les diferències entre un projecte tradicional i un de virtual i el que és més important, que no es poden utilitzar les mateixes metodologies de gestió en tots dos tipus de projectes, donada la significativa diferència que hi ha entre ells degut als motius circumstancials que tot just hem comentat.

Aquest treball ens ha aportat el coneixement i les eines necessàries per, mitjançant un cas pràctic, intentar posar en pràctica iniciatives que ens ajudessin a corregir i solucionar els problemes que l'equip de projecte patia fins aleshores.

Podem concloure doncs, des de la perspectiva del cas pràctic, que potenciar la comunicació i la col·laboració quan l'equip es troba distribuït mundialment és vital per el bon funcionament del projecte.

Hem entès que quan tractem amb un equip virtual és molt important dedicar molt més temps a comunicar, que si tracta-se'm amb un equip centralitzat.

Així doncs podem dir que un equip virtual aporta molta més flexibilitat i potencial a un projecte, però d'altra banda requereix de molta més atenció per part del cap de projecte.

6. Webgrafia i Bibliografia

Webgrafia

- Managing Virtual Project Teams, Bryan Rolf Trautsch (California 2003).
<http://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Managing-Virtual-Project-Teams/73997>
- Definicion de Proyecto, Wikipedia (2012)
<http://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>
- Metodologies Tradicionals de la Gestió de Projectes, Emigdio Alfaro (20??)
<http://www.eticaygestion.org/documentos/proyectos/1.pdf>
- Bell & Kozlowski (2002) Virtual Teams & Leadership
[http://iopsych.msu.edu/koz/Bell & Kozlowski-A Typology of Virtual Teams \(2002\).pdf](http://iopsych.msu.edu/koz/Bell & Kozlowski-A Typology of Virtual Teams (2002).pdf)
- MIT Information Services and Technology (no date) "Guide for Creating Teams: Definition of Teams"
<http://web.mit.edu/is/competency/guide/definitions.html>
Accessed May 1, 2007
- Team Technology (1995-2006) "The Basics of Team Building"
<http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm>
Accessed May 1, 2007
- Requirements and Specifications , The Philosophe
<http://philosophe.com/design/requirements/>
- European Management Journal :
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237304000441>
- El humor, un paraguas ante la adversidad (2012)
www.humorpositivo.com

Bibliografia

- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: Harvard Business School.
- Baker, Sunny, Baker, Kim, On Time/ On Budget: A Step-by-Step Guide for Managing Any Project, Prentice Hall, 1992.
- Townsend, A.M, DeMarie, S.M. and Hendrickson, A.R. (1998). Virtual Teams: Technology and the workplace of the future.
- Working Virtually: Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations, Trina Hoefling (2003).
- The Elements of Scrum, Chris Sims & Hillary Lousie Johnson 2011.