

11. Anexos

Anexo 1: entrevista a participante 1

Entrevistadora

Bueno Horfith, empecemos por lo que me quieras contar sobre el proyecto en general.

Entrevistada

¡Fue una experiencia buenisima!

porque yo me empecé a proyectar, a entender lo que yo quería, y entonces empecé a sentir que había una cosa que yo hablaba con Mauro y otra que hablaba con Diana y otra que hablaba con Lina, entonces yo me sentía como enredada,

Entrevistadora

Perdóname Horfith, yo conozco a Mauro, Diana y Lina, pero me podrías dar un poco de contexto? Por qué ellos?

Ahh si! Ellos son mi famoso comité de cambio, quienes se encargaban de cuidar a mis niños, a mis guerreros, pero después te cuento porque lo que quiero es contarte como empezamos y es que los muchachos trabajaban en el proyecto cada uno por raticos y le dije a Jorge esto no puede ser así y se me puso hasta serio y yo pelee porque yo pelee porque yo dije esto se necesita es unido, no vamos a lograr hacer un proyecto si no es así, yo hable con cada uno de los jefes y logramos conformar un comité de gestión del cambio... Yo pelee por un comité de cambio!.

...y la verdad todos sacaron de tiempos adicionales, yo sabía que no había de otra.

Ximena López Ra..., 9/27/2017 8:48 AM

Comment [1]: Aquí se evidencia intensidad desde la exclamación de la entrevistada, quien se expresaba emocionada y en este comentario estrechando sus manos

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:54 PM

Comment [2]: Aquí hace alusión la entrevistada a cómo elaboró su comprensión desde lo individual y desde la interpretación 1.2.2

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:54 PM

Comment [3]: Aquí la entrevistada Hace alusión a cómo elaboró su comprensión de sucesos, objetos, procesos, personas, grupos u organización 1.2.2 Por otro lado, hay intensidad en la exclamación que hace al final la entrevistada

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:55 PM

Comment [4]: La entrevistada hace alusión a comprensiones que logró antes, durante o después del desarrollo del proyecto 1.2.3

Hacíamos reuniones periódicas, y entonces yo hice algo que le llame la matriz de comunicación en pmi se llama así y además de trabajar hacia fuera, tiene lo que yo quería en cada uno de los ciclos y lo primero que yo quería era conformar mi equipo.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:55 PM

Comment [5]: Aquí la entrevistada hace alusión a tres indicadores: Hace alusión a marcos de referencia que influyeron en el desarrollo del proyecto 1.2.1, a cómo elaboró su comprensión de procesos como el de comunicación en el trabajo por proyectos 1.2.2, y a interacciones grupales que permitieron construir proyectos 1.2.3.

Primero que fuera sorpresa, como, con campaña de expectativas y eso y había un punto muy importante de lo que yo había leído y es que tengo que saber yo como voy a aportar para que el proyecto funcione, la gente tenía que tener esa claridad, cual va a ser mi rol, yo aquí si hago esto voy a lograr que, y fue como yo le di mucha importancia al rol.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:56 PM

Comment [6]: Aquí la entrevistada hace alusiones a tres indicadores: Tiene comprensión del proceso de trabajo por proyecto 1.2.3 a través de un marco de referencias 1.2.1, pero también habla de cómo logró elaborar esa comprensión a través del análisis de lo que leyó sobre proyectos 1.2.2

Que tu tuvieras claro que ibas a hacer, cual era tu aporte y así empezamos con todos los que, y lo otro que yo quería era que mi grupo estuviera juntico, que no estuviera por sub-grupos, y aunque de todas formas el trabajo tenía que segmentarse.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:56 PM

Comment [7]: La entrevista continúa hablando del rol, hace alusión al indicador de la elaboración de su comprensión de proceso como la forma de trabajar en un proyecto 1.2.2

Yo necesitaba que se vieran como un solo equipo, y que si fallaba uno fallábamos todos o si lograba uno, lográbamos todos en el proyecto. Y lo otro que yo quería era aislarlos, como reconocerles que se habían escogido y todo los demás que debían estar en la matriz.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:56 PM

Comment [8]: Aquí la entrevistada hace alusión a lo que cree que debe ser la organización de su equipo de trabajo en el proyecto. Indicando una creencia desde la intuición individual 1.1.3

Entrevistadora

Entiendo. Y como se dieron todos esos procesos? Que hiciste para lograr esa organización de la gente en el proyecto?

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:57 PM

Comment [9]: Nuevamente alusión a una creencia que señala proceso de organización e identidad 1.1.3

Yo quería también un muy proveedor, yo no quería una dinamiquita pues, y Diana me hablo de uno de EPOPEYA, y yo me fui para Bogotá, y yo creo que ese día casi me hernio, porque yo esperaba conclusiones, que íbamos a hacer en dos días, que íbamos a sacar a la gente dos días y las íbamos a llevar lejos y yo necesitaba ese paso a paso y el man hábleme y eran las 4 de la tarde y yo sentía que no habíamos hecho nada y el me vio tan desesperada que me dijo venga pues hagamos su agenda, así, y entonces el me dejo y entonces yo hice la agenda con lo que iba a hacer cada hora, jajaja!!!!, y el me dijo que era mas controladora!!, jajaja!!!.

Y ahora tenemos mas confianza, y yo lo decía que íbamos a hacer un rompecabezas y yo creo que el pensaba entonces para que me contrató si usted sabe que queremos hacer, pero el me escuchó y me escucho y yo me vine feliz con mi agenda y yo dije logre el objetivo, cuando llego el día. Y el lo primero que dijo fue mi cliente me va a matar porque ella cree que yo voy a hacer lo que ella me dijo que íbamos a hacer pero no voy a hacerlo, mas o menos asi me dijo y yo jummm, claro el hizo lo que quiso! Con los insumos que yo le dí , el hizo lo que quiso y el dijo delante de todo el equipo ese dia, es que ella es muy controladora, asi dijo! Y entonces yo cai en cuenta después, pues para que lo contrato si quien sabe? El o yo? El! Y ahí fue donde se genero algo muy importante que es la confianza para poder trabajar en todas nuestras actividades.

Lo primero yo estaba convencida, y lo primero que hicimos fue la actividad de una carta donde decía que habían sido escogidos para el proyecto y donde decía el rol y los invitábamos a discutirlo, y si habían personas con el mismo rol, pues que se sentaran ellas y lo completaban porque yo quería que estuvieran totalmente de acuerdo con eso y que después lo discutíamos juntos.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:57 PM

Comment [10]: En este fragmento la entrevistada hace alusión a sus proceso de elaboración de su comprensión de los procesos de inicio del proyecto y sobre el cómo debía organizar a la gente que participaba 1.2.2. Igualmente hace alusión a suposiciones que hace de su proveedor 1.1.1.

Este tema igualmente es relatado con mucha intensidad

Ximena López Ra..., 10/25/2017 5:59 PM

Comment [11]: Al hablar de la puesta en práctica del primer encuentro del proyecto, la entrevistadora hace alusión a los indicadores de suposición sobre su proveedor 1.1.1, cómo elaboró esa comprensión 1.2.2 y desde un marco de referencia del mismo proveedor 1.2.1 y finalmente la comprensión final sobre el proceso 1.2.3.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:00 PM

Comment [12]: Aquí la entrevistada hace alusión a interacciones grupales sobre los roles del proyecto. 2.2.2

Entonces y ahí arranco y después yo me reuní con cada uno, después que hicimos? Pues como íbamos a irnos dos días y eso aquí en informática nunca ocurre, les hicimos unas cartas a las familias, divino! Donde les decíamos, que habían sido escogidos para el proyecto Orion y que queríamos que les enviaran algo que los animara estando allá, y que íbamos a estar dos días, que supieran, que no se fueran a preocupar, pero que necesitábamos que les enviaran un mensaje con el perro con el que fuera.

Y ya al otro día hicimos la actividad de trabajo en equipo, y que hizo el , con el rompecabezas y nos puso a armar entre todos, y armando quien hacia qué y todo, y como lo hicieron en un tiempo menor al esperado, entonces trabajaron el simil diciendo que debían hacer lo mismo con el proyecto Orion y ahí arrancamos todo.

Hicimos inauguración de la sala, yo arme los subgrupos por salas, definimos acuerdos y valores, y periódicamente yo tenia actividades, por ejemplo un día hicimos almuerzo saludable , otro día hicimos ejercicios, otra vez en diciembre fue genial porque pudimos invitar una persona, podias invitar a tu esposo y hubo un show super bueno en el club campestre, y nos integramos y comimos rico y ya luego nos fuimos a descansar y luego ya volvimos.

Pues las familias se conocieron y supieron que era lo que seguía y es que iba a seguir lo mas duro también, y asi fue, digamos que yo siento que hice mucho por el equipo pero hacia fuera, yo siento que los interesados o los usuarios los deje un poquito solos, porque a veces los dejé solos en el proceso, yo trabajé mucho con mi equipo, y

aunque si yo por ejemplo iba a trabajar en una prueba con los usuarios, yo les daba un detallito y todo, y organizábamos lo de las pruebas pero siento que debí haber hecho un poco mas, haberme dedicado mas.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:00 PM

Comment [13]: Aquí la entrevistada hace alusión a situaciones que dejó sin elaborar en términos de comprensión y que aun supone. Tiene creencias sin comprobar 1.1.3

Siento que pude dar más en la salida de producción y estar mas presente cuando salimos al aire., y con ellos hicimos la lección aprendida y se quejaron muchísimo y dijeron que trabajamos mucho con el equipo pero no con lo usuarios de la solución, y ellos hablaron de la solución y si todos hablan de la solución, pero eso era lo que menos me importaba, porque como equipo debimos haber hecho algo, y en un próximo proyecto yo seguiría haciendo lo mismo con mi equipo pero también lo haría con los usuarios.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:01 PM

Comment [14]: En este fragmento la entrevistada ya elabora sus creencias del anterior párrafo 1.2.2 y comprende lo que debió haber hecho al final con sus usuarios 1.2.3

Y yo por ejemplo sabía quienes eran mis detractores y yo debía dedicarme mucho mas a mis detractores, y no me dedique tanto, una gran ventaja es que estuve mucho con los vicepresidentes y ellos me apoyaban en todo, pero la gente que en la salida de la producción estaba enredada, si yo la hubiera tenido mas cerca yo creo que hubieran hablado menos.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:01 PM

Comment [15]: Nuevamente elaboración de sus creencias para comprender como debió cerrar el proyecto 1.2.2

En mi equipo yo tuve detractores, yo hice algo que no se si fue bueno o malo pero yo en mi equipo tenía a alguien de confianza, y ella era mi oído y mi boca del proyecto, y me decía cuando había una persona que hablaba de que no íbamos a salir y me decía “yo siento que esta poniendo negativo a todo el mundo” y entonces eso ami me sirvió muchísimo.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:02 PM

Comment [16]: Aquí la entrevista hace alusión a cómo elaboró su comprensión 1.2.2 a través de una estrategia precisa para entender las interacciones en su equipo de trabajo.

Y que otro punto fue así importante (hace una pausa)... digamos que hay que tener muy en cuenta eso y también hay que cerrar, entregar a las personas saber que... es una entrega ¿pero uno dice cómo así?

Si, que se la entrega al jefe, ojo vea donde se va a sentar después, sepa que va a seguir haciendo la persona.

Y yo hice algo que me pareció súper chévere también y es que tu me entregaste una persona para que yo cierto hiciera algo, y yo siempre quise que esa persona cuando regresara a su puesto, regresara mejor, y yo siempre que hablaba con esa persona o interactuaba anotaba cositas.

Entrevistadora: Entiendo.

Y yo se lo entregue a cada uno en la carta y con eso pues yo les dije a cada uno si quiere trabaje con su jefe trabaje y ahí si le fui entregando a cada uno. Hubo un cierre, hubo un cierre en la entrega de la sala. Que otro punto así que me parece complicado., digamos que dentro del proceso, el hecho de que una persona tuviera que hacer varias cosas a la vez a veces uno se pierde en esas definiciones, cuando hay demasiado estrés hay que intervenir. Digamos que nosotros no intervenimos de manera individual, lo hacíamos colectivo.

Entrevistadora: ¿Cómo estaba conformado y organizado el proyecto Horfith?

Si tu me preguntas mira la gente de afuera el proyecto estaba conformado por gente de informática usuarios y proveedores que era los consultores. Los usuarios yo estoy

Ximena López Ra..., 11/6/2017 11:44 AM

Comment [17]: Comprensión de un proceso en términos de impacto del proyecto en el equipo de trabajo 1.2.3 a partir de un proceso de elaboración de dicha comprensión. 1.2.2

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:02 PM

Comment [18]: Aquí la entrevistada hace alusión a una creencia 1.1.3 que elaboró a través del proyecto 1.2.2 en una comprensión del proceso de desarrollo de personas 1.2.3

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:02 PM

Comment [19]: Aquí la entrevistada hace alusión a una comprensión 1.2.3 y a cómo la elaboró 1.2.2

al cien por ciento segura de que ellos crecieron muchísimo. Las palabras que ellos me dijeron todos me pusieron a llorar todos porque allí mismo hablaban y me decían yo crecí gracias a ti en esto y en esto otro. Entonces yo me sentía super, a mi se me hinchó el corazón, si tu me preguntas por la solución, yo te digo que a lo ultimo como que no le di importancia al asunto, si no a la gente.

Yo llore, me parece muy bonito. Los consultores ellos ya han vivido esa experiencia. Digamos que mi foco no era ellos. Ellos tenían que ayudarme pero no más, y los de informática para mi no fue muy fácil en la parte con mi gente (los que le reportaban antes del proyecto). Aunque no lo creas y ahora que ya estoy en este proceso de escucharme; hoy, hablando sobre todo lo que pasó, es que había un roce, algo que ellos no me decían a mi y por eso ahí quedaba, ahí se veía ese quiebre. Entonces sabes que si es bueno tener en cuenta eso antes de conformar el equipo.

Entrevistadora: ¿y que resultó de ese proceso que describes?

Yo si tenia digamos que yo si tengo algo y es que yo no confrontaba, no me gustaba confrontar, yo ahora lo hago porque pues lo he aprendido y entonces ahora yo ya lo hago. Mientras que si no confronto yo iba guardando de pronto la otra persona también y de pronto entonces había un roce allí maluco. Que se notó en el proyecto, entonces debemos estar bien para que el proyecto funcione, porque si no, siempre le van a tener rabiecita al jefe. Ya son las 3?

Entrevistadora: Son las 3:02 minutos. ¿Eso fue lo que aprendiste?

Si, eso fue lo que aprendí como líder. Como persona a valorar sabes que yo pero eso si lo hago natural, soy muy pendiente del estado de animo de la persona. Entonces, yo

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:03 PM

Comment [20]: Aquí la entrevistada hace alusión a todo el proceso de elaboración de su comprensión sobre las diferentes dinámicas y relaciones que se construyeron en el equipo del proyecto con ella a la cabeza 1.2.2. Se denota la intensidad tanto en sus palabras como en sus expresiones faciales.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:03 PM

Comment [21]: Alusión a elaboración de una comprensión de un proceso de interacción grupal 1.2.2

podía estar en el enredo mas tenaz y si tu eres alborotada y bullosa y hoy llegaste calladita yo decía algo le esta pasando a Ximena, algo le esta pasando y yo podía estar aquí enredada y me iba o cualquier cosa y le preguntaba que le pasó y el sacaba la información. Les decía las cosas y estaba pendiente, entonces empecé a generar confianza.

A mi me decían todo, empecé a armar lideres. Entonces la gente le informaba al líder y el líder me informaba a mi pero en cuestión personal sabes que se saltaban al líder, todo el mundo empezó a informarme las situaciones y me buscaban a mi. Si su mama estaba enferma me ubicaban a mí. Yo tuve situaciones súper fuertes de cánceres de hijos, de mamás, ósea situaciones súper fuertes delicadas. Entonces eso es bueno porque significa que me tenían confianza, yo genere confianza.

Eso fue como mas o menos de manera general. Si tu me preguntas ¿Cómo nos fue con la solución? Bien, con muchas inconsistencias faltaba mucha cosa y todo lo que quiera. ¿Cómo me fue con el equipo? Bien. ¿Cómo me fue con la parte de la metodología? Bien. Osea yo te digo, yo logré con el equipo (hace una pausa) me faltó hacia afuera con los usuarios de la solución pero logré entregar un documento. Le llamé el libro Orion en donde están todos los procedimientos nuevos y todas la buenas prácticas para futuros proyectos.

Yo ahora sé que ese fue el aprendizaje de todos en un documento escrito que se logró transferir a Aurora y ahora todos los proyectos se planean, se ejecutan y se evalúan así, obviamente con todas las variables que tomamos del PMI.

Ximena López Ra..., 10/25/2017 6:04 PM

Comment [22]: Aquí la entrevistada hace alusión a interacciones grupales pero desde su individualidad, y posicionamiento como líder del proyecto. No hace referencia a algo colectivo. 1.2.3

Ximena López Ra..., 10/26/2017 7:23 AM

Comment [23]: Aquí la entrevistada habla de diferentes aprendizajes, lo cual evidencia coocurrencia entre indicadores de la subcategoría del Nivel individual de Interpretar 1.2.2. 1.2.3 2.2.1 y la del nivel grupal de Integrar. Así como también se evidencia coocurrencia con el nivel organizacional 3.1.1 3.1.2

Entrevistadora: ¿Qué es Aurora? ¿Aurora recibió ese aprendizaje?

¡Si claro, el proyecto de nómina que recién se entregó! Ese fue un proyecto incluso más grande porque no era sólo configurar una solución, era cambiarla totalmente en una plataforma que se comunicara con muchas otras plataformas que tiene que ver con el pago de la gente, como el sistema de ventas por ejemplo.

Aurora fue casi una copia en cuestión de metodología, en cuestión de PMI, yo tuve consultoría para este, el primer proyecto que hacía TQ, pero para Aurora yo fui la consultora, ese es el mayor activo de la compañía, la experiencia de Orion para otros proyectos. Y cuando lo digo, lo digo en el buen sentido de que es un activo, entonces yo me di cuenta que usamos en Aurora lo que hizo bien Orión, pero además tuvo muy en cuenta lo que no hizo bien Orión. Entonces para mí ya se vuelve un activo corporativo.

Entrevistadora: Claro. ¿y qué es lo más importante de este activo?

A la gente hay que cuidarla, a la gente hay que cuidarla, hay que valorarla hay que agradecerle y a veces eso nosotros lo perdemos por estar pendiente de un producto que es la solución.

Yo ahí lo vi muy claramente entonces por eso llego a la conclusión de que todas las experiencias se deben considerar porque mi equipo estuvo, yo no lo sentí en su momento, creo que hubiera podido dar mas, mucho mas (hace una pausa). Entonces

Ximena López Ra..., 11/6/2017 7:05 PM

Comment [24]: Aquí nuevamente tenemos coocurrencia de diferentes categorías y subcategorías del nivel individual, grupal y organizacional
1.2.3
2.2.1
3.1.1
3.1.2

si, yo siento que si ahora vuelve a ocurrir exactamente lo mismo mi equipo daría tres veces mas, si digamos que eso fue un aprendizaje para mi y yo empecé a trabajar para mejorar eso en mi liderazgo basándome en eso y mucho de las cosas la gente, en su desarrollo.

Digamos que cuando yo entregué la gente del proyecto, tuve una retroalimentación. Las cosas que yo dije a fortalecer todos ellos atinaron y a mejorar también. Me decían si, si yo se que soy así, yo se que soy así y a mi nadie me lo había dicho, gracias por decírmelo entonces fue muy bonito también eso.

Entrevistadora: Claro. ¿y ese activo como impactó a nivel organizacional?

Yo pienso que si mi proyecto sirve porque yo lo sentí así y fue la primera vez y yo me sentí muy contenta, y Juan Trulas (un compañero) me dijo Horfith yo no se como le fue a Orión, si el proyecto fue bueno regular o malo pero lo que yo si me di cuenta es que la gente salió diferente, cuando el me dijo eso yo dije lo logré. Eso es lo que yo quería porque es que la solución sale porque es que estamos acostumbrados a entregar el producto, pero nosotros no estamos acostumbrados a entregar equipos satisfechos.

Entrevistadora: Claro. ¿Ahora que hablas del tema de estar acostumbrados, por qué trabajar por primera vez en un proyecto como Orion?

Bueno yo recién entré como gerente del sistema financiero y de producción, a mi de una me tiraron al agua con el proyecto de migraciones. Si ósea, siempre las

Ximena López Ra..., 10/26/2017 3:26 PM

Comment [25]: Este fragmento evidencia el aprendizaje individual de la líder del proyecto, de cómo elaboró un comprensión y logró llegar a ella a través del trabajo con su equipo de trabajo
1.2.2
1.2.3

Ximena López Ra..., 10/26/2017 3:29 PM

Comment [26]: aquí la entrevistada hace alusión a un logro del equipo a través de su comprensión individual del trabajo por proyectos (de manera muy general)
1.2.3
2.2.1

migraciones de solución de sistema de información son un proyecto porque por el impacto es muy fuerte, nosotros debemos estar migrando cada 5 años, entonces cada 5 años es muy fuerte el cambio.

Como hay impacto se maneja como un proyecto, ¿Un proyecto por qué? Porque hay que ir a pedir una plata adicional que no la tiene el servicio, porque para que esta vaina funcione, se tienen que aislar las personas entonces cuando yo comencé hace como 2 años a hacer de benchmarking fui al open work (evento en Bogotá) a ver la actualización de la solución que ya teníamos para tomar las decisiones. Porque yo tenía que tomar dos grandes decisiones, la primera decisión que yo tenía que tomar era a cual de las versiones me iba, porque nosotros estábamos en una que es la 11.1.3 y teníamos que irnos a la 12.1.3 que era la más actual, pero no teníamos las anteriores que era la 11.1.9 ni la 12.1.

La segunda decisión que teníamos que tomar era si lo hacíamos conceptualmente y técnicamente; es decir, debíamos revisar si arrancar de cero que se llama configuración y hacemos reingeniería a los procesos o si debemos solamente hacer implementación o re-implementación y pagar para que nos actualicen.

Esta definición era en conjunto con las vicepresidencias, mi jefe la vice de sistemas, el vice de financiero y el de producción y debíamos estar de acuerdo con todas esas definiciones pasara lo que pasara. Finalmente después de tanto discutir, yo logré convencerlos de que debíamos volver a configurar. Porque ya ahí unas funcionalidades que impactan y es mejor configurar la mejor versión del mercado que era la 12.1.3.

Entonces por eso decidimos esas dos cosas, la configuración y la versión. y ahí nos dimos cuenta que el re-configurar es un proyecto grande. Si. Entonces allí fue donde empezó todo y por eso yo dije esto es un proyecto y tenemos que ir a personas que conozcan. No podemos enseñarles ellos ya tienen que conocer el sistema y los procesos y fue allí donde yo pensé que esto se podía volver un proyecto serio.

Entrevistadora: El sistema que es la solución como tal.

Y el proceso de la solución en el que deben estar involucrados desde el principio los usuarios. Entonces fue allí donde yo dije tiene que estar gente fuerte de cada uno de los procesos y se escogió exceptuando del área de manufactura, pues Jorge Ariza (vicepresidente de producción) dijo no pero yo no voy a cambiar mucho, entonces él puso gente, y fue un error, fue un error; para mí los usuarios líderes siempre tienen que estar y fue un error.

En el lado financiero estuvieron cinco usuarios líderes, en el lado de facturación cero usuarios libres y yo siento que eso sí fue un error también. Entonces si me parece que como una lección aprendida que quedó es que si debemos incluir a los usuarios, porque ellos son los que tienen esa visión de esos procesos y los impactos que la solución tiene en su área, nosotros no y no podíamos asumir ese riesgo.

Entrevistadora: ¿Y cómo se relaciona la solución con los procesos que hablas de financiero y manufactura?

Ximena López Ra..., 10/26/2017 4:02 PM

Comment [27]: En este fragmento la entrevistada hace alusión a la elaboración de su comprensión sobre la necesidad del proyecto y a las acciones coordinadas que se dieron una vez tomaron la decisión en grupo de configurar. Además de hacer alusión a cómo empezó a pensar en trabajar por proyectos como parte de esa comprensión.

1.2.2
1.2.3
2.2.2

Ximena López Ra..., 10/26/2017 4:10 PM

Comment [28]: Alusión a elaboración de comprensión y comprensión de la entrevistada

1.2.2
1.2.3

Nosotros tenemos la cadena de valor, la cadena de valor a su vez tiene unos procesos que deben ser asistidos por los sistemas de información. La solución de información entonces apalanca el proceso., para que las cosas no se hagan manuales, se montan debajo del proceso de un sistema de información que cubre dos grandes soluciones, dos grandes procesos que son los de manufactura y los financieros.

¿Quién maneja los procesos? el usuario. ¿Quién maneja las soluciones? Nosotros. Entonces aquí está el proceso productivo, y aquí está el sistema que tiene todos los insumos, las formulas, los roles que tienen todas las ordenes de producción y que genera toda la información del producto terminado y cuanto tengo producido. Por otro lado está el lado financiero que te controla el presupuesto y contabiliza en función de lo que sale de producción. Eso es lo que hacen las soluciones de información soportadas obviamente con entrenamiento y con documentación y fue por eso que nació el proyecto.

Entrevistadora: Entiendo, pero finalmente ¿por qué hacer el proyecto ustedes mismos? ¿En qué momento se tomó la decisión de no contar con la consultoría de siempre?

Cuando se dijo se necesita actualizar, hay un punto super importante y es cuanto nos va a soportar el proveedor de la solución informática. Es decir, el nos da su definición y nos dice: yo lo soporto hasta tanto tiempo en esa versión o la otra pero a partir de una fecha específica no nos soporta más. Eso es un riesgo altísimo porque fácilmente hay un cambio de ley y si ellos no nos soportan, lo soportamos nosotros. La ley tiene que ver con las NIF (normas internacionales financieras). En Colombia se adoptó el

Ximena López Ra..., 10/30/2017 4:52 PM

Comment [29]:

Hace alusión a su comprensión del proceso de donde nace la necesidad de hacer un proyecto
1.2.3

manejo de las normas internacionales que ya muchos países lo tienen, entonces nosotros definimos como estrategia, que dentro de este montaje íbamos a hacer también la contabilización; un proceso amparado por las normas internacionales. Realmente, fuimos los primeros que hicimos todo de acuerdo a las NIF. Muchas empresas en Colombia montaron primero el sistema y después se montaron en las normas internacionales; nosotros tomamos la decisión de montar sistema y normas internacionales paralelamente, entonces, ya con esa definición adicional a las que te dije, dijimos hay que montar un proyecto., y ahí fue donde empezó el proceso de este proyecto, donde empecé a pensar cómo lo haríamos.

Entrevistadora: ¿Qué fue todo eso que pensaste?

Mira, nosotros habíamos recibido todos los analistas y gerentes, habíamos recibido hacia como tres años un entrenamiento en PMI pero no lo usábamos, entonces una de las cosas que yo quise hacer fue usarlo, algo me decía que debía servir para algo.

Fue iniciativa mía y yo recuerdo que yo empecé a leer por ahí debe estar el anterior, el PMI viejo, pero yo como que tenía demasiadas preguntas ósea entonces ahí fue donde Ana Milena (vicepresidente de informática) me dijo porque no revisamos si la Icesi nos puede ayudar, ahí empezamos ya me acuerdo Jamileth que era de la Icesi, entonces aquí vino la Icesi y cuando yo le conté lo que queríamos y no se qué... que yo quería aprender haciendo., entonces le pareció super interesante y nos recomendaron a esta consultora. Si, es Ingrid muy buena, muy práctica, muy clara, pero nosotros comenzamos de cero; ella daba el concepto y las definiciones y nos dejaban en parejas, éramos seis personas y las seis personas íbamos a participar en el

Ximena López Ra..., 10/30/2017 4:54 PM

Comment [30]:

la entrevistada hace alusión nuevamente a los procesos de la cadena de valor de la compañía que hacen necesaria la aplicación del trabajo por proyectos.

Se evidencia elaboración de la comprensión y comprensión

1.2.2

1.2.3

Ximena López Ra..., 10/30/2017 4:55 PM

Comment [31]:

Entrevistada hace alusión a una creencia

1.2.3

Ximena López Ra..., 10/30/2017 4:56 PM

Comment [32]:

Indicador de elaboración de su

comprensión 1.2.2

proyecto y eso fue bueno, aunque realmente era yo la más interesada por ser la gerente del proyecto.

Entrevistadora: ¿Quién escogió a las personas participantes?

Si yo las escogí, una persona de manufactura, una persona mía, a tres usuarios y yo. Éramos seis personas y nos poníamos tareas y nos íbamos ya construyendo cosas, viendo todas las definiciones por cada uno de los procesos del PMI (Project Management). Y nosotros empezábamos y hacíamos la tarea ya, después volvían y daban una explicación y así. Habían cositas que no entendíamos, ya después en la ejecución yo ya lo entendí.

Me demore para entenderlo pero era muy bueno por eso, porque tu vas de una vez de la teoría a lo practico. En eso nos demoramos como unos cuatro meses, nosotros planeamos el proyecto como unos cuatro o cinco meses.

Pudimos entender, el usuario pudo entender, por eso ellos me apoyaron siempre que el PMI es la relación del alcance, tiempo y costo. ¿De donde sale el tiempo? Del alcance, ¿De donde sale el costo? Del alcance. Pero entonces a nosotros nos decían que el proyecto se tomaría mucho tiempo y nos pedían no quitarle alcance. Si no hubiéramos hecho el ejercicio no hubiéramos podido argumentar y defender que era un proyecto de dos años.

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:01 PM

Comment [33]:

Aquí la entrevista hace alusión a interacciones grupales donde se construyeron procesos y se logró un resultado

2.2.1

hace alusión a marcos de referencia
1.2.1

Ximena López Ra..., 10/30/2017 4:59 PM

Comment [34]:

2.2.1

Que de alguna manera pasó con Aurora (otro proyecto); Aurora hizo el mismo ejercicio y le dio que se demoraba dos años y dijeron que era exagerado, lo ajustaron a menos tiempo pero no quitaron alcance, y ¿adivine cuanto se demoro?

Entrevistadora: ¿Dos años?

Dos años y lo bajaron a 15 meses y duro los dos de acuerdo al proceso que hicimos. Hacíamos clases aquí con practicas de definiciones y tareas y yo era la responsable de asegurarme que las tareas se hicieran; la consultora no se aseguraba de que se hicieran, no las validaba, no las revisaba pero si no lo hacia, entonces yo tuve que apersonarme de eso.

Un punto super importante es que el gerente del proyecto tiene que participar desde el inicio. El gerente del proyecto tiene que planear teniendo en cuenta que es un proceso nuestro, el gerente del proyecto tiene que estar incluido al menos aprobando, revisando, cuestionando en ese tipo de cosas. Que quien planea y de verdad va a ser responsable de esas planeaciones es el gerente. No es el grupo que este allá planeando.

Entrevistadora: ¿Entonces tu fuiste la gerente desde el principio?

el usuario peleo y dijo que tenía que ser yo, que tenía que ser yo y yo siento que tenía que debí haber sido yo. Porque fui yo la que promoví lo del PMI ósea llega otro gerente y no le interesa pues se pierde completamente, fui yo fui yo. Así fue que salió el proyecto y así fue que arranco para ya después pedir la aprobación.

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:05 PM

Comment [35]:

Aquí la entrevistada hace alusión a interacciones que generaron un resultado específico
2.2.1
y procesos nuevos que se documentaron pero no se implementaron en el siguiente proyecto
3.1.1

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:07 PM

Comment [36]:

alusión a un marco de referencia que utiliza la entrevistada para elaborar su comprensión y lo que comprendió finalmente después de dicha elaboración
1.2.1
1.2.2
1.2.3

Entrevistadora: ¿Fui la responsable de la aprobación del proyecto con esta metodología y ahora contigo a la cabeza?

Si, la verdad era la primera vez que se hacía esto. Pero de ese proceso de planeación también salió algo que es bueno que a mí me gustó mucho del proyecto es que dejó activos corporativos de aprendizaje. salió algo muy chévere, nos sentamos con el señor Francisco (CEO) y se definió que teníamos que empezar a hacer algo como empresa y es tener en cuenta los ciclos de actualización de los sistemas., que se guarde un presupuesto en cada uno de los servicios que cubran que de alguna manera el tiempo que se defina, si es a cinco años y vale \$2.500 millones, pues vayamos guardando 500 en cada año más o menos (...) a ese concepto se le llama la burbuja, ya en este momento nuestros servicios todos tienen burbuja”.

Entrevistadora: super bueno. ¿Cómo empezó entonces a desarrollarse el proyecto?

Yo trate de escoger como los que de alguna manera iban a ir hacia el proyecto entonces ya había una relación con ellos, ya todos nos conocíamos ya estábamos convencidos.

Yo trate de trabajar mucho en eso, yo hable mucho con la consultora del proveedor, le decía yo necesito inyectarles algo para que ellos sean extensiones en el proyecto y no yo sola luchando, porque de todas formas aquí el verdadero proyecto era aprender a hacer un proyecto con metodología.

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:09 PM

Comment [37]:

aquí la entrevistada hace alusión a un proceso nuevo en la organización que se documentó pero que también fue implementado

3.1.1

3.1.2

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:11 PM

Comment [38]:

aquí la entrevistada hace alusión a su comprensión sobre un proceso pero teniendo en cuenta un entendimiento compartido

1.2.3

2.1.1

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:16 PM

Comment [39]:

la entrevistadora hace alusión a una comprensión que logró antes del proyecto

1.2.3

Porque de todas formas un proyecto con PMI o que trabaja con metodología PMI, requiere el diligenciar documentos porque si no en menos de un año se olvidan los procesos ejecutados. Si, y cada documento tiene su razón de ser y cada capítulo o párrafo tiene su razón de ser, si tu me preguntas eso fue buenísimo.

Entrevistadora: ¿y cómo empezó a desarrollarse el proyecto ya con el equipo, que empezó a suceder con ellos?

Ellos tenían que tomar decisiones y lanzarse a trabajar, lo hacían todo el tiempo, incluso sin mí. Antes era alguien que les tenía que decir que hacer en eso, en toma de decisiones, me parece que crecieron profesionalmente. En tomar decisiones, ellos tenían que tomar decisiones es que yo no podía solucionarles todo.

Ellos crecieron en ese impacto y al ver el todo, yo siempre les recalca ustedes son responsables, el que no se cumpla eso o esto es responsabilidad tuya. Ellos crecieron mucho profesionalmente.

Hablamos de los analistas; no hablo de mis analistas, pero de los otros tres analistas me ubicaron, me dijeron cosas sobre su crecimiento en el plano laboral. El hecho de que ellos tuvieran que tomar decisiones en caliente los puso mas seguros, pero también el hecho de poder conversar conmigo.

Ese tipo de cosas siento que mejoró mucho y se convirtió en lecciones aprendidas y Jose el jefe de ellos me lo dijo, que ellos llegaron diferentes y a nivel de consultoría, a

los consultores de la solución les encanto, esta era la primera vez que estaban en un proyecto con tanto orden metodológico.

Entrevistadora: ¿Qué decían los consultores?

Muy ordenado, muy organizado y me resaltaron ciento por ciento como cuide yo la gente. Entonces cuando uno se siente cuidado ya no se deja descuidar. Yo sentí que muchas personas llegaron agachaditas muy tímidas y se fueron no groseras, pero si pidiendo respeto., Siento que ese es el fruto de que hay que valorar a las personas, que el trabajo de las personas vale y que lo que hacen es importante.

Yo obviamente crecí muchísimo, tener a treinta y dos personas fue duro; liderar es duro; tomar decisiones; poder ser ágiles para tomar decisiones e impactar el proyecto arriesgarme a decir no, no hagamos esto y así sucesivamente yo siento que he crecido en todo.

Entrevistadora: ¿Cómo monitoreabas el desarrollo del proyecto y del equipo?

digamos que separamos los dos frentes lo duro y lo blando. Lo duro yo hacía seguimiento semanal, usted tenía que ir aquí y por donde iba, cuando yo vi esto no nos estaba dando mucho resultado, ¿por que no?, no lo he hecho, preguntaba yo, entonces ya les exigí, si usted no lo ha hecho que ¿estrategia tiene para hacerlo?, etc.

Pero en lo blando quedaba faltando calidad y me paso con mi gente, más personalmente siento que en un proyecto lo más importante es lo blando. Es la gestión

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:19 PM

Comment [40]:

Aquí la entrevistada hace alusión a su proceso de elaboración de comprensión y a la comprensión misma de dinámicas que generó el trabajo por proyectos

1.2.2

1.2.3

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:20 PM

Comment [41]:

1.2.2

1.2.3

de las personas en el proyecto, por eso yo hice tantas cosas que mira se formalizaron y ahora los proyectos que nacieron después del mío lo tienen”.

Uno piensa que todo esta funcionando en la parte técnica y si hay un problema se resuelve, pero siempre la parte de la gente será la más difícil, yo ahora me doy cuenta que hay una parte psicológica que toca como gerente también trabajar.

Entrevistadora: ¿y cómo hacías el seguimiento a lo blando?

Con el comité de cambio siempre, En el equipo del proyecto en cualquier momento puede hacer mucho daño una persona por ejemplo, no importa en el rol que este porque todos los roles son importantes y todos los roles suman, si tu tienes el rol de líder peor. Tuvimos a alguien generando mal ambiente con su actitud, nos informaron sobre varios incidentes. Fue entonces cuando nosotros intervenimos con el comité y después de varios llamados de atención y manejo, la persona no mejoró su actitud. Finalmente escalamos a Recursos Humanos y la persona fue desvinculada tanto del proyecto como de la compañía.

Eso que nos pasó fue algo muy bueno dentro del proyecto, porque sabes que dentro del PMI, así como tu le haces seguimiento a lo duro, tu también le haces seguimiento a lo blando. En ese caso utilizamos la matriz de comunicaciones donde quedan los compromisos y las intervenciones con la gente. Me pareció también muy bueno como método, es que estas también haciendo seguimiento a la persona y yo les decía lo que ustedes mejoran yo también les mejoro.

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:24 PM

Comment [42]:
aquí la entrevistada hace alusión a una comprensión lograda durante y después del proyecto, e igualmente a procesos que se implementaron después en la compañía
1.2.3
3.1.2

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:24 PM

Comment [43]:
1.2.3

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:26 PM

Comment [44]:
alusión a procesos nuevos en la organización
3.1.1

Entrevistadora: ¿ Pero mas allá de ese caso concreto como describes el equipo, su dinámica?

Buena muy buena, por una sencilla razón, todas eran personas abiertas y tenían muy claro cual era su rol eso era importantísimo saberlo, yo como apporto pero también el saber consolidar el equipo entonces tu y yo no nos hablábamos pero porque no teníamos mucha relación, no porque teníamos problemas y en ciertos días los mezclábamos, para que se conocieran e hicieran actividades juntos. Adicional quienes definieron los acuerdos fueron ellos, ni siquiera los impuse yo. Por ejemplo, si a mí no me gusta que se embole dentro de la sala del proyecto porque me estorba ese olor, se establecía como un acuerdo hacerlo fuera, que como querían celebrar los cumpleaños y así sucesivamente.

Si, me parece que tuvieron una muy buena relación, el estar enterados, eran muy compinches entre ellos, muy chévere., tuvieron una relación muy bonita y se ayudaban bastante. Yo sentía que por ejemplo, si era momento de cargar datos, había uno que el pobre sudaba cada vez que le tocaba la cargada de la maestra de articulos, pero sus compañeritos ayudaban o yo estaba atenta a esos momentos, por ejemplo a mí me tocó mas de una vez digitar. Habían unos que no se querían ir para sus áreas, entonces eso es bueno.

Entrevistadora: Entiendo. ¿y en términos corporativos, cual consideras fue el impacto del proyecto?

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:29 PM

Comment [45]:
la entrevistada hace alusión a entendimiento compartido o acuerdos en el grupo del proyecto 2.1.1

Esto que te digo en términos de tiempo y costo. Es decir, eso cambio un switch. El otro punto que siento que cambio y que lo usó otro proyecto es que no todos los proyectos se deben comportar de la misma manera, el PMI es una metodología pero el proyecto tiene sus particularidades, y el otro tema es el entendimiento del por qué y para que estoy documentando los procesos.

El otro tema que me parece que quedó fue el cuidar al recurso humano, o sea me parece que debería haber quedado el equipo de gestión de cambio, es vital, para mí ellos eran mi mano derecha. Pero eso no quedó documentado para implementarse en otros proyectos. Es vital es súper importante para este tipo de proyecto, no para todos pero para este tipo importantísimo. No quedó como activo porque Aurora lo debió haber cogido y no lo cogió.

Entrevistadora: Entiendo. ¿Por qué crees que Aurora debió tomarlo como activo?

Orion y Aurora son igualíticos. Se comparan todo el tiempo para la aplicación de la PMI y lo hacen todo como lo hicimos nosotros en un trabajo por proyecto inhouse. Y debería tener un comité por la embergadura, aunque no impacte la cadena de valor directamente, requiere de la misma organización y de un equipo de trabajo robusto.

A nivel del método eso, a nivel de proyecto como tal el aislar a las personas personas cien por ciento, definir los roles, la matriz de riesgo y revisar que le aplica y que no le aplica, también la matriz de errores, y estas cosas no se hicieron en Aurora, yo a veces sentía que en Aurora los ponían a hacer algo para lo que no los habían

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:32 PM

Comment [46]:

alusión a nuevos procesos de la compañía que fueron documentados e implementados. En este caso la metodología PMI
3.1.1
3.1.2

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:34 PM

Comment [47]:

la entrevistada hace alusión a diferentes comprensiones logradas después de la ejecución del proyecto
1.2.3

Ximena López Ra..., 10/30/2017 5:36 PM

Comment [48]:

alusión a nuevos procesos en la compañía en el trabajo por proyectos. Como la compañía continua haciendo sus proyectos inhouse
3.1.1
3.1.2

contratado. Si a usted la contrataron para hacer A y la van a poner a hacer B, hay que definirlo con la persona.

Los comités directivos hay que mejorarlos también. También me parece que la gente estuvo muy informal en el kick off y en el cierre del proyecto.