



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MODELO DE GESTION DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA PROCESOS DE
ESTANDARIZACION DE NUEVAS PRACTICAS EN EMPRESAS MINERAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

SERGIO PIZARRO DONOSO

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIESO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
IVAN BRAGA CALDERON.
RODRIGO JUNQUERAS ROJAS

SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2013

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS.

Cuando una organización se enfrenta a un cambio este puede ser enfrentado de varias maneras, de hecho se podría comenzar declarando que el cambio es un proceso natural el cual tendrá resultados con o sin metodología clara para llevarlo a cabo. Esto puede ser correcto y además puede que el cambio se ancle de buena forma por una combinación de factores organizacionales claves, el tema es que cuando nos enfrentamos a un cambio en una organización sin esta combinación de factores será necesario contar con una guía en la cual se muestren empíricamente los errores más comunes en los cuales caen las empresas que han fracasado en el proceso. El modelo de Kotter y un ejemplo cercano y local como el de BHP Billiton en Chile nos puede apoyar en estructurar una guía de respaldo para que las empresas puedan llevar adelante un cambio exitoso.

El objetivo es generar un modelo de gestión del cambio para cualquier empresa minera, con base en la metodología del modelo del John Kotter y la experiencia cultural de la región. Este modelo tiene como conceptos clave la simplicidad y la estandarización para el éxito en el cambio.

La metodología utilizada para este trabajo será la definida por John Kotter en sus 8 pilares para el cambio organizacional y la experiencia de una empresa multinacional con operaciones en la región. El desafío planteado en el presente trabajo es traducir los resultados de una implementación de gestión del cambio real y llevarlo a un modelo estándar en el cual se contrasten las dimensiones teóricas y empíricas para generar esta guía.

Los resultados esperados son:

Generar un proceso visible y controlado para gestionar el cambio organizacional.

Acceso a información transparente de desempeño de trabajo a partir de la cual tomar decisiones de negocio sólidas, en todas las dimensiones del cambio.

Desempeño de seguridad mejorado (una operación estable con trabajo bien planificado) con menos dependencia en entidades externas).

Clara identificación de los focos de mejora con lo cual se podrá tener un implementación ágil y eficiente, consensuada con todas las partes.

Gente preparada para integrar y entender los cambio desde los resultados de su propio trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a las personas más importantes en mi vida, que han guiado mi carrera profesional y además todos los días me siguen dando lecciones de madurez y de niñez, haciendo que cada minuto sea más desafiante y entretenido, me refiero a mi señora Olga Pacheco, mis hijos (Roció y Joaquín), a mis Padres (Ana Maria Donoso y Sergio Pizarro Moyano) y hermano (Felipe Pizarro Donoso).

Además se les dedica a cada uno de mis compañeros de generación que lograron motivar y poner mucha fuerza en cada una de nuestras sesiones, entre los que se encuentra gente muy valorable y profesional.

Y a cada uno de los profesores quienes nos entregaron su experiencia y conocimiento además de más de alguna conversión cercana y de amistad.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a mi compañía Minera Escondida Limitada quien confió en mis capacidades y apostó a que podría superar este nuevo desafío en mi carrera profesional, brindándome el apoyo económico y moral para enfrentar semana a semana mis desafíos estudiantiles.

A mi familia una vez más quienes me brindaron apoyo en los tiempos de dedicación a este proceso. Tiempo que hoy es escaso pero brindó los frutos necesarios para estar hoy más felices y juntos.

TABLA DE CONTENIDO	pagina
Resumen Ejecutivo	2
Antecedentes Preliminares.....	7-9
Objetivos y Alcances.....	10
Resultados Esperados.....	11
Marco Conceptual.....	11-28
Cap I Generación de un sentido de urgencia.....	29-38
1. Análisis de sentido de complacencia de la organización.	
2. Como aumentar el sentido de urgencia hacia el cambio.	
3. Definición de los riesgos del cambio vs el sentido de urgencia.	
Cap II Formando una Coalición Poderosa para el Cambio.....	39-44
1. Definiciones para formar una coalición poderosa (Encontrar a las personas).	
2. Crear confianza en el cambio y en sus impactos.	
3. Diseño de Objetivos comunes.	
Cap III Desarrollo de una visión poderosa.....	45-47
1. Características de una visión.	
2. Mapas Estratégicos, Perspectivas y Objetivos	
Cap IV Comunicación del Cambio.....	48-54
1. Definición y Análisis Stakeholders impactados	
2. Estrategia de comunicación (Sencilla y en el lenguaje de la organización)	
3. Análisis de medios y despliegue de la estrategia.	
Cap V Definición de estrategia de capacitación.....	55-60
1. Análisis de los Impactos y gaps de las personas impactadas.	
2. Definición de condiciones de borde para el entrenamiento.	
3. Planificación y coordinación de la capacitación.	

Cap VI Generación de éxitos a corto plazo	61-62
1. Definición de éxitos a corto plazo (Quick Wins).	
2. Estrategia de premiación de los hitos a corto plazo (Early Adoption).	
Cap VII Consolidar los cambios	63-67
1. Análisis de los logros.	
2. Modelo de mejora continua para el cambio.	
Cap VIII Reflexiones y conclusiones	68-71
1. Generar modelo de sostenibilidad del cambio.	
2. Informe de traspaso de procesos y resultados efectivos.	
3. Conclusiones y Reflexiones sobre el cambio.	
Referencias	72

ANTECEDENTES PRELIMINARES

Hoy en día existe una necesidad clara de generar cambios que sean capaces de movernos rápidamente a un estado deseado y que tenga foco en las mejoras de los sistemas actuales, además de esto es fundamental que el cambio se genere de forma suave y eficiente ya que de esta forma la organización anclara en sus bases este cambio.

La minería no es diferente a las demás industrias y está en constantes procesos de cambio en los cuales se involucran a las personas, a los procesos y las estructuras, la diferencia entre las empresas y que es una característica de volumen, de gente impactada y además las características geográficas que acompañan al cambio.

Para este trabajo de tesis utilizaremos como ejemplo y referencia a Minera Escondida quienes producen dos tipos de productos concentrado y cátodos de cobre, cuenta con más de 3500 trabajadores propios y más de 12000 contratistas, dentro de sus instalaciones se cuentan dos rajes en un mismo sitio, con dos plantas concentradoras, una línea de concentrado y además un puerto de embarque.

Hoy la compañía está enfrentando un gran cambio que tiene relación con un proceso de estandarización de procesos y sistemas los cuales tienen como objetivo fundamental mejorar la confiabilidad de los resultados y definir las responsabilidades claves dentro del negocio. Es importante destacar que este cambio no nace solo de Minera Escondida Ltda. Sino baja como una directriz desde el operador de la empresa, BHP Billiton, lo cual pone unos desafíos aun más poderosos y tiene relación con la cultura intrínseca de nuestro país y como el negocio debe ser capaz de adoptar y no adaptar el diferente cambio que se generen en los procesos.

Según lo plantea John Kotter, todos los cambios que no son acompañados de una visión poderosa y una red de sponsor que estén convencidos de esta están destinados al fracaso. En esta misma línea es que debemos declarar que la visión de BHP Billiton respecto a este cambio es muy poderosa y además está instalada en las agenda corporativa del negocio, ahora el desafío está en cómo se cascadea esta visión a los asset y sus líneas de producción acompañando este proceso con comunicación efectiva, detección de impactos reales en los procesos y un programa de capacitación que no deje brechas para aplicar los nuevos conceptos del cambio.

La ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones a nivel mundial, está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos

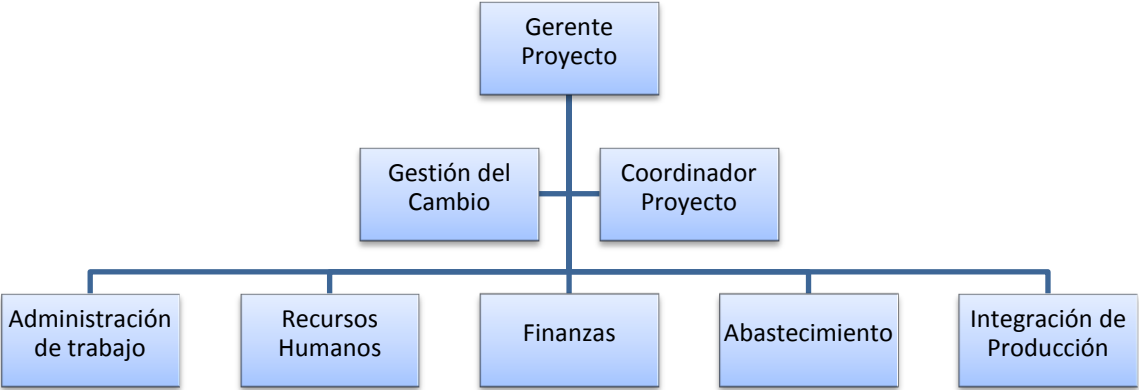
de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este movimiento disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macro culturales muy poderosas, y en este sentido, este oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas.

Por eso en los últimos años la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y reactivos son, cada vez menos, una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio. Si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de la organización en su entorno), su percepción y dinámica tiene una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, reclama modificaciones sustanciales de la estructura organizacional, de las relaciones de poder, de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica de comportamiento y en general de su proyecto cultural. En este sentido parece estarse afirmando que las organizaciones llegan a determinados niveles de desajuste estructural tanto a nivel externo como interno, que reclaman necesariamente un enfoque de planeamiento de cambio a gran escala.

Los procesos impactados en el cambio de la Minera Privada y que deben ser administrados por el equipo encargado de la implementación son;

1. **Administración de Trabajo** (Confiabilidad, Mantenimiento, Ingeniería).
2. **Recursos Humanos** (Procesos de pago de remuneraciones, capacitación, servicios de personal).
3. **Abastecimiento** (Proceso de reparables, administración de contratos, compras).
4. **Integración de la Producción** (Producción, Planificación).
5. **Finanzas** (Budget, centro de costos, producción).

El proceso de implementación definido por BHP Billiton y que tiene como foco la implementación de un sistema costumizado de solución para cada una de sus operaciones cuenta, en particular para Minera Escondida con una estructura organizacional como la siguiente.



OBJETIVO GENERAL

Generar un modelo de gestión del cambio para cualquier empresa minera, con base en la metodología del modelo del John Kotter (8 pasos para el cambio), la idea es generar un modelo basado en la experiencia de diferentes empresas que ya han pasado por procesos como este, como por ejemplo BHP Billiton. Este modelo tiene como conceptos clave la simplicidad y la estandarización.

ALCANCE

Generar un proceso de gestión de cambio el cual se capture las lecciones aprendidas y sirva como base para futuras implementaciones en empresas mineras.

El alcance de este cambio debe impactar a todos los trabajadores de la compañía (proyectos con alto impacto organizacional), colaboradores asociados al cambio y abarcar todos los procesos y subprocesos como por ejemplo;

1. Administración del trabajo (Planificación, Ingeniería y Ejecución de la mantención).
2. Recursos Humanos. (Gestión del desempeño y Vacaciones).
3. Abastecimiento. (Bodega e Inventario)
4. Finanzas. (Centros de Costo y Rendición de gastos).
5. Procesos productivos. (Planes semanales de producción)

Con una clara estrategia de gestión del cambio en,

1. Análisis de impactos y riesgos.
2. Comunicación y compromiso de la organización.
3. Capacitación (preparación, puesta en marcha y post implementación).
4. Disciplina Operacional (Responsabilidades claras, sistemas funcionando y comportamiento organizacional).

RESULTADOS ESPERADOS

Entregar un modelo de gestión del cambio que tenga como foco la implementación de los nuevos procesos derivados del sistema y que ponga foco en las personas y la nueva forma de hacer las cosas.

Contar con una estrategia de comunicaciones que refuerce la visión y logre el compromiso de la organización, con el cual anclar el cambio.

Generar herramientas que generen un entendimiento sobre los impactos de los cambios tanto del punto de vista de la gestión como también de los cambios técnicos asociados a la implementación.

Generar una estrategia de capacitación que apunte a cerrar los gaps detectados para enfrentar el cambio y que además integre las competencias necesarias para que los nuevos sistemas y procesos queden instalados en las personas críticas para la implementación.

MARCO CONCEPTUAL

1. Gestión del Cambio:

La gestión del cambio ha de lograr que todo el mundo tenga claro por qué la gestión excelente.

Los intentos de muchas empresas para implementar programas de gestión excelente y de mejora continua salen mal. Por lo general, esto se debe a que la empresa no tiene lo suficientemente en cuenta el hecho de que estos proyectos implican un cambio cultural para la Organización.

Se sabe que la habilidad clave para ello es la de gestionar el cambio. Por lo tanto, se ofrece a continuación las mejores prácticas para que eso no suceda en las organizaciones:

1. Definir bien la necesidad del cambio: Lo que hemos llamado “cargarse de razones”. Hacer el hincapié necesario en las necesidades que nos conducen a implantar este proyecto de gestión excelente. Que todo el mundo sepa “porque nos metemos en esto”.
2. Que el proyecto nazca con el respaldo suficiente: Buscar y contar con los “responsables” de liderar las iniciativas más adecuadas y que desde el principio dejen claro el respaldo al proyecto, integrándolo en el día a día de todos.

3. Que haya una buena estrategia de comunicación: Comunicar los mensajes clave necesarios para buscar el apoyo del mayor número de personas posibles al proyecto. Desde el principio se tiene que tener una visión global del Proyecto, características, metodología, cronograma, hitos a conseguir...
4. Unir los cambios a la estructura de la empresa: Crear formas de trabajo adecuadas (trabajo en equipo, delegación de responsabilidades, fomentar la creatividad e innovación, utilizar NTICS... y formar a las personas en su utilización).
5. Para empezar, designaremos el primer equipo de apoyo al Equipo Directivo.

¿Qué dificultades se encuentran para aplicar un modelo de gestión del cambio?

El principal problema es el desconocimiento. Es un modelo que conocerlo es amarlo; la gente se queda extraordinariamente sorprendida de la sencillez que tiene el modelo, de ese sentido común estructurado. Sin embargo, hay que vencer reticencias porque supone un cambio de cultura, y todo cambio genera un rechazo inicial por el nivel de exigencia y mejora continua. Uno vive más cómodo con una continuidad y esto trata de estructurar la mejora continua y la innovación no por una moda sino para ser competitivos.

Factores de éxito de un proyecto mediante la gestión del cambio:

1. Convencimiento de la Dirección y creencia en el cambio.
2. Facilitar la transmisión de la visión y objetivos perseguidos.
3. Crear compromiso y cooperación por parte de todos para el logro de los objetivos propuestos.
4. Unificar los objetivos de las personas con los de la Organización.
5. Mayor rapidez en el manejo de la información.
6. Mejorar la rentabilidad.
7. Responder más rápido a las exigencias del mercado en el que nos movemos.

Ideas claves:

1. Saber lo que pasa en mi empresa.
2. Saber que existen otras formas de hacer las cosas.
3. “Formalizar el compromiso” de iniciar un proyecto de este tipo.
4. Disponer de la metodología adecuada.
5. Los “jefes” han de ser los primeros, pero el cambio es de todos.



2. Metodología: 8 pasos para un cambio efectivo.

Tanto en un cambio pequeño del punto de vista de los procesos impactados o del volumen de personas es importante tener una guía que nos apoye para tomar en consideración las lecciones aprendidas de muchas empresas que ya han pasado por estos cambios. La idea es tomar en consideración los ejemplos exitosos y además tener en consideración los errores cometidos y con esto tomar las oportunidades de mejora y aplicar a cualquier modelo.

El modelo de John P. Kotter, profesor de Harvard, quien se ha dedicado a investigar cuales son las prácticas de cambio en el mundo y como las empresas las han utilizado para llevarlas a un a cambio exitoso, nos plantea una forma empírica de cómo llevar a cabo cualquier cambio independiente del impacto a través de 8 pasos los cuales nos guiaran a modelar un método ajustado a cualquier empresa que en este caso será para Minera Escondida Ltda.

2.1 Generación de un sentido de urgencia.

Incrementar el sentido de urgencia es uno de los pasos más importantes para liderar una empresa y que ésta cambie de manera efectiva. Eso es lo que sostiene el profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard, John Kotter, en su último libro, titulado, precisamente “Crear un sentido de urgencia”.

Kotter ha estudiado tanto empresas donde los directivos han intentado (y fallado) implementar acciones relacionadas con la urgencia. El autor ha encontrado cosas en común en todos los casos.

Por ejemplo, la complacencia en las grandes empresas, donde los presidentes ejecutivos y sus empleados se mueven “en la cresta de la ola” de los beneficios y los procesos tecnológicos. Esta actitud lleva a perder los puntos de referencia y, sobre todo, el contacto con una realidad tremendamente competitiva. Es sólo cuestión de tiempo, dice Kotter, que la competencia pueda con estas empresas complacientes, a no ser que hayan adoptado y conseguido arraigar ese sentido de urgencia desde los más altos a lo más bajo de la organización.

¿Cómo puede un directivo reconocer la complacencia?

Muchas veces es complicado. La gente está muy ocupada, se tienen beneficios y los procesos se llevan a cabo plácidamente. Esa es la palabra clave, “plácidamente”. La complacencia da la cara cuando a alguien en la organización se le ocurre proponer una nueva iniciativa. En este caso, el presidente ejecutivo seguramente estará de acuerdo, asegura Kotter, porque piensa a largo plazo y porque se necesita el cambio.

Cómo muere un proyecto

Pero, ¿qué ocurre con el resto de los empleados? En el resto de los niveles de la empresa habrá siempre alguien que se sienta amenazado por el nuevo plan. Rápidamente empezarán a argumentar las razones por las que no funcionará o por las que puede crear otras ineficiencias. Las reuniones se irán posponiendo y los e-mails circularán de arriba abajo por toda la organización pidiendo más estudios y más tiempo. Mientras, todo el mundo seguirá en su complacencia, ocupados en los quehaceres de sus departamentos.

Pasado más tiempo todavía, los costes del nuevo plan habrán cambiado y cada vez saldrán a la palestra más crítica. Los meses siguen pasando y la iniciativa, apoyada por el presidente ejecutivo en su momento, sencillamente morirá o será implementada sin un sentido fuerte de urgencia.

El otro enemigo del sentido de urgencia es, como ya hemos dicho, un falso sentido de urgencia. En este aspecto, Kotter sostiene que la necesidad de flexibilidad es clave. El directivo comprometido con la urgencia es un modelo para quienes trabajan cerca de él y debe transmitir el imperativo a lo largo de toda la organización mediante una comunicación efectiva, una presencia visible y una pasión personal.

El directivo debe enfatizar en la necesidad de que los empleados estén atentos a lo que pase fuera de la empresa. En concreto, deben escuchar a los trabajadores de los niveles más bajos, que son quienes tienen la conexión directa con los clientes

Para que cunda la necesidad de urgencia, los empleados deben sentirse con el poder suficiente y no deben sentir estrés. Si no hay una comprensión clara de la necesidad de cambio, así como mensajes específicos y finalidades claras, el resultado será una actividad frenética nacida de la rabia y de la frustración. El nivel de actividad será muy alto, pero no llevará a ninguna parte.

Una vez que el sentido de urgencia es presentado y comunicado efectivamente, debe haber un seguimiento inmediato. Todas las tareas serán reprogramadas para poner en primer lugar esa prioridad. Esto quiere decir, urge Kotter, que no hay que dejar pasar ni una. Así, cuando el directivo manda un correo electrónico con una necesidad y no recibe respuesta alguna en 24 horas, no tiene que dejar pasar el tiempo, ya que ese empleado tendrá otros cien correos electrónicos y lo urgente, pasará a un segundo plano.



Comunicar la urgencia del cambio

“Remarcar un comportamiento urgente que hace que las organizaciones triunfen en un mundo turbulento no consiste sólo en un conjunto de pensamientos”, escribe Kotter. “También es un conjunto de sentimientos: una determinación compulsiva de moverse y de ganar ahora”. En otras palabras, para comunicar la urgencia del cambio no hay que apelar al lado racional de la gente, sino que hay que apuntar también al corazón.

Muchas veces, la manera de comunicar un plan se hace con largos y aburridos PowerPoint acompañados de sombrías reuniones. En su lugar, son más efectivas las presentaciones pequeñas apoyadas con historias que apelen al orgullo de los trabajadores para obligarles a ponerse en marcha.

La historia está llena de ejemplos de métodos de comunicación exitosos. Martin Luther King no redujo la rabia de los negros ni contuvo la ansiedad de los blancos diciendo “tengo un plan estratégico”. “Los miles de personas que escucharon sus

discursos comprendieron. La urgencia subió, a lo que siguieron acciones fundamentales y la legislación, que probablemente hubiera fracasado el año anterior, se convirtió en ley”, dice Kotter.

2.2 Formación de una coalición poderosa para el cambio.

En vez de simplemente hablar de los problemas en un sentido general, una persona creíble debe identificar los problemas. Al principio, esto será un shock para los demás; pero cuando vean que dicha persona no es acallada, algunos comenzarán a discutir sobre el asunto. Poco a poco, el equipo de líderes crecerá a medida que más gente se le una y progrese.

Todo es cuestión de confianza. Si el equipo es integrado por las personas correctas y las responsabilidades son compartidas por igual, el proceso de cambio ganará impulso. La coalición de líderes se apoya en el sentido de urgencia. Si hay suficiente urgencia por cambiar, no importa cómo esté integrada la coalición.

Algunas ideas sobre cómo crear una coalición de líderes:

1. Hablar abiertamente sobre las dudas que se le presentan a la parte de la coalición que estamos representando le permitirá a todo el mundo hablar con mayor candor: demuéstrole a la gente cómo debe actuar y el nivel de confianza que debe haber entre los miembros del equipo.
2. Estructure las reuniones de la coalición de modo que minimice las frustraciones: dedíquele la mayor parte del tiempo a los asuntos críticos o que sean indispensables para propiciar el cambio. Proponga un asunto por reunión, prepárese, clarifique los próximos pasos y ponga a alguien creíble a cargo.
3. Si ciertas personas se muestran renuentes a unirse a la coalición, trabaje de nuevo en el sentido de urgencia: siempre será difícil contar con la ayuda de la gente clave si no hay un sentido de urgencia.



Algunas ideas a evitar:

1. Tratar de llevar a cabo un proceso de cambio con un equipo débil, centrado alrededor de una sola persona o dirigido por una estructura fragmentada.
2. Escondarse ante la presión de sectores que estén dispuestos a socavar el proceso de cambio. Lo mejor es sacar todos los conflictos a la luz.
3. Dejar una de las unidades de negocio fuera del proceso de cambio porque esta es “incapaz” de entender los asuntos en juego.

2.3 Desarrollo de una visión poderosa y una estrategia de cambio.

En vez de desarrollar planes y presupuestos, trate de visualizar cómo será su negocio en el futuro. Al ver esto, la gente se sentirá frustrada (“¿por qué no hemos llegado ya a ese punto?”) o ansiosa (“si hacemos dichos cambios, ¿dónde encajarán?”). Esto propiciará nuevas discusiones sobre el futuro de la organización.

Algunas ideas sobre cómo desarrollar tanto una visión como una estrategia:

1. Planificar escenarios: desarrolle en una página un resumen de cómo se verá la compañía en el futuro. No se concentre solamente en el aspecto financiero, haga un bosquejo que incluya todas las áreas de la compañía: ganancias, empleados, clientes, competencia, etc. Al visualizar el futuro de esta manera, es posible darle vida a los números abstractos.

2. Desarrolle modos drásticos de presentar la visión: por ejemplo, un fabricante de aviones que quería elevar la calidad de su producto ordenó que la línea de producción se detuviera hasta que cada estación de trabajo pudiera llevar a cabo su trabajo. Esto permitió que los proveedores tuvieran en cuenta la necesidad de no retrasar todo el proceso de fabricación.
3. Válgase de nuevas tecnologías para que la gente vea la nueva visión: por ejemplo, un nuevo sitio Intranet en el que los líderes puedan hablar directamente con el resto de la organización. Es importante mantener actualizado dicho sitio para que todo el mundo esté al tanto de lo dicho. Incluso es posible crear un protector de pantalla que le recuerde constantemente a los empleados cuáles son los objetivos de la compañía.



Algunas ideas a evitar:

1. Mala comunicación: esperar que la gente se entere de lo que está pasando en la organización gracias a información azarosa.
2. Hablar como si todo lo que nos interesara fuera transferir información, cuando lo que en realidad deberíamos estar haciendo es trabajar constructivamente en los sentimientos de todo el mundo.
3. Fomentar accidentalmente el cinismo al no hacer lo que decimos.

2.4 Comunicación del cambio.

Cuando los empleados tienen un jefe de la “vieja guardia” y a quien no le gustan los cambios, estamos en presencia de un reto. Una solución es permitir que dicho jefe trabaje durante seis meses como inspector de calidad para uno de nuestros mejores clientes. Al final de los seis meses, lo traemos de vuelta como representante ante el cliente, con la responsabilidad por los productos enviados a este mismo.

De este modo, dicho jefe tendrá que enfrentarse a problemas de calidad encarados a diario por el cliente, y verá dichos problemas desde la perspectiva de este último. Además, es muy probable que se impresione de los problemas que él mismo ayudó a crear. Esto lo llevará a buscar soluciones.

Por supuesto que el viejo jefe no será el único impedimento para el cambio. A veces, la organización cuenta con sistemas que impiden el cambio o la innovación. También es posible que haya verdaderas barreras de información, como que la gente no sepa identificar qué debe ser actualizado.



Algunas ideas para propiciar la comunicación:

1. Busque personas con buenas ideas y pídale que hablen: tal vez el mejor modo de lograr esto sea crear competencias anuales en las que los empleados puedan presentar proyectos para que la compañía mejore lo que ya hace. Para entusiasmar a la gente, haga cada año la final de estos concursos en lugares exóticos. El premio puede ser un reconocimiento en forma de una medalla.

2. Desarrolle un sistema de recompensas que inspire, motive y cree confianza: muchas organizaciones recompensan una buena idea con una suma miserable; pero, si no les gusta la idea, recriminan el tiempo que se ha perdido. Desde luego que este no es un sistema muy inspirador. Para fomentar la creación de ideas es preciso crear recompensas atractivas. Esté preparado para pagar por el buen rendimiento.
3. Filme algunas películas en la fábrica: que capte todo el proceso de producción o servicio. Luego reúna a todos para verlas. Con un poco de suerte, esto permitirá que las ideas sobre cómo mejorar los procesos fluyan. Evalúe dichas ideas y

Ponga en práctica las mejores. Filme seis meses después para ver si los cambios implementados han sido positivos.

Algunas ideas a evitar:

1. Tratar de remover todas las barreras de una sola vez. Es mejor determinar qué procesos de cambio son más importantes o tendrán un mayor impacto y trabajar en estos primero. Luego que estos procesos estén encaminados, pase a otra cosa. Tratar de hacer muchas cosas a la vez supone mantener demasiadas bolas en el aire simultáneamente - muy difícil.
2. Ignorar a los jefes que desautorizan a sus empleados. Esto envía la señal de que se trata de lo mismo a pesar de todo el discurso sobre el cambio.
3. Resolver los problemas con los jefes quitándoles poder y otorgándoselo a sus subordinados. Esto generará problemas de otro tipo en el futuro.

2.5 Definición de la estrategia de capacitación.

Conceptos clave para la capacitación.

Capacitación en el conocimiento:

El conocimiento es un tema central de la capacitación para el liderazgo. Incluye: el conocimiento de sí mismo, el conocimiento de otros y el conocimiento de los ambientes en los que trabajamos. Se necesita que desarrollemos la habilidad para entendernos a nosotros mismos y saber el efecto que tenemos sobre otras personas y por qué.

Capacitación en la filosofía:

Cada persona desarrolla su propia mezcla de componentes para identificar sus necesidades individuales. El capacitador cree fuertemente en sí mismo y este es el fundamento sobre el que se construye la filosofía de la capacitación. Se basa en el conocimiento y comprensión de nuestro potencial, de acuerdo con la habilidad, saber y actitudes que tenemos. El aprendizaje es un proceso en continuo desarrollo y es el centro de la capacitación para el liderazgo.

Capacitación en el aprendizaje:

Sólo se aprende a través de un proceso continuo y permanente. Ser una persona que está siempre aprendiendo significa estar listo para adquirir conocimientos en todas las oportunidades y en cualquier actividad con otros. Es importante que el capacitador cree un ambiente de estímulo para que la gente aprenda y se desarrolle. Tener claros los objetivos del aprendizaje permite a las personas identificar cómo y dónde realizarlo y quién estará comprometido.

Capacitación en los papeles:

Son habilidades a adquirir relacionadas directamente con los roles a cumplir: ser consultor para desarrollar a otros; ser entrenador y guía; ser buscador de soluciones; actuar como realizador. Se trata de procesos orientados a la capacitación de los demás.

Capacitación en el proceso:

Esta preparación tiene doble enfoque: capacitación para la organización y capacitación para la contribución. La primera, nos involucra como partes de un organismo que influye y será influido por el proceso. Aquí se hace presente el tema cultural y no es posible dejarlo de lado. La segunda, tiene que ver con las metas a alcanzar y los medios que utilizamos para conseguirlas (habilidades, conocimientos, experiencias).



Capacitación para el cambio:

La capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de manera positiva y constructiva. Aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos, es una de las claves para adaptarnos a cada situación que sea afectada por él. Tratar de entender el proceso de cambio y decidir dónde será más efectiva nuestra intervención, forman parte del requerimiento esencial.

2.6 Generación de éxitos a corto plazo.

En líneas generales, mientras más clara sea una victoria, mejor se sentirá todo el mundo con los cambios. Las victorias inmediatas generan optimismo y confianza. Y esto, por su parte, genera un efecto de bola de nieve. Mientras más optimismo haya frente a los cambios, más cambios querrá hacer la gente en el futuro.

Tomando esto en cuenta, es importante saber escoger con qué proyecto empezaremos. Es mejor escoger un proyecto que genere victorias visibles e inmediatas, que un proyecto que rinda beneficios a largo plazo. Trate de obtener

un triunfo claro con el primer proyecto, y después implemente los demás sobre el impulso obtenido.

Algunas ideas para obtener éxitos a corto plazo:

1. Apunte a algo en específico: por ejemplo, se decidió mejorar la relación laboral entre la Marina de los Estados Unidos y el Servicio Naval de Reserva. Pero en vez de comenzar con todo el proceso de integración entre ambas unidades, se creó una base de datos en Internet en la que los planificadores podían buscar personas con ciertas habilidades. La base de datos incluía información actualizada sobre el personal naval y los reservistas. Esto demostraba que la Marina estaba determinada a crear una fuerza que aprovechaba todos sus recursos en vez de contar con una unidad totalmente operativa y una unidad de reserva inferior.
2. Apunte a algo en lo que pueda progresar claramente: por ejemplo, a la mayoría de la gente no le gusta lidiar con el papeleo propio de las oficinas gubernamentales. Normalmente, hay que llenar diversas planillas o formas. Pero si estas últimas son
3. simplificadas en una sola que contenga toda la información importante, la gente verá que el programa de cambios supone resultados significativos. La diferencia lograda con el primer proceso de cambio impulsará la adopción de futuros procesos de cambio.



Algunas ideas a evitar:

1. Evite la urgencia de implementar 50 proyectos a la vez. Concéntrese en tres o cuatro proyectos a la vez. Ponga gente a trabajar en esos proyectos en particular. Una vez terminados, empiece otros. El sentimiento de energía y logro será intoxicante.
2. No trate de estirar la verdad o de exagerar los resultados para producir victorias a corto plazo falsas. Sea honesto. Si los resultados no son como se esperaba, hable al respecto abiertamente. La gente reaccionará mejor así que si intentamos magnificar un resultado marginal. Cambie sus prioridades y apunte a otro proyecto menos ambiguo.

2.7 Consolidar el cambio.

Cuando la gente de una organización percibe resultados tangibles, comienza a creer que todo finalizó. En otras palabras, se comienza a sentir complacida. La motivación disminuirá junto al nivel de energía y al entusiasmo por más cambios. Esto es peligroso porque puede significar que sólo se está llevando a cabo un trabajo superficial, y que el cambio de los asuntos estructurales fundamentales ha sido dejado en mano de otros.

Algunas ideas sobre cómo consolidar el cambio:

1. Cambiar el marco de referencia de todo el mundo y propiciar que los empleados vean la organización desde el punto de vista de un inversionista: estos suelen enfrentarse a múltiples oportunidades, y eligen la oportunidad más atractiva mediante una comparación de precios y ganancias (PG). Desde luego, mientras mayor sea el PG, más atractiva será una oportunidad de inversión. Si los cambios llevados a cabo hasta la fecha nos han permitido ya sobrepasar a la competencia, es preciso buscar una empresa fuera de nuestra industria que tenga un mayor PG. Explique que no sólo es preciso superar a los rivales directos, sino además, mantener los cambios hasta que se pueda decir honestamente que la organización es la mejor inversión. Gracias a este tipo de cálculos es posible propiciar la aparición de toda una serie de posibles organizaciones modelo. Además, se crea un problema externo en el que se pueden concentrar los empleados, en vez de escucharnos alentándolos constantemente para que mejoren sólo por satisfacer nuestro propio ego.

2. Deshacerse agresivamente de viejas tareas que sólo llevan al fracaso: por ejemplo, con el antiguo sistema nos hemos acostumbrado a producir un reporte detallado de 20 páginas. Pero dados los cambios, es posible que eso no sea ya necesario. Una solución es o dejar de publicar el reporte o reducirlo a una o dos páginas. Si damos ejemplos de lo que podemos dejar de hacer en el futuro, los empleados sentirán que tienen más tiempo para hacer lo necesario.
3. Cree equipos multidisciplinarios que se ocupen por dos meses exclusivamente de proyectos de cambio: otórgueles a estos equipos la autoridad para hablar con cualquiera, hacer lo que sea necesario y proponer cualquier idea que consideren será de utilidad, aunque suene extravagante. Deles además el permiso de pensar creativamente y de hacer cosas que cambien el orden establecido.
4. Cuando surjan nuevas situaciones, utilícelas para subrayar los cambios: por ejemplo, una compañía mejoró su sistema de producción al responsabilizar de los inventarios a los proveedores. El resultado es que los almacenes cuentan ahora con mucho más espacio. Pero en vez de utilizar el espacio vacío para almacenar otros materiales, las oficinas se ampliaron; de modo que tanto el personal administrativo como el de la planta fueron reubicados en un mismo sitio. Luego, el trabajo en equipo fue fomentado aún más con la construcción de nuevas áreas (baños, cafeterías, etc.), que pueden ser utilizadas tanto por los oficinistas como por los obreros. Esto desarrolló el sentido de comunidad en toda la organización, y envió la señal de que cualquier cargo es importante. Este aumento del espíritu de equipo fue una consecuencia directa del programa de cambios.



Algunas ideas a evitar:

1. Implementar un rígido plan a cuatro años. Esto es muy poco flexible y no logra aprovechar las nuevas oportunidades que surgen.
2. Convencerse a uno mismo de que el plan de cambio ha sido completado, cuando ni siquiera hemos revisado el nuevo comportamiento que se supone ha sido propiciado en la burocracia.
3. Cargar aún con más trabajo a los empleados, sin eximirlos de las responsabilidades que ya no son necesarias.

2.8 Reflexiones y conclusiones (Anclando el cambio).

Cuando la gente en la organización ve el impacto positivo del programa de cambio, normalmente se entusiasma con los resultados. Sin embargo, el entusiasmo puede ir desapareciendo con el tiempo, sobre todo a medida que entra nueva gente al equipo. A menos que los cambios estén insertos en la forma de sentir, actuar y pensar de todo el mundo, las nuevas estructuras no serán muy duraderas, y la situación volverá a la normalidad.

Algunas ideas para anclar los cambios en la cultura:

1. Tomar en cuenta que el cambio es frágil: así que no crea que el programa de cambios ha llegado a su fin una vez que se han obtenido los resultados esperados. Por el contrario, ese es sólo un buen comienzo; los cambios no serán permanentes hasta que no se filtren en la cultura aceptada. Está alerta de todos los factores que pueden diluir el impacto a largo plazo de los cambios implementados y lidie efectivamente con cada uno de ellos. Tenga en mente que el trabajo no ha terminado hasta que la cultura no haya adoptado e integrado los cambios por completo.
2. Concentrarse en una nueva orientación para los empleados: enséñele al nuevo personal los intereses de la compañía. Hoy en día es muy sencillo poner un vídeo en el que se presentan los valores y prácticas de la compañía. Se pueden incluir vídeos del tren gerencial y de clientes clave, o utilizar un sitio Intranet en el que haya material que pueda ser consultado por los nuevos empleados cuando estos quieran. Es importante que los nuevos empleados cuenten con material visual e imágenes que despierten un sentimiento de continuidad de acción.

3. Utilizar el proceso de promoción: para reubicar a los empleados que hayan adoptado las nuevas normas en cargos influyentes. Esto enviará la señal de que quienes asuman el nuevo programa tendrán oportunidades.
4. Desarrollar historias emotivas sobre el éxito: que muestren la nueva cultura corporativa en acción de un modo memorable. Si es posible, filme personas contando dichas historias. Por ejemplo, es posible que un cliente satisfecho quiera hablar frente a la cámara. De este modo, todo el mundo conocerá aquello por lo que se preocupa la compañía. Además, todo el mundo se sentirá bien a un nivel personal. Por otra parte, esto refuerza las particularidades de la compañía y sutilmente le da permiso a todo el mundo para continuar haciendo más.



Algunas ideas a evitar:

1. Apoyarse en factores ajenos a la cultura corporativa para mantener los cambios que han sido logrados a largo plazo.
2. Tratar de cambiar la cultura corporativa sólo hablando sobre ella en vez de actuando. Esto es como poner la carreta delante del caballo. Los cambios en la cultura corporativa vienen al final del proceso, no al principio.

CAPITULO I Generación de un sentido de urgencia;

I Análisis de sentido de complacencia de la organización.

Durante muchos años Minera Escondida se a destacado como una de las empresas de extracción de materias primas (Privada) más eficientes y productivas del mundo. Integrando a profesionales a sus líneas, contando con tecnologías de punta para soportar el proceso e internalizando las políticas corporativas de BHP Billiton. Lo anterior si bien ha impulsado a la empresa en su posicionamiento y resultados, no significa que sea la forma de abordar el tema de la sostenibilidad del negocio en la industria en general, tomando en consideración que las tecnologías, el manejo de las personas, las nuevas formas del negocio y las tendencias mundiales. Es muy importante considerar que el paso más difícil sobre todo en una empresa como la de nuestra referencia es convencer primero a los ejecutivos y luego aún más difícil a las líneas de mando más operativas sobre la forma como operar y donde los resultados cumplen con las expectativas de los dueños y las necesidades de las personas de la organización.

Para este modelo es fundamental consolidar el estado real de la organización, integrar variables productivas y la visión global de los desafíos de los próximos 5 años de cualquier industria (Nuevos negocios asociados, Análisis y ajuste de las líneas de proceso, productividad sostenida, nuevas tecnologías y desarrollo de personas). Además se deben comenzar a integrar las primeras encuestas de análisis de ambiente laboral y de estado de preparación para el cambio.

Los entregables de este proceso;

1. Línea Base de Cambio (Análisis de las diferencias entre los procesos actuales y futuros).

Este proceso tiene como objetivo mostrar el estado actual de cada uno de los procesos impactados por el cambio y contrastarlo con el estado futuro luego de la implementación, con esto se logra que el negocio entienda el alcance real del cambio sobre los procesos que ellos conocen y como se moverán desde su estado de confort.

Los puntos más importantes de esta herramienta son;

Cada proceso debe desagregarse hasta un nivel de profundidad que detalle tareas específicas (Reuniones, envío de aprobaciones, ejecución de tareas, etc), para esta se deben definir claramente;

1. Función. (Producción)
2. Proceso. (Tratamiento de Concentrado).
3. Sub proceso. (Flotación).
4. Tarea. (Planificación de mantención de bomba Warman).

Se debe definir los roles claves que intervienen en el nivel más operativo de las tareas (Planificador, programador, supervisor).

Es clave tener una descripción del proceso y generarlo en forma genérica y en lenguaje amigable para todos los stakeholders.

La operatividad de este proceso se debe llevar a cabo con las líneas de operación y en talleres que se desarrollen con la operación y en la que los actores identifican las diferencias entre los procesos actuales y los futuros.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Roles	Description	GAP (Yes/No)	Identified Gap
Abastecimiento	Planificación de Inventario	Reparables	Revisión de hojas de ruta	Planificadores de mantención, supervisor de bodega.	Delivery Documentation provided with or attached to goods is reviewed to ensure all information is correct. This may include, purchase order number, work order number, returns document number, supplier address, goods quantity and description, manufacturer and part number or product code, certificates, hazardous material code, Material Safety Data Sheet, weight and freight details.	SI	Numero de partes

5. Análisis Local de Impactos (Tareas, Conocimiento, Competencias, Cultura, Tecnologías).

Luego de haber terminado el análisis de los gaps presentados en los procesos se debe comenzar el análisis de los impactos de estos nuevos procesos en la personas e instar a la operación que identifique como este cambio impactara a sus equipos, en las siguientes dimensiones;

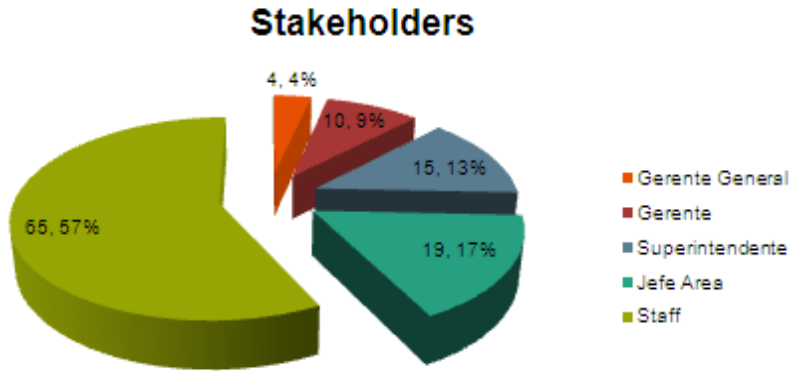
1. Tareas.
2. Conocimiento.
3. Competencias.
4. Cultura.
5. Tecnología.

Estas categorías deben estar evaluadas en una escala de 3 niveles que apoyaran la clasificación y priorización de estos impactos;

1. Alto (Muchas personas impactadas, alta complejidad, nuevos puestos de trabajo).
2. Medio (Algunas personas impactadas, complejidad manejable, mas tareas para los mismos roles).
3. Bajo (solo operativos).

Organización	Herramientas y tecnología	Tareas	Habilidades y conocimiento	Cultura
Cambio en la estructura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reubicación/ transferencia/ ▪ fusión/ división de unidades de negocio ▪ Cambios en el tamaño de la fuerza de trabajo por incremento o disminución de carga de trabajo 	Cambios en herramientas de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ▪ De Excel a SAP ▪ De ejecución manual a herramienta de apoyo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva automatización total(SAP desarrolla tareas sin intervención humana) ▪ Cambios en la interfaz 	Modificación, inclusión o eliminación de tareas <ul style="list-style-type: none"> ▪ De manual a automático ▪ Desarrollar la misma tarea pero de una forma distinta ▪ Reemplazar, cambiar o añadir tareas ▪ Cambio en la frecuencia de las tareas 	Nuevas habilidades o conocimientos requeridos o mejoras en el nivel de éstas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de nuevas herramientas para realizar una tarea ▪ Las tareas serán ejecutadas de una forma distinta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exceso de habilidades debido a la eliminación de una tarea 	Cambios en los comportamientos, formas de pensar <ul style="list-style-type: none"> ▪ De reactivo a proactivo ▪ Orientación funcional del equipo transversalmente colaboración cercana entre los grupos de trabajo o entidades de trabajo ▪ Mayor visibilidad de la información y el desempeño

Se recomienda para estos talleres considerar la siguiente distribución de invitados;



1. Encuesta “Camino al Cambio” (Encuesta aplicada a todas las áreas impactadas por el cambio, representadas por un 10% de la población total impactada).

En la primera etapa de la implementación de cualquier proyecto y antes de comenzar con los planes masivos de comunicación es fundamental comenzar a estructurar la línea base del conocimiento de la personas sobre el proyecto además de entender cuan preparados están para este cambio entendiendo aspectos como;

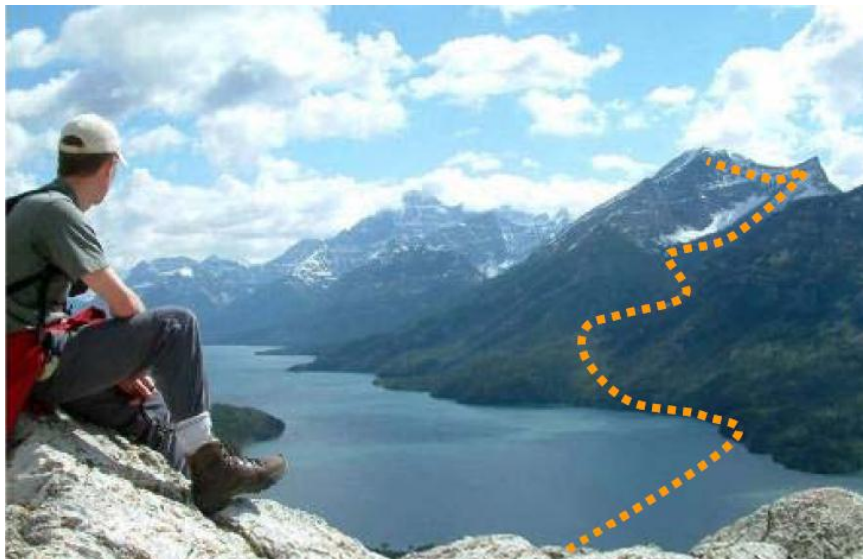
1. Entendimiento de los beneficios del cambio.
2. Como mejora el negocio con este cambio.

Además esta encuesta en el formato que el negocio decida (vía web, papel, call center, etc.) debe estar en un lenguaje cercano en el idioma de residencia ya que el objetivo principal de la herramienta es;

1. Entender el estado de la organización ante el cambio.
2. Proveer de retroalimentación y la identificación de acciones concretas para impulsar el cambio.
3. Conocer las necesidades de comunicación y entrenamiento derivados de los nuevos procesos.

La muestra debe estar compuesta por grupos representativo de cada grupo impactado y debe contar en total un 10% de la población total de la compañía.

Debe ser aplicada dependiendo de la magnitud de la implementación por lo menos en 3 ciclos en los cuales las muestras sean comparables.



I.I Aumentar el sentido de urgencia hacia el cambio.

Cuando se habla de generación de sentido de urgencia es primordial contar con datos que muestren a toda la organización y la sensibilicen de porqué del cambio, para lograr este proceso debemos buscar referencias de procesos muy cercanos a los stakeholders impactados y como estos procesos grafican la necesidad de cambiar para mejorar los resultados.

Los mensajes clave deben ayudar a los gerentes y empleados a entender los valores de la organización, así como sus mandatos actuales y futuros, y deberán comunicarse constantemente a lo largo de toda la organización, a través de diferentes canales e instancias corporativas.

Como cada proyecto durante su ejecución requiere de diferentes mensajes y refuerzos, es que se deben generar diferentes mensajes para satisfacer estas necesidades específicas, por ejemplo, mensajes específicos y claves para la etapa de entrenamiento. No obstante, existe mensaje que deben estar presentes en todo el proyecto y que deben acompañar cada una de las campañas, por ejemplo en la implementación de 1SAP para BHP Billiton los mensajes de “Simplicidad, Responsabilidades claras y estándar”.

Algunos de los mensajes clave para desarrollar el sentido de urgencia y los mensajes estratégicos son;

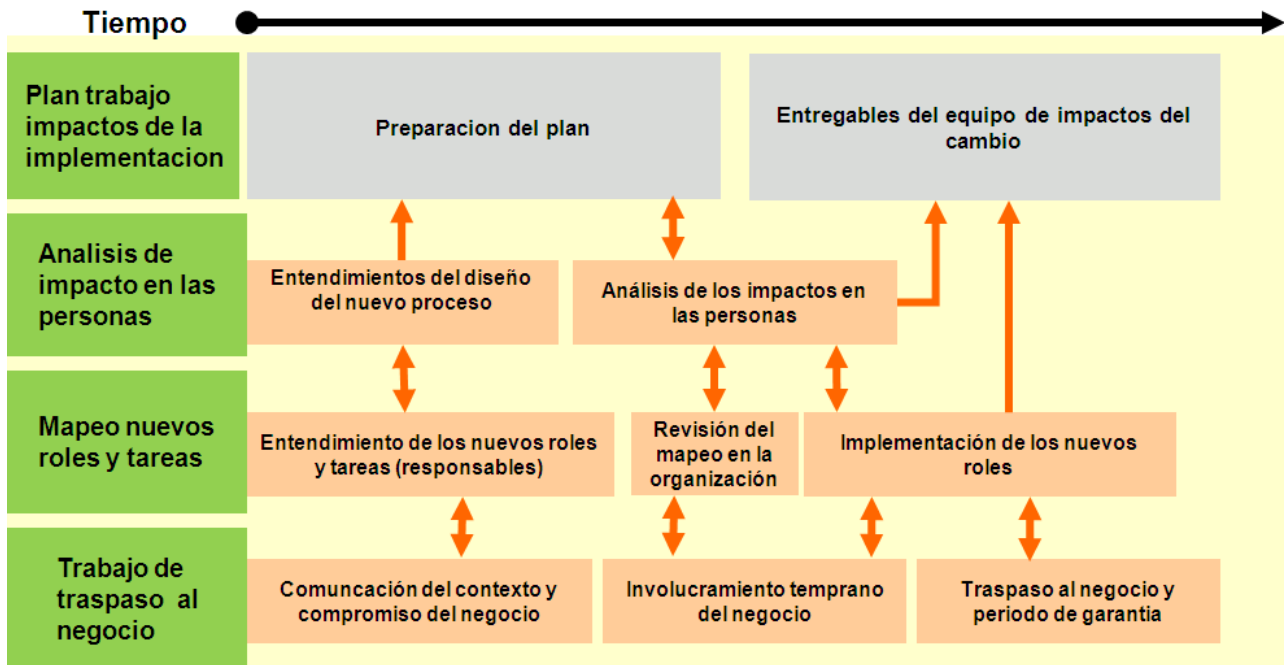
1. Presentación de alcances y beneficios.
2. Presentación del equipo de implementación.
3. Cambios principales de procesos y las áreas que se verán afectadas
4. Pruebas del sistema (hitos).
5. Estrategia de entrenamiento
6. Cuando se lanza el proyecto y cuáles son sus etapas.
7. Modelo de Soporte luego de la salida en productivo.



I.II Definición de los Riesgos del cambio v/s el sentido de urgencia

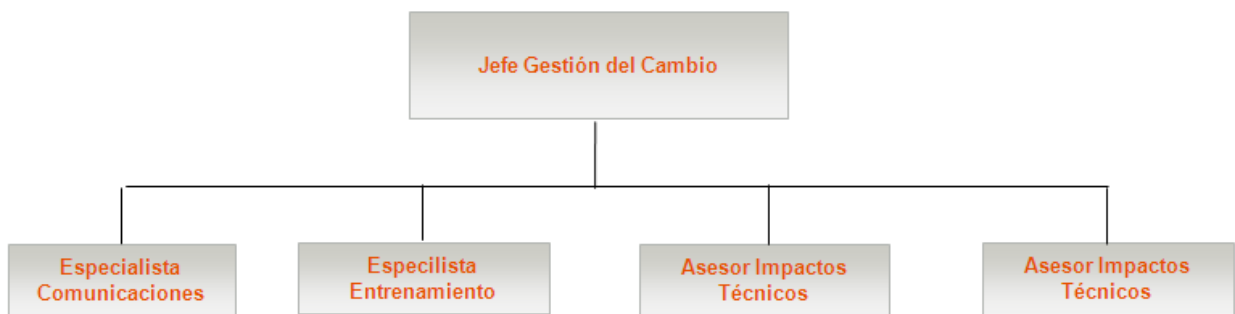
En la primera etapa de la implementación del proyecto y específicamente cuando se termina de levantar con la línea de operación todos los gaps referidos a procesos y se concluye la etapa de análisis de los impactos en las personas en las cinco dimensiones antes nombradas es cuando podemos analizar realmente como este cambio va a impactar concretamente al negocio, y con estos input lograr estructurar la ruta del cambio en la cual se deben integrar los requerimientos del negocio (los que hayan presentado un nivel medio alto de impacto en las mediciones anteriores).

Para poder interrelacionar los procesos de análisis del cambio se debe generar una ruta crítica de impactos como la siguiente;



Esta ruta nos asegurara que todos los riesgos y beneficios capturados por el negocio estén considerados en la implementación de la gestión del cambio. Además se convierte en la base para construir el plan de gestión del cambio (Acciones, fechas y responsables).

Luego de la etapa de estructuración de la ruta de transición de los impactos es necesario tener un esquema para que la gestión del cambio pueda funcionar como se plantea, el cual debe contar con una estructura de equipo para enfrentar las etapas del cambio.



Esta estructura está directamente ligada a la magnitud del cambio (personas impactadas y definición geográfica de la empresa), por ejemplo en la implementación de 1SAP en Minera Escondida se contó con un equipo de 6 personas (1 jefe gestión del cambio, 3 asesores de impactos técnicos, 1 especialista en comunicaciones y 1 especialista en entrenamiento).

Las funciones de cada rol se declaran a continuación;

Comunicaciones,

Esta área está encargada de todos los procesos de administración del liderazgo en el cambio, del compromiso del negocio y el acercamiento del equipo técnico de implementación con el negocio hasta el lanzamiento del proyecto. Aquí se incluyen transferencia de conocimiento al negocio, entregables claves para el conocimiento y entendiendo del estado de cambio, aseguramiento de la calidad de las comunicaciones y la profundidad de las mismas. La existencia de esta función tiene directa relación con el ajuste y captura de las lecciones aprendidas durante la implementación además del entendimiento de la nueva forma de hacer las cosas.

1. Administración de los stakeholders; identificar a la gente que es capaz de liderar el cambio y apoyar la estrategia.
2. Comunicaciones; Desarrollo y efectividad en el plan de comunicación asegurando mantener el momentum,
3. Revisión del cambio; monitoreo de la preparación de la organización ante el cambio.

Análisis Impactos;

Función a cargo de la evaluación de los impactos técnicos y de gestión que vienen con el nuevo proceso y que además afectan a diferentes funciones en la organización. Una tarea fundamental de este rol es entender los nuevos roles y tareas, los cuales luego deben ser aprobados por el negocio y además comunicados a cada una de las personas impactadas, tomando en consideración ampliación de funciones o contracción de la fuerza laboral.

1. Transitar al cambio con todos los procesos claros y sin áreas grises que confundan a los usuarios finales del negocio.

2. Involucrar a los líderes de la organización en los análisis de los impactos haciéndolos entender cada nuevo proceso e invitándolos a ser parte activa de las evaluaciones de los impactos.
3. Mantener al equipo del negocio motivado y comunicado sobre toda la etapa de implementación antes de la puesta en marcha de los cambios.

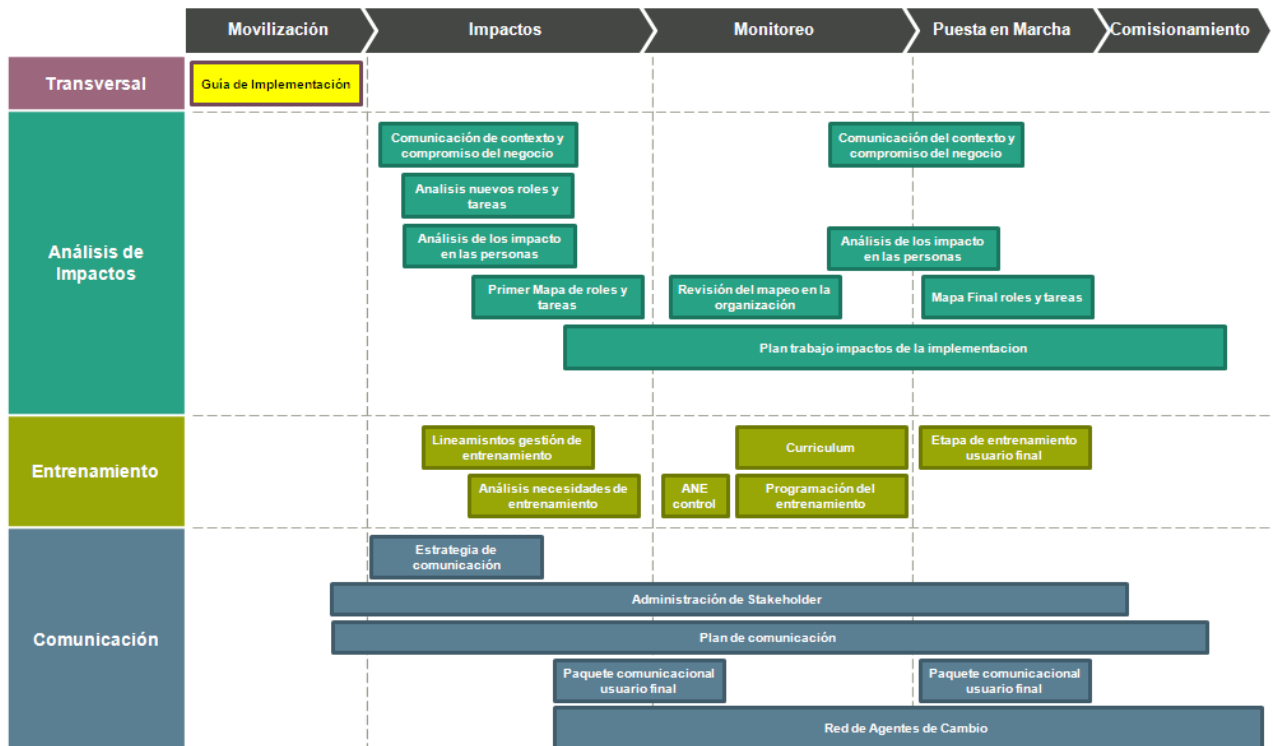
Entrenamiento;

Función a cargo de integrar las competencias necesarias al negocio para que adopten las nuevas prácticas y además entiendan con profundidad las necesidades de los procesos y anclar la sostenibilidad del cambio en la organización.

1. Proveer de las mallas de desarrollo de cada una de las nuevas competencias y además asegurar el refuerzo de cada proceso impactado.
2. Administrar centralmente los perfiles de los entrenadores a desplegar en la operación, tomando en consideración experiencia y calidad de servicio para cada una de las personas invitadas al entrenamiento.
3. Visibilidad del entrenamiento en los niveles ejecutivos de la organización.

Una vez constituido el equipo que llevara a cabo el cambio es necesario generar un plan de implementación en el cual se conjugue las funciones descritas y además se acompañe al equipo técnico de implementación, ambos equipos deben trabajar lo más cercano posible y además en donde se encuentren los stakeholders más impactados ya sea por número de personas o por dificultad técnica del cambio.

El plan de implementación debería considerar a los menos los hitos que se muestran en la lámina a continuación;



CAPITULO II Formando una Coalición Poderosa para el Cambio.

II.I Definiciones para formar una coalición poderosa;

Análisis Stakeholders;

Una de las acciones más importantes de la gestión del cambio es conocer a la organización desde sus personas ya que finalmente son ellos quienes llevarán el cambio más allá de la puesta en marcha de cualquier proyecto, además si no se logra entender el mapa relacional de la organización puede llevar al fracaso al proyecto.

Por lo anteriormente expuesto es que se hace necesario generar un análisis de todos los stakeholders impactados tomando en consideración para este análisis las siguientes variables;

Segmento,

1. Individual (persona no reemplazable ejemplo; ejecutivo, sindicato).
2. Técnico (Grupo de personas que están siendo impactadas por las soluciones técnicas).
3. General (grupos que no son impactados directamente por el proyecto, pero que tienen relación con los grupos de interés).

Tipo:

1. Sponsor (Ejecutivo de buen desempeño que brinda su apoyo a la iniciativa generando adopción temprana de prácticas del cambio y expone sus resultados)
2. Agente de Cambio (Persona que apoya el cambio y que muestra la realidad de este cambio en las operaciones, además cuenta con información temprana de cada una de las etapas del proyecto).
3. Usuario Final (Persona impactada por el cambio y que debe ser considerada en todos los procesos de recolección de información respecto al estado de preparación para el cambio).

En este análisis deben entrar todas las personas impactadas por el proyecto y ser clasificadas en algún segmento.

Red de Cambio;

La red de cambio es un grupo de trabajadores que se distribuyen por toda la organización y que están en diferentes niveles de la misma, dando visibilidad al cambio, además de promocionarlo, teniendo información anticipada y abogando por él.

Objetivos de la red de cambio;

1. Un canal más cercano de información para las diferentes áreas de la organización.
2. Un método de influencia en los usuarios finales.
3. Brazo armado del equipo de proyecto en la organización.
4. Generar una base de conocimiento y prácticas en la organización que apoye el proceso una vez que el equipo de implementación deje la organización.
5. Cascadeo de las comunicaciones desprendidas del proyecto.
6. Punto de conexión entre las necesidades del negocio y las intenciones de proyecto.
7. Rol de líder y Trainer con los usuarios de sus áreas.

Beneficios de pertenecer a la red de cambio;

1. Genera modelos en la organización a seguir proporcionando un grupo de trabajadores comprometidos con los desafíos de la organización.
2. Ser actor principal en el desarrollo de los cambios definidos por la organización y con esto ser dueño de información que servirá de guía en los próximos años de desarrollo de la industria.
3. Apoyar que la implementación se más rápida y segura contando con la mirada experta de los representantes del negocio.
4. Ser parte de los hitos a corto plazo de la implementación y lograr visibilidad con la dirección de la organización.
5. Desarrollar nuevas habilidades de comunicación, de entrenador y coaching.

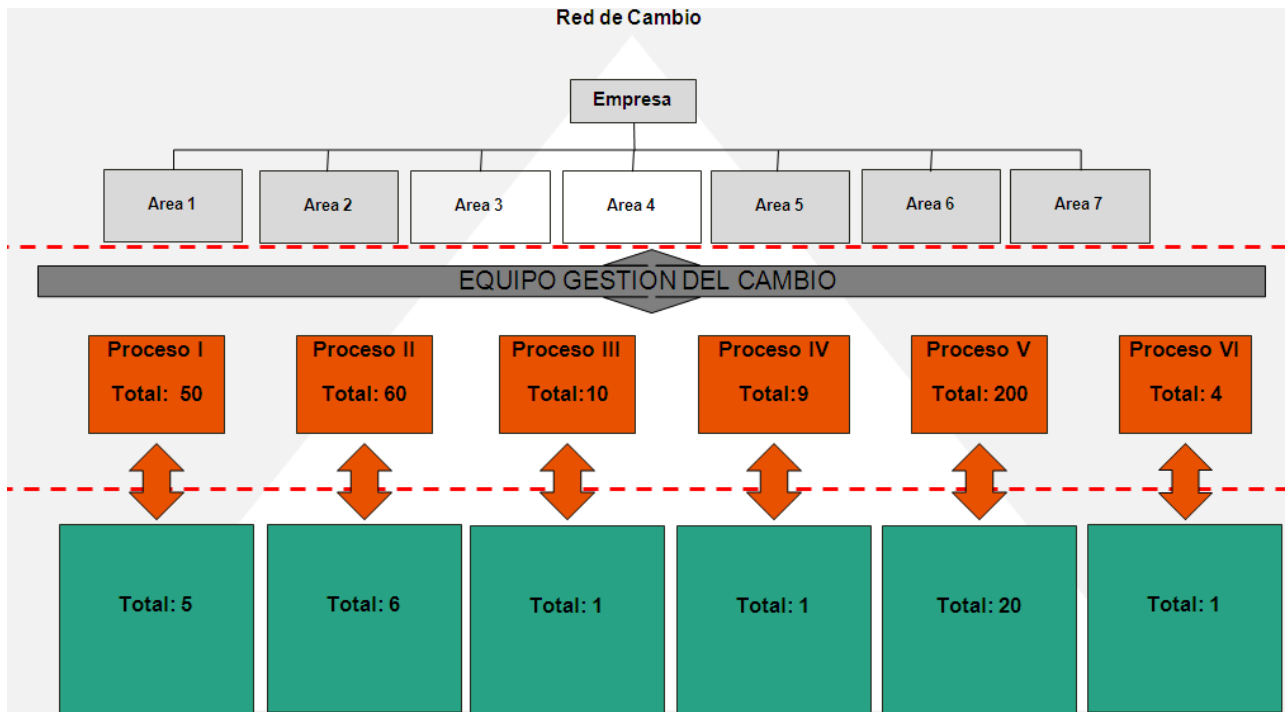
En la red de cambio se deben contar con representantes por cada área impactada (se recomienda por metodología contar con 1 socio cada 10 personas), además es necesario clasificar a los diferentes socios de la red en las siguientes categorías;

1. Líder (Sponsor de la red).
2. Líder de la red (representante de la red por área de impacto).
3. Socio de la red (participante de la red).

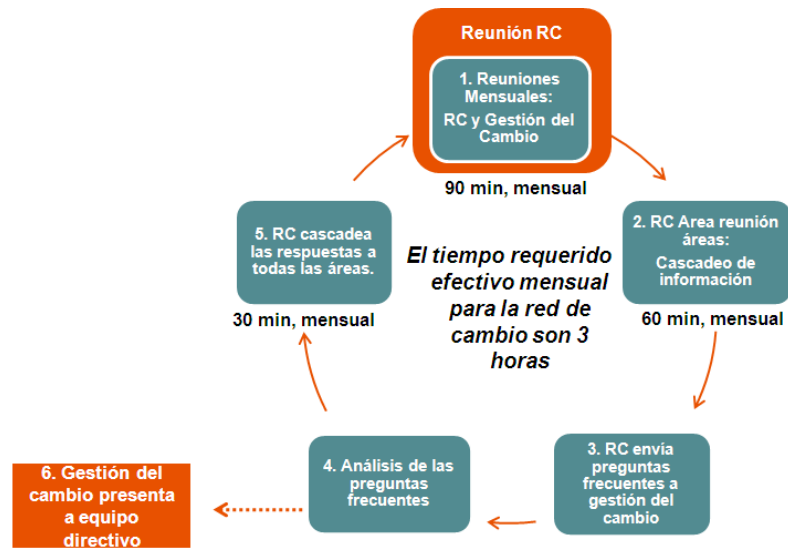
Algunas consideraciones que no se pueden dejar fuera de la conformación de la red;

1. Generar un plan de reuniones con frecuencias mensuales.
2. Los ejecutivos de la compañía no pueden ser socios de la red, solo sponsors.
3. Es muy importante generar un plan comunicacional propio para los agentes de cambio.
4. Se recomienda utilizar recursos tecnológicos para soportar el conocimiento y las comunicaciones de la red por ejemplo portales corporativos o en otro caso carpetas compartidas, gmail, clow, etc.

Estructura de distribución de la red;



Necesidad real de tiempo de la red de cambio;



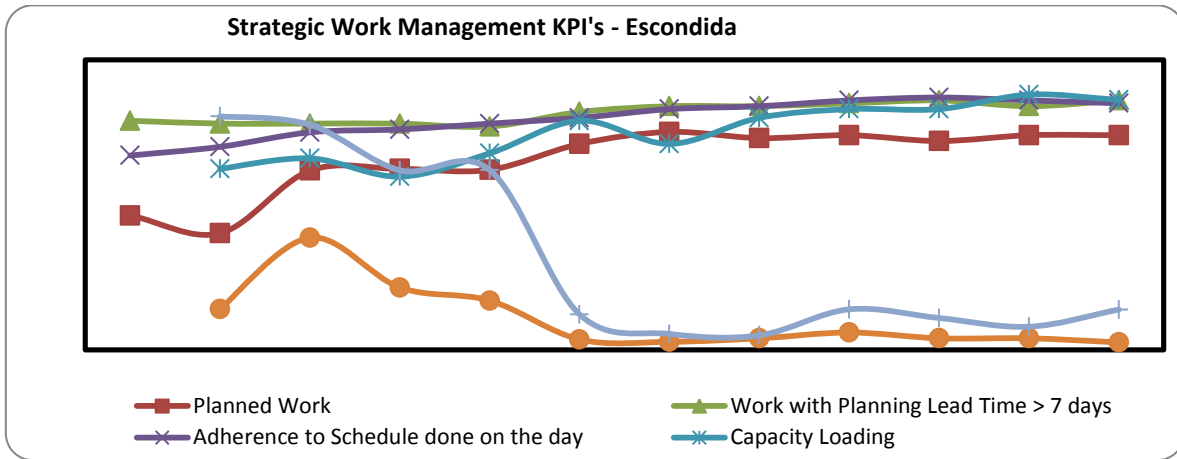
II.II Crear confianza en el cambio y en sus impactos;

Para generar confianza en el cambio es necesario comenzar a mostrar resultados y poner en la agenda estratégica del negocio la necesidad del cambio, para esto se comienza con los reportes de pruebas del sistema y además se ponen a disposición de la organización historias exitosas de cambio similares ya sea en la misma industria o en otras.

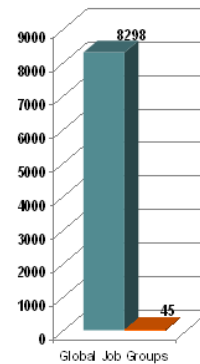
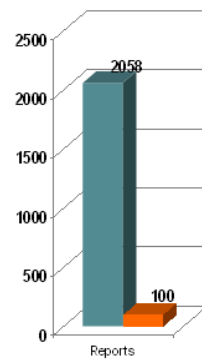
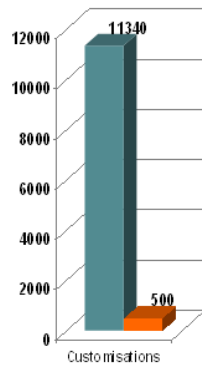
Los resultados de las pruebas de los equipos técnicos no deben quedarse en los escritorios si no que deben estar presentes en instancias ejecutivas mostrando que el proyecto avanza a pie firme y el negocio debe comenzar a trabajar para prepararse para el cambio. Una buena forma de campaña en esta etapa es la audio visual con ejemplos propios del negocio en los cuales se han cometido errores que con la nueva solución a todas luces mejorara la gestión en todos los sentidos de negocio.

Historias exitosas de cómo se deben hacer las cosas es parte de estas campañas y Además mostrar a gerentes alineados con la iniciativa e impulsando el cambio con resultados de negocio y con metas que están siendo exitosas con la adopción temprana de prácticas del nuevo proceso.

Gráfico de mejora de los planes de mantenimiento luego de la adopción temprana de prácticas 1SAP



■ Before 1SAP
■ After 1SAP



II.III Diseño de Objetivos comunes;

Es fundamental generar objetivos medibles, desafiantes, acotados y alcanzables para el proyecto y que reflejen la implementación en el negocio, es por esto que debemos integrar metas (Kpis) para poder medir realmente la efectividad de la implementación.

Los focos para la inclusión de estas metas son;

1. Cumplimiento de los hitos de la carta Gantt (Fechas, Recursos y tareas).
2. Cumplimiento del Budget de proyecto (Costos ajustados al presupuesto del proyecto).
3. Preparación del negocio (Usuarios Entrenados, testeos de procesos con el negocio, Estructura organizacional preparada para luego de la puesta en marcha).
4. Diseño de la solución aceptada por todos los stakeholder críticos para la implementación.
5. Compromiso del negocio (Participación del negocio en las reuniones, asistencia en la red de cambio, % de repuestas en encuestas del proyecto).

Considerando estas metas se está considerando todos los focos a controlar internamente y que llevaran al equipo de gestión del cambio a lograr una implementación exitosa y siendo consecuente con las expectativas del negocio.

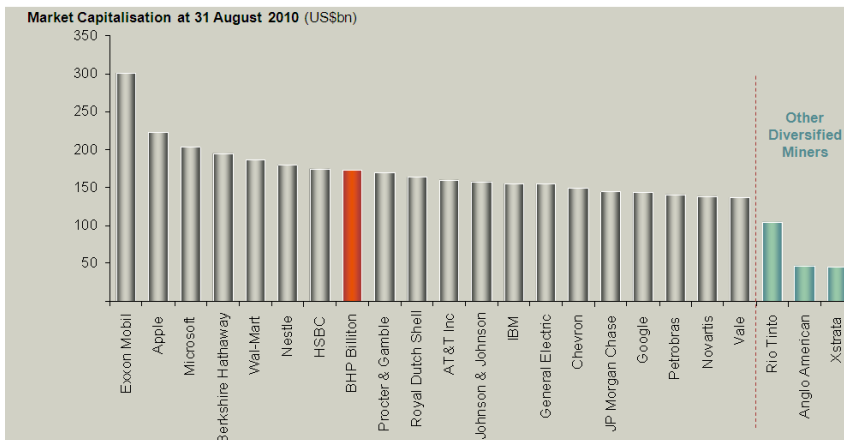
CAPITULO III Desarrollo de una visión poderosa y una estrategia de cambio.

Una visión poderosa es la que considera al negocio completo en su transformación y que no deja ninguna duda respecto a que este es el camino que debe seguirse para lograr avanzar en el posicionamiento, los resultados y las ganancias para los inversionistas.

Además la visión tiene como parte de sus fundamentos a cada una de las personas que la componen entendiendo cual es el aporte de cada uno de ellos en la cadena de valor del negocio.

Contiene una historia con focos comunes (Seguridad, estabilidad laboral, desarrollo y orgullo) y además considera beneficios claros para cada una de las personas que componen el mapa relacional de la compañía.

Por ejemplo en BHP Billiton se destaca en la visión el lograr ser el mayor vendedor de materias primas en el mundo y posicionarse entre las compañías mas poderosas del mundo.

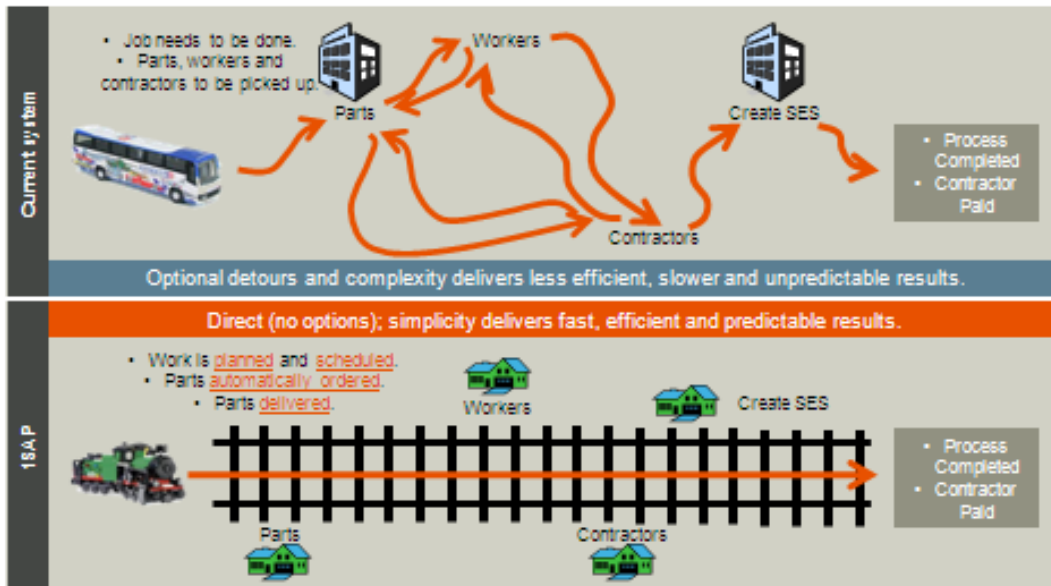


¿Porque es necesario cambiar?

Esta es la pregunta más frecuente en un proceso de cambio, sobre todo cuando los resultado de un negocio son positivos y se debe mover a las personas de su zona de confort, la cual no quiere abandonar ya que “no quiere”, “no puede” o “no sabe”. Es aquí donde la estrategia de cambio es clave y además el fuerte apoyo del ejecutivo.

How does 1SAP help operationally?

1SAP and ODP is nothing more than providing line leadership visibility and control of the “right people doing the right tasks at the right time”



Para estructurar la respuesta a esta pregunta se debe considerar;

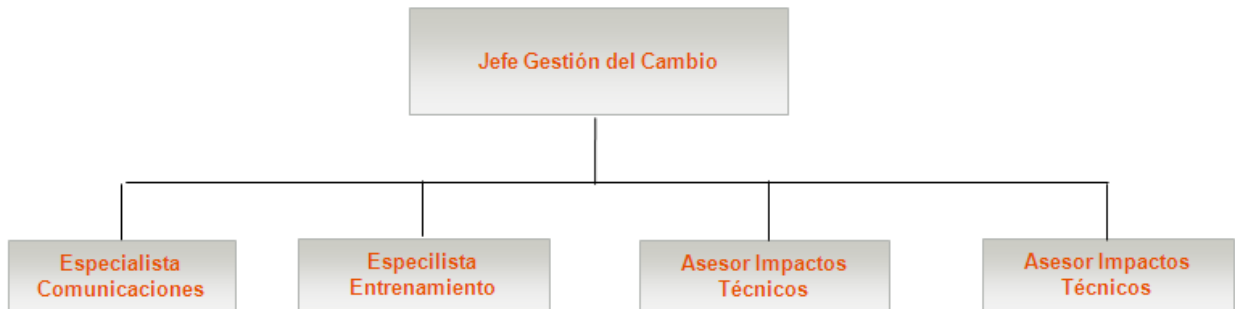
1. Basarse en la estrategia de la compañía.
2. Siempre visualizar los resultados a mediano o largo plazo.
3. Mostrar los beneficios de la nueva forma de hacer las cosas.
4. Generar puntos de referencia respecto a la industria y las tendencias en el mundo.
5. Declarar los desafíos para este cambio.

Estrategia de gestión del cambio;

En cualquier cambio ya sea organizacional, funcional, de sistema, etc. Es fundamental contar con un equipo que se haga cargo de ordenar el cambio del punto de vista de las personas y de la cultura de la organización para que el cambio sea exitoso. Es necesario en toda etapa de la implementación de un proyecto inclusive luego de la puesta en marcha, se necesita tratar las comunicaciones y los procesos de entrenamiento con un foco estratégico.

De lo anterior nace el equipo de gestión del cambio quienes tiene una alta especialización en competencias blandas, pero que se involucra con los equipos de implementación para que los usuarios entiendan ¿que cambia?, ¿cuándo cambia? Y ¿por qué cambia?

Como se dijo en el capítulo II la estructura organizacional para soportar este cambio es;



Para enfrentar esta etapa es fundamental contar con una guía de cambio para poder guiar al equipo y focalizarse en lo importante tanto para el negocio como para el equipo de implementación, además esta guía debe considerar la realidad local para poder llevar a cabo la implementación.

El equipo de Gestión del cambio tiene la responsabilidad de mantener en todo momento informado al ejecutivo sobre los riesgos y oportunidades desprendidos del proceso de cambio y además tener el coraje para indicar si realmente se está preparado para seguir adelante con el proceso, en esta etapa se hacen relevantes los diferentes puntos de control indicados en la metodología o integrados por el negocio.

CAPITULO IV Comunicación del Cambio

Para definir cómo comunicar lo primero que debemos considerar es la estrategia la cual proporciona una guía de referencia para las comunicaciones y la cual será siempre administrada por el equipo de cambio.

Esta estrategia se convierte en una poderosa guía de comprensión para la organización de por qué cambiar a través de herramientas comunicaciones las cuales llevaran a que la implementación sea todo un éxito. Para esto entrega una serie de herramientas fundamentales para entender en qué estado esta la organización para el cambio.

Una vez más se destaca que esta estrategia no tiene ningún valor mientras los ejecutivos de la compañía no lo incluyan en sus agendas estratégicas e insten a sus equipos de trabajo a liderar el cambio desde cada una de las posiciones claves para la organización (Superintendencias y áreas técnicas).

Focos de la estrategia;

1. Alineamiento de los conceptos claves con el negocio (Ejemplo en BHP Billiton “Adopt, no Adapt”).
2. Abrir las comunicaciones e impulsar al negocio a una cascadeo efectivo de la implementación.
3. Fomentar las comunicaciones “Cara a Cara” y generar un proceso de posicionamiento de los mensajes claves de los ejecutivos.
4. Asegurar que los mensajes sean consistentes en los diferentes canales presentes en la implementación, utilizando un branding propio del proyecto y teniendo algunas herramientas para la integración de los procesos (Trabajo coordinado con CCII y RRLL).

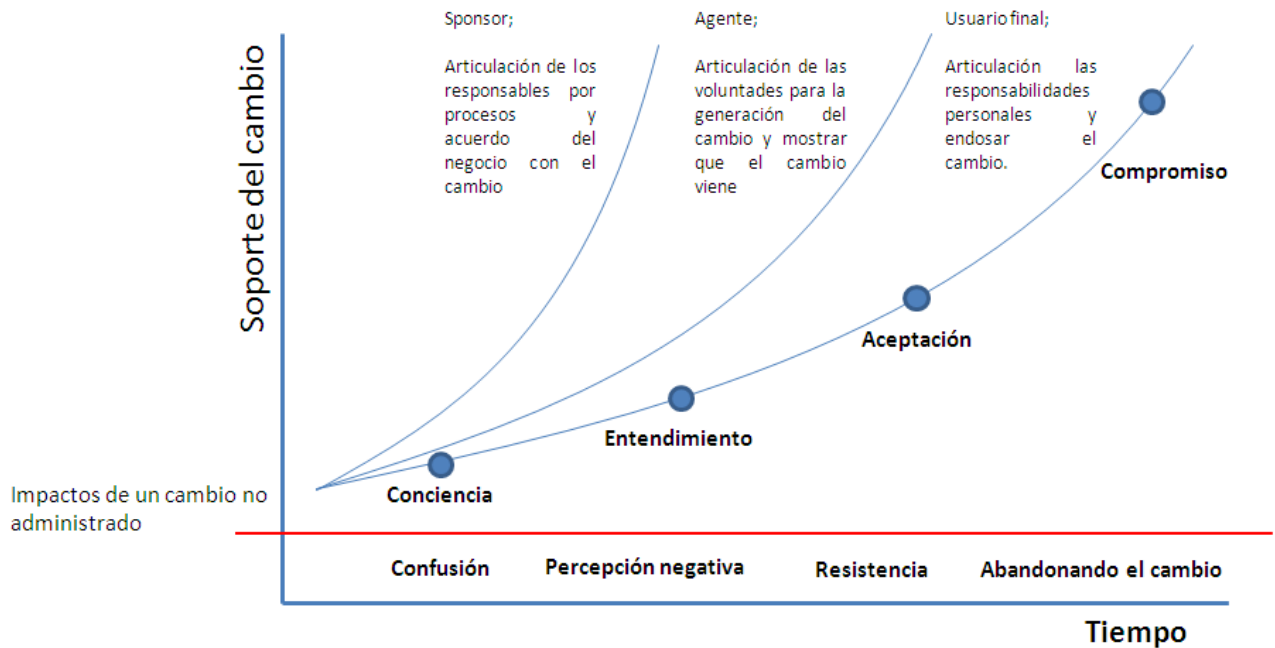
La comunicación efectiva es esencial para cualquier negocio y más aún cuando el cambio es inminente. Todos los que se vean afectados en la organización tiene que entender claramente la razón del cambio, lo que se espera de ellos y que se acerquen para mayor claridad o soporte.

Los siguientes principios deben ser adoptados para garantizar que la visión sea parte del negocio y la hagan propia;

1. Todas las comunicaciones del proyecto deben estar bajo una marca única, para asegurar alineamiento e identidad propia de negocio.
2. Las comunicaciones deben ser simples, estandarizadas y eficaces, esto se logra a través de un lenguaje sencillo, directo y cercano con los usuarios finales.
3. Se debe generar reportabilidad clara sobre el alcance del proyecto y con foco en los procesos impactados y el alcance de las comunicaciones.
4. Toda comunicación desprendida desde el proyecto, es crítico que el equipo de cambio vise y controle todas las comunicaciones del proyecto en conjunto con CCII..

Curva de compromiso de los stakeholder con el proceso de cambio;

Fase Stakeholder	Línea Base			Target	
	Diseño conceptual	Diseño detallado	Testing y desarrollo	Implementación	Primeros 6 meses (soporte de garantía)
Sponsor	Aceptación		Compromiso		Compromiso
Agente	Nada/Conciencia	Conciencia/Entendimiento	Entendimiento		Aceptación
Usuario Final			Entendimiento		Aceptación



Plan Comunicacional;

Este plan tiene como objetivo generar una planificación de las comunicaciones del proyecto tomando en consideración que el horizonte de planificación de los medios y entregables es de 3 meses con revisiones mensuales. La profundidad de los medios y su alcance es base de la planificación y debe contar con responsable, fecha y detalle del mensaje y del medio para ser parte de este plan maestro.

El objetivo principal de este plan es que los mensajes sean entregado en tiempo y forma con un lenguaje sencillo y directo, ya que con este proceso generado en forma eficiente se podrá mover a las personas desde el estado deseado de adopción al estado de compromiso y cambio (Estado de cambio).

La revisión del plan debe ser semanal y con reuniones mensuales de oportunidades y cambio al plan, el resultado final de las revisiones tendrá como resultado aspectos fundamentales de planificación y apoyara la costumizacion de los medios y los mensajes en su eficiencia, en el plan tenemos debemos conseguir identificar;

1. Fecha límite de entrega y fecha real de entrega.
2. Mensaje a enviar (revisión completa).
3. Medio de difusión.
4. Objetivos.
5. Publico a Comunicar.
6. Mensajes Claves.
7. Desarrollado por.

Dependiendo del público objetivo o del mensaje que se debe enviar, inclusive del nivel organizacional, se debe trabajar en la identificación temprana del medio a utilizar puede ser entrevistas, focus group, encuestas, medios audios visuales, etc.

El trabajo realizado por el equipo de gestión del cambio en los temas de Comunicación debe estar en coordinación siempre con el equipo de comunicaciones Internas de la empresa, ya que ellos tendrán que asumir esta responsabilidad una vez que el equipo de proyecto termine con su asignación y permisos.

Medios o canales de comunicación,

Debemos clasificar los medios y los canales necesarios para poder comunicar en forma eficiente los mensajes claves del proyecto.

Canales;

1. Reunión del Negocio (reuniones generales y diferentes al proyecto).
2. Reuniones Extraordinarias del proyecto.
3. Talleres estratégicos con líderes.
4. Medios escritos (mail masivo, mail focalizado, carta personalizada).
5. Medios audio visuales (Canal Interno, campaña videos del proyecto, paneles de área, audio radio interna).
6. Medios gráficos (Pendones, Poster, Volantes, Invitaciones).

Medios;

1. Red de Cambio.
2. Reporte de Impactos en la personas. (mensual).
3. Leader Speech (Mensajes semanales a ejecutivos). (Semanal).
4. Canales sindicales (Los cuales cuentan con una estrategia propia de comunicación).
5. Herramientas para el supervisor. (Paquete de herramientas mensual, para cascadear) (mensual)
6. Hoja nuevos proceso (Reporte de procesos nuevos y sus impactos). (semanal).
7. Guía Rápidas. (¿cómo cambia mi rol?) (una vez)
8. Manuales de Impacto (resumen de los impactos por área de impacto). (una vez)
9. Informativo de implementación (Presentación del equipo de implementación, nuevas noticias, hitos de implementación). (quincenal)
10. Campañas de Gestión del cambio (Beneficios, ¿Por qué Cambiar?, próximos pasos). (semanal)

La estructura del plan de comunicaciones debe considerar;

1. Tipo de Medio (Interno de la compañía/proyecto).
2. Descripción (¿que se requiere?).
3. Medio de comunicación (nombre del medio).
4. Audiencia (Publico Objetivo).
5. Tipo de comunicación (Entrevista, nota, grafica)
6. Frecuencia (Semanal, quincenal, mensual, trimestral).
7. Objetivo (Mensaje clave, Contenido).
8. Responsable (nombre trabajador)

Plan de comunicación para 1SAP en Minera Escondida Ltda.

		Descripción de Medios de Comunicación					
Tipo de Medio	Medio de Comunicación	Audiencia 1SAP	Tipo de Comunicación 1SAP	Frecuencia Comunicación 1SAP	Objetivo: Mensajes Claves / Contenidos	Responsabilidad	Interacción de medios de comunicación y reforzamiento de información 1SAP
COMUNICACIONES INTERNAS MEL	EL OBSERVADOR	- Empleados	- Notas informativas - Espacios publicitarios 1SAP con los principales mensajes a destacar	MENSUAL Fecha de 1ra publicación: 1ra semana de julio	- ¿Qué es 1SAP? - Alcance y beneficios de proyecto - Principales hitos de 1SAP; por ejemplo información del entrenamiento. - Preguntas frecuentes y respuestas - Glosario de los principales términos del proyecto - Información de Contacto	Genera contenido: OCM 1SAP Aprueba: OCM 1SAP Publica: Comunicaciones Internas	Audiencia reforzada: Este medio de comunicación reforzará los mensajes comunicacionales entregados a empleados. Medios de comunicación reforzados: - Principalmente el Boletín impreso 1SAP - Secundariamente de los medios de "Es noticia", "Spots de TV" y Spots en Radio"
COMUNICACIONES INTERNAS MEL	ES NOTICIA	- Empleados - Supervisores	- Notas informativas de las principales actividades 1SAP - Breves Entrevistas	BISEMANAL (CADA 2 SEMANAS) Fecha de 1ra publicación: 3ra semana de junio	- Conceptos generales de 1SAP - Entrenamiento 1SAP - Principales actividades de 1SAP - ¿Qué sabes y opinas de 1SAP? Opiniones de supervisores y líderes de opinión de 1SAP - Preguntas frecuentes y respuestas - Información de Contacto	Genera propuesta de contenido: Comunicaciones Internas Aprueba: OCM 1SAP Genera el material de comunicación (grabación, publicación, libreto): Comunicaciones Internas	Audiencia reforzada: Este medio de comunicación reforzará los mensajes comunicacionales entregados a supervisores y empleados. Medios de comunicación reforzados: - Principalmente el Boletín impreso 1SAP - Secundariamente a los medios de "Spots de TV" y Spots en Radio" y conceptualmente a los mailing dirigido a supervisores
COMUNICACIONES INTERNAS MEL	SPOT TV Y RADIO	- Empleados - Supervisores	- Capsulas informativas de los principales conceptos e hitos de 1SAP (Por ej. ¿Qué es un Line Manager?)	SEMANAL Fecha de 1ra publicación: 3ra semana de junio	- Principales conceptos de 1SAP - Glosario - Hitos de 1SAP: Por ejemplo inicio de capacitación	Genera propuesta de contenido: Comunicaciones Internas Aprueba: OCM 1SAP Genera el material de comunicación (grabación, publicación, libreto): Comunicaciones Internas	Audiencia reforzada: Este medio de comunicación reforzará los mensajes comunicacionales entregados a supervisores y empleados. Medios de comunicación reforzados: - Principalmente de "Es Noticia" - Secundariamente y conceptualmente a los mailing dirigido a supervisores
MEDIO DE PROYECTO	INFORMATIVO A SUPERVISORES 1sapesc@bbpbilliton.com	- Supervisores	- Mail informativo enviado desde la casilla 1SAP, que tiene como objetivo alinear y mantener a los supervisores informados de 1SAP, antes de que los empleados sean comunicados.	BISEMANAL (CADA 2 SEMANAS) Fecha de 1ra publicación: 2da semana de junio	- Comunicar información que se le entregará a sus equipos - Rol de comunicación de supervisores: comunicar de 1SAP a sus equipos, canalizar dudas y preguntas.	Genera contenido: OCM 1SAP Aprueba: OCM 1SAP Publica: OCM 1SAP	Audiencia reforzada: Este medio de comunicación reforzará los mensajes comunicacionales a supervisores. Les permitirá tenerla antes que sus equipos, lo que los preparará para responder dudas.

Asegurando la calidad de los planes de comunicación,

Evaluation Method	Frequency	Stakeholder Segments								
		EXCO Members	Asset Leadership (Head of)	General Managers	CIT Team	Change Agents	Managers	Superintendents	Supervisors	Users
ChangeTracking Survey	Twice a year	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Manager Toolkit Focus Groups	Quarterly		X	X		X	X	X		
Communications Survey	Random Monthly	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Face to face feedback meetings	As required				X	X				
OCM Leads assets interviews	Monthly				X					
SHA Commitment curve movements	Quarterly	X	X	X	X	X	X	X	X	X

CAPITULO V Definición de estrategia de capacitación.

Desprendido de los análisis anteriores y considerando como input el análisis de impactos con las personas y el análisis del impacto en los procesos (gaps) es que nace el primer Análisis de Necesidades de Entrenamiento en el cual se definen las competencias a integrar a la organización bajo un plan estratégico de implementación que no solo considera el periodo de puesta en marcha sí no que, en conjunto con el equipo de entrenamiento del negocio, se planifican las diferentes etapas del entrenamiento. Considerando como mínimo de tiempo para anticipar la instalación de las competencias un periodo no menor de 3 meses, esto considerando turnos, distribución geográfica, capacidad instalada de capacitación, públicos a entrenar (personal propio y contratista), la elaboración de material y ajuste de los sistemas a esta necesidad.

Objetivos del Entrenamiento;

1. Proveer de un Training efectivo para todo el personal de la empresa que se vea impactado con la implementación y las nuevas prácticas.
2. Estar preparados para la puesta en marcha y estabilización (Personal capacitado, con acceso al sistema y comunicado).
3. Estar en coordinación con el equipo de Entrenamiento interno de la compañía, para lograr optimizar los recursos y además compartir las estrategias con todas las áreas y futuras implementaciones.
4. Contar con infraestructura acorde a las necesidades de training tanto en faena, en la ciudad y en regiones (si fuese necesario).

Análisis de los impactos y Gaps de las personas impactadas.

Es importante, una vez identificadas las competencias críticas, generar para cada una de ellas y separadas por área de implementación las mallas de desarrollo ya que de aquí se desprenderá el tiempo real de desarrollo de los entrenamientos y la necesidad de entrenadores calificados para esta tarea.

Ejemplo de mapeo públicos objetivos;

Stream	N° Total	N° Crítico Pre Go- Live	N° Mapeados	N° Entrenados
Work Management	3275	1131	1631	1312
Supply	171	124	121	118
Finance	56	50	22	22
Production Integration	55	50	73	52
Human Resources	55	55	39	40
Total	3612	1414	1886	1544

Para desarrollar la malla debemos entender cómo cambian los proceso y en coordinación con RRHH tener a la mano las descripciones de los cargos que serán intervenidos (Nivel de especialización, nivel de inglés, planes de desarrollo, etc.). Entonces la primera tarea es terminar con los currículos de desarrollo por roles.

Por ejemplo;

Cargo:

Supervisor Mantención

Nivel:

Profesional

Requisitos del cargo:

Ingeniero civil Mecánico, Ingles Básico, manejo nivel medio de plataforma SAP.

Perfil de trabajo:

Supervisión de la ejecución de trabajos en terreno y cierre técnico de órdenes de trabajo.

Competencia a desarrollar:

Generación de planes de supervisión.

Cierre Técnico de órdenes de trabajo.

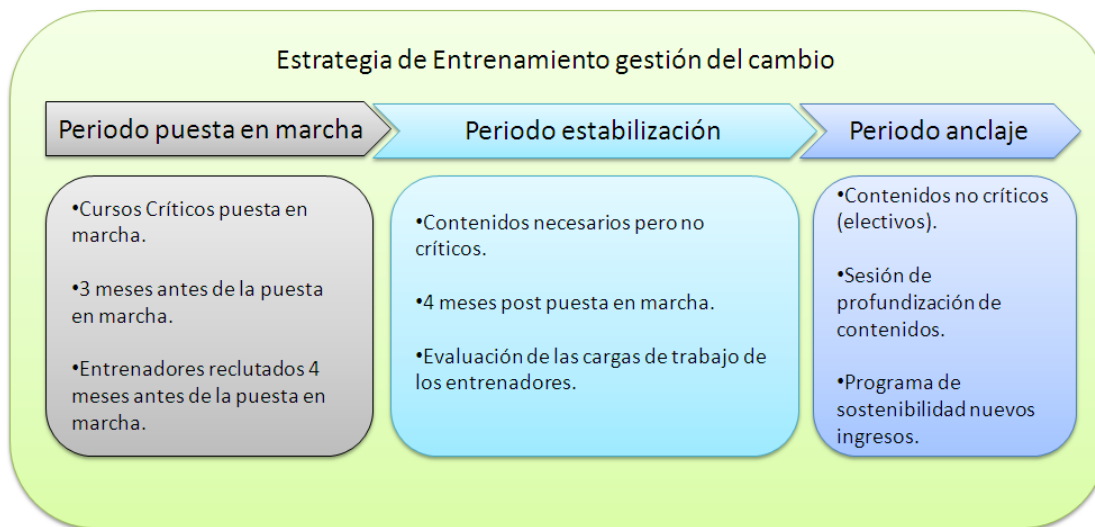
Malla:

Supervisor primera línea I

Supervisor primera línea II

Una vez que se han desarrollado todas las mallas de desarrollo es importante definir el universo a entrenar tomando en consideración que el numero debe ser el mínimo admisible para que el negocio siga funcionando una vez que el equipo de gestión del cambio termine su asignación, ya que como se comentó anteriormente el entrenamiento no solo se considera la puesta en marcha si no considera una etapa de estabilización y anclaje de los nuevos procesos.

Estrategia de Entrenamiento;



Planificación y coordinación del entrenamiento;

Los procesos de entrenamiento en cualquier proyecto de lata magnitud necesitan un equipo de trabajo que tenga experiencia en la administración de entrenamiento ya que esta etapa es crítica para anclar el cambio en la organización, es preciso no impactar a los stakeholders con problemas logísticos y de administración ya que estarán expuestos a una presión adicional que es asistir y aprobar nuevas competencias.

Por lo anterior se recomienda generar lazos tempranos con el equipo de entrenamiento del negocio y generar reuniones semanales para la coordinación fina de los procesos de logística de entrenamiento (Salas habilitadas, Envío de invitaciones, coordinación de los entrenadores, entrega de incentivos al entrenamiento, comida).

Se recomienda contar a lo menos con las siguientes posiciones transitorias;

Asesor entrenamiento (miembro proyecto);

1. Supervisión de las mejoras necesarias para los entrenamientos.
2. Generar oportunidades de mejora del programa entendiendo las definiciones del equipo de proyecto.
3. Soporte en el uso de la herramienta tecnológicas desprendidas del proyecto

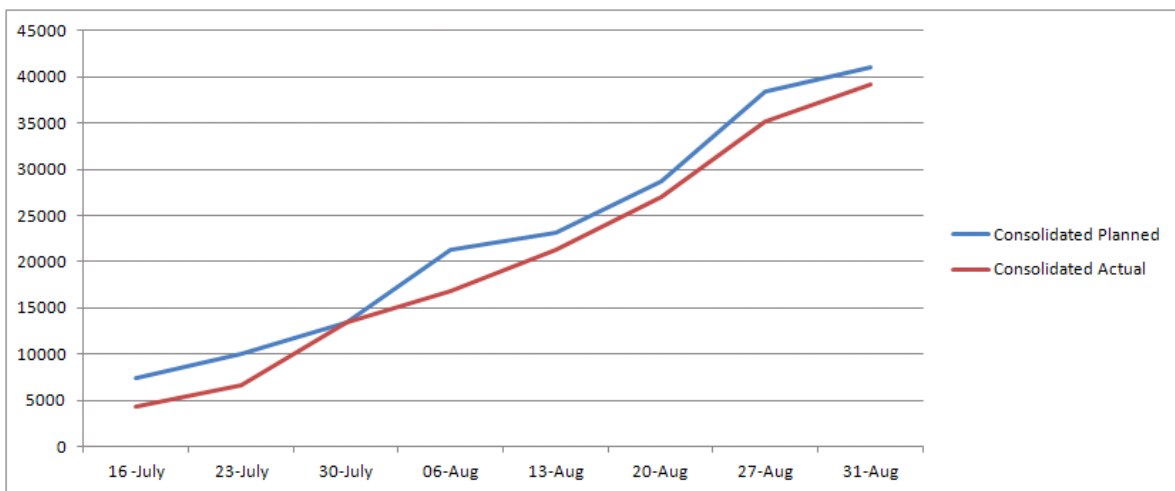
Analista de sostenibilidad de entrenamiento (posición nueva);

1. Mantener actualizada la Data.
2. Cumplimiento del programa de training (Análisis de oportunidades de mejora para asegurar el cumplimiento del programa).
3. Envío de programación diaria a instructoras.
4. Cartas de invitación
5. Distribución logística de instructores.
6. Asegurarse del cumplimiento adecuado de todas las condiciones logísticas:
 1. Coffee (asegurar que el requerimiento esté realizado).
 2. Invitaciones (envío de cartas a los Supervisores).
 3. Material (encargarse y asegurar que las salas tengan el material de entrenamiento).
 4. Asegurar que las salas tengan el material de entrenamiento).

Reportabilidad del entrenamiento;

1. Esta debe ser entregada en forma semanal y con alta visibilidad (Equipo directivo). Se recomienda ranking de cumplimiento por área.
2. Debe ser simple de analizar y tiene que tener metas en cantidad de personas capacitadas.
3. El foco de medida debe ser personas aprobadas y no asistencia.
4. Debe estar a cargo del negocio y no del equipo de proyecto (el negocio es el dueño y equipo de proyecto asesora el proceso).

Ejemplo de reportabilidad de entrenamiento,



Ejemplo de reportabilidad por aprobación;

Status	Asset	# Assessment Completed	# Assessment Planned to date	% Adherence to Schedule	# Assessment Expected to Go Live	% Completion
●	BHP Chile	3.552	3.556	99,90%	3.556	99,90%
●	Cannington	3.814	4.268	89,40%	4.268	89,40%
●	Escondida	17.354	18.341	94,60%	18.341	94,60%
●	North America	1.839	1.968	93,40%	1.968	93,40%
●	Pampa Norte	12.694	12.856	98,70%	12.856	98,70%
	Total	39.253	40.989	95,80%	40.989	95,80%

CAPITULO VI Generación de éxitos a corto plazo.

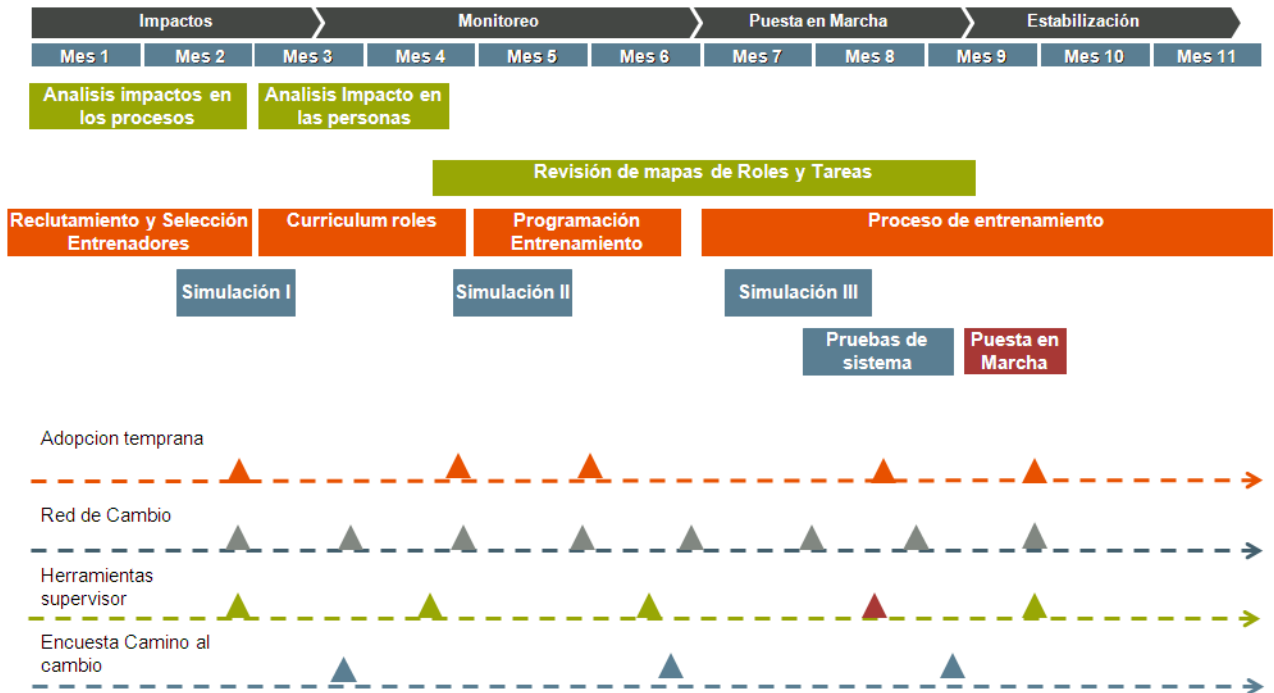
En este capítulo nos centraremos en dos conceptos claves para la motivación y desarrollo de las personas frente a un gran proceso de cambio;

1. Cumplimiento de los hitos del proyecto (Compromiso).
2. Adopción temprana de prácticas (Motivación y agilidad en nuevos conocimientos).

Debemos ser capaces de identificar en la red de cambio o dentro de los stakeholders estos dos perfiles, ya que estas personas potencian la implementación y además se convierten en referentes para el resto de la organización. Estos perfiles guiarán a las áreas a conseguir los éxitos a corto plazo y liderarán naturalmente cualquier implementación.

Es importante definir un mapa de hitos que sean visibles para la organización y preparar comunicaciones y ceremonias de premiación donde se destaquen las personas que han impulsado este logro. Estas ceremonias y reuniones deben ser lideradas por los más altos ejecutivos de la compañía y se deben llevar historias de éxito asociadas al hito logrado.

Ejemplo de mapa de hitos de proyecto;



En este proceso se debe generar agendas anticipadas con cada ejecutivo para de esta forma cumplir con el objetivo final de las ceremonias y reuniones que es destacar a las personas y reconocerlos delante de sus pares para finalmente seguir impulsando el cambio en las áreas.

CAPITULO VII Consolidar los cambios.

Éxitos efectivos y oportunidades de mejora;

Para generar “el comienzo del cierre del proyecto” es muy importante del punto de vista de las señales un primer mensaje del presidente de la compañía en el cual se destaquen los logros y genere las confianzas en la puesta en marcha, además de generar tranquilidad a toda la organización, se adjunta un extracto de mail enviado por Edgar Basto Presidente de Minera Escondida Ltda. En la salida en vivo del proyecto 1SAP.



ESTIMADOS USUARIOS

Es un orgullo comunicarles que ayer, 9 de septiembre de 2012, el Release 3 de 1SAP ha salido en vivo, lo que significa que todas las áreas de nuestra Compañía ahora están trabajando bajo ambiente 1SAP.

1SAP nos trae la estandarización de los procesos en forma más simple y efectiva, datos confiables y útiles en un solo sistema integrado. Este viaje que comenzamos hace más de tres años no termina aquí. Queda mucho por delante y los beneficios los iremos viendo paulatinamente, razón por la cual debemos seguir entrenando y acercándonos al sistema, para conocerlo mejor y maximizar su rendimiento.

...

Para ver los resultados de todo el proceso de cambio se debe esperar que la puesta en marcha se haya estabilizado y esto según la metodología de BHP Billiton sucederá luego de 3 meses, justo cuando se cierra la etapa de estabilización, por lo pronto es bueno mirar el avance de los kpi's referidos a la carta Gantt y la revisión de la evolución de los resultados de la encuesta de camino al cambio, la cual claramente nos muestra la sensación de todos los stakeholders impactados por la implementación.

Para tener una referencia de las oportunidades y éxitos de una implementación se citan las conclusiones del proyecto 1SAP en Minera Escondida.

1. Se comprometió el 51% de la población de Minera Escondida antes del Go Live y se capacitó más del 54%.
2. La compañía conoce 1SAP, sus beneficios y cómo impactará en sus tareas.
3. Los temas relacionados con 1SAP estuvieron dentro de los puntos mejores evaluados en la CTS.
4. Minera Escondida cuenta con un equipo de 29 Business Process & Data Coaches (BPDCs), personal experto, quienes han sido empoderados y destacado, por el presidente de nuestra compañía, como agentes claves para el desarrollo normal de los procesos 1SAP.
5. Para asegurar que la etapa de commissioning sea exitosa y que nuestro personal pueda levantar sus dudas y preocupaciones rápidamente, contamos con un Modelo de Soporte compuesto por monitores en terreno y la mesa de ayuda telefónica de Atento, la que estará disponible 24 horas, los siete días de la semana.
6. Se desplegó una Red de Cambio compuesta por más de 100 personas que apoyaron en diversas actividades:
 1. Liderar el cambio
 2. Instar a la adopción temprana de prácticas 1SAP
 3. Educar en temas 1SAP
 4. Facilitar el desarrollo de los Line Manager Toolkit y Change Tracking Survey
 5. Fueron el principal canal de comunicación entre el proyecto y el negocio.
 - 6.

Además de revisar los éxitos y las oportunidades de la implementación, tomando en consideración que el equipo de proyecto sigue trabajando en la etapa de Estabilización, es que se hace necesario seguir trabajando en el cambio reforzando conceptos claves a través los canales de comunicación de la compañía, pero adjuntándose a los branding del negocio y dejando de utilizar los colores y diseño del proyecto.

1. Historias exitosas Luego de la puesta en marcha.
2. Campañas de disciplina operacional.

Modelo de soporte;

Es fundamental contar con un modelo de soporte que esté presente en toda la etapa de estabilización del proyecto. Este modelo debe tener presencia en terreno apoyando de primera mano al usuario final, además se deben utilizar la mayor cantidad de medio de apoyo tecnológico para que los usuarios puedan dar soporte a sus nuevos roles o tareas.

Modelo soporte 1SAP, Minera Escondida Ltda.

Modelo de soporte 1SAP

Dependiendo de su rol y complejidad de las consultas, éstas serán conducidas a través de distintos **Puntos de Ayuda**.



Este modelo debería atender los siguientes issues;

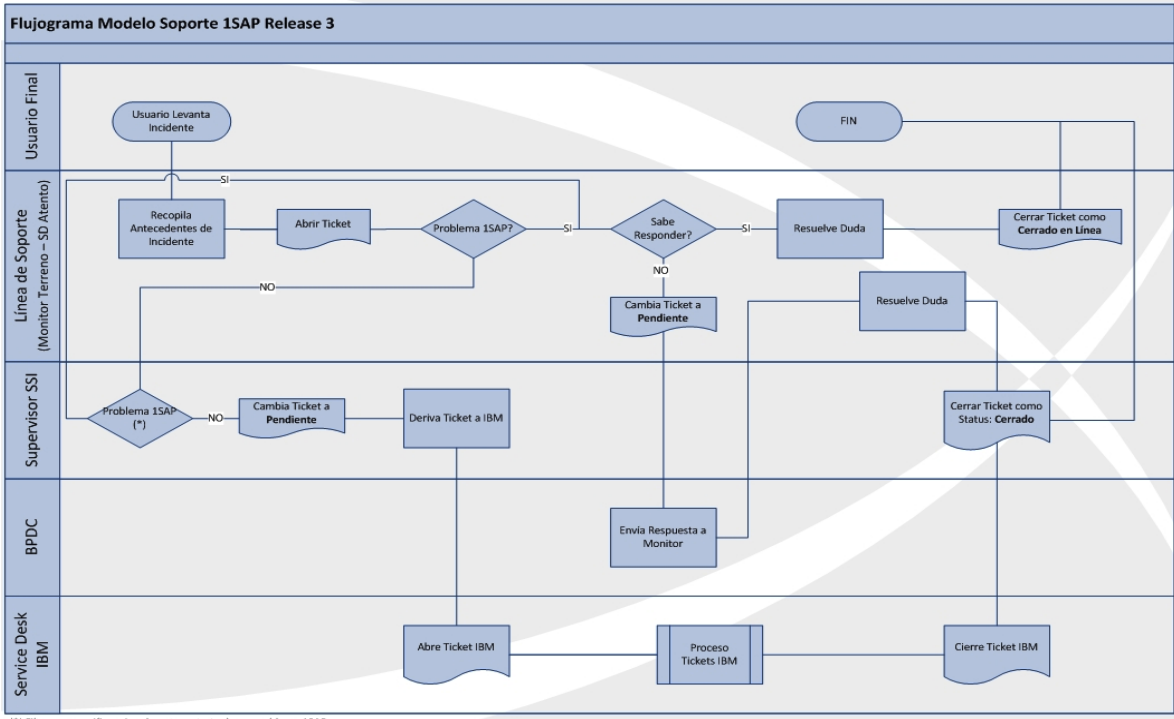
Problemas de tipo Funcional;

1. Soporte nivel 1 (pantalla básicas y entrenamiento).
2. Si operador no puede dar respuesta, consulta con Coordinado, si Coordinador no tiene respuesta, consulta con BPDC (Business Process and Data Coach).

3. Coordinador entrega respuesta a Operador, quien cierra incidente con trabajador, **en un máximo de 6 horas**.
4. Operadores registran llamados, Coordinador consolida reporte con incidentes recibidos, gestionados y cerrados.

Problema de tipo Sistema;

1. Mesa telefonica recibe llamado de trabajador, levanta incidente, aplica script, llama y envía mail con script e info adicional requerida a LSD.
2. IM genera número de incidente
3. Si IM requiere mas info la solicita mediante Mesa de Ayuda.
4. Mesa de Ayuda es el único canal de comunicación con el trabajador.
5. IM genera reporte con incidentes recibidos, gestionados y cerrados.
6. Reporte diario enviado a 19:00 hrs, con 0 pendientes del día anterior
7. **Incidente Urgente:** IIM Ingresas incidente inmediatamente
8. **Incidente no Urgente:** IM ingresa incidente en 6 hrs.



Si bien este modelo recién presentado es un modelo para una empresa minera de gran magnitud es necesario entender que este tipo de modelo es imprescindible en cualquier proceso de cambio y con mayor razón cuando es un cambio que considera nuevas tecnologías. El tamaño del modelo y de los recursos definidos variara dependiendo del tamaño de la organización y su disposición geográfica.

CAPITULO VIII Reflexiones y conclusiones.

Generar modelo de sostenibilidad del cambio;

Una de las etapas más importantes de la gestión del cambio junto con la comunicación es implementar una estructura organizacional que integre en las áreas los conceptos bases de la nueva filosofía y además asegure la administración del conocimiento el cual debe permear a todos los niveles y quedar anclados en el ADN de la empresa.

Para comenzar este anclaje se debe reconocer el gran trabajo realizado por la red de cambio en la que cada miembro impulso el cambio y se hizo parte del equipo de implementación. Los socios de la red de cambio son la primera estructura organizacional formal que se integra con los conocimientos del proyecto.

Para cerrar la red de cambio se debe generar un Workshop de lecciones aprendidas en el cual se compartan las diferentes experiencia entre los socio de la red y se pueda generar un documento en el cual se deje constancia de las oportunidades y éxitos de la red en la implementación, esto debe ocurrir durante la etapa de estabilización.

Nuevos roles en la organización;

Estos roles se convierten en las personas expertas que entregan el apoyo necesario a la operación para cumplir con los requerimientos de los nuevos procesos, siendo los referentes del negocio respecto a las nuevas tendencias de gestión y operación que la organización quiere llevar adelante, la conexión entre las directrices y definiciones estratégicas de negocio y las operaciones.

Algunas responsabilidades que deben tener estos nuevos roles son;

1. Mejoramiento de los procesos de negocio y la aplicación de estos en las operaciones.
2. Entregar al negocio el conocimiento necesario para sostener los procesos en la operación y las funciones.
3. Dar asesoría y coaching a los usuarios finales, asegurando que las estrategias locales estén alineadas con las definiciones corporativas.

4. Generar las pruebas necesarias para testear las mejoras en el sistema e integrarlas, en conjunto con la operación, en los procesos de negocios.
5. Monitorear todos los procesos asociados a este nuevo proceso en su área teniendo una visión panorámica de los procesos y sus mejoramientos

Es necesario generar una campaña comunicacional que apoye posicionar el rol en la organización y además que se posicionen en sus áreas (mail masivos, mail a sus jefes directos, poster con los listados por área, integración en las reuniones de sus áreas).

Como apoyo a los nuevos roles y al modelo de soporte se deben poner a disposición los entrenadores los cuales deben tener contrato hasta el final de la etapa de estabilización tanto para seguir con los procesos de entrenamiento como para apoyar y dar coaching a los nuevos roles y a los usuarios finales.

Medición del estatus de la implementación;

Para medir la efectiva implementación de un proyecto necesitamos contar con una serie de factores que nos ayudaran a entender el estado los nuevos procesos y la interacción de los usuarios finales con los nuevos procesos.

Contaremos con 6 factores de medición los cuales deben ser aplicados en el negocio para poder entender cómo está la organización luego de la puesta en marcha de la implementación, los factores son;

Listado de chequeo (preparación)	Foco
Hitos críticos (sistemas y procesos)	Debemos confirmar que el sistema funciones y que los materiales de soporte están listos para dar soporte.
Operatividad solución técnica	Testing de todas las funciones en cada área teniendo como input que en cada área el proyecto se lleva a cabo esta 100% operativo.
Preparación de los servicios Asociados	Revisar si el modelo de soporte cuenta con todo el material de apoyo y la inducción necesaria para llevar a cabo

	los soportes a usuarios finales.
Preparación del negocio	Cumplimiento de la carta Gantt del proyecto y los hitos en el corto plazo.
Negocio y Áreas Preparadas	Personas capacitadas y sistema funcionando en ambiente productivo.
Criterios de salida del proyecto	Este mensaje es enviado por el presidente de la compañía, entendiéndose que todos los criterios anteriores están 100% cubiertos y con planes de acción.

Es importante dejar claro que si bien este listado de focos lo entregamos al final del proceso, este se mide mensualmente hasta llegar al último estatus un mes antes de la puesta en marcha.

Con este informe en la mano, el presidente de la compañía o el gerente general debe declarar si el negocio está preparado para los nuevos procesos y que toma conciencia del “estado del arte” antes de la puesta en marcha.

Conclusiones y reflexiones sobre el cambio;

En todo proceso de cambio existen dos factores que son claves para saber llevar cualquier nuevo proceso y estos son disciplina operacional y enfoque de procesos, es por esto que solo sabremos que un proceso de cambio está instalado cuando la gente lo integre por completo en sus funciones y lo haga propio (parte de su trabajo).

Cada cambio debe transformarse en parte natural de negocio y sus funciones entendiendo que este cambio debe ser parte de la filosofía de la empresas.

El cambio debe ser siempre acompañado de una visión poderosa que desafíe al negocio y lo lleve a un nuevo estado de desarrollo y que tenga resultados sólidos que muestren el camino y convenzan a más personas en la organización.

Los procesos que se quieren instalar, en la mayoría de las veces, fueron creados por expertos y líderes de mercado, por lo tanto antes de criticarlos debemos entender los cambios estudiarlos y luego difundirlos.

La mantención del “Momentum” es fundamental, ahora es función de los nuevos roles seguir con el impulso.

Las oportunidades/Desafíos;

1. Mayor presencia en Terreno (change management usuario final).
2. Anticipar el proceso de capacitación desde el diseño y la selección.
3. Menos información pero más nutritiva.
4. No perder de vista la operación, cediendo ante la metodología.
5. Generar una planificación estratégica de recursos para el soporte en la compañía.
6. Es muy importante considerar que los usuarios se enfrentan a un nuevo.
7. Localizar la estrategia de cambio ayudara al entendimiento de los equipos y nos ayudara a apoyar a nuestros stakeholders, con un modelo más cercano y poniendo oído a la operación.

BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Eneka Albizu, Mikel O. (2004). Reingeniería y Cambio Organizativo. Pearson Educación. España.
2. Beer, Michael (1990). Por Qué los Programas de Cambio no se Traducen en Cambios. Harvard Business Review. Vol. 68. Nº. 6.
3. Kotter, John (1997). El líder del Cambio. Mc. Graw Hill. México.
4. Kotter, John (2008). Un sentido de urgencia. Mc. Graw Hill. México.
5. Kotter, John (2002). En el corazón del cambio. Mc. Graw Hill. México.
6. Kotter, John (2006). Nuestro tempano se derrite. Norma. México.
7. Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de RRHH. Mc. Graw Hill. México.
8. Harvard Business Review (2009). Gestión del cambio. Artículo. Deusto.
9. Memorias Corporativas (2010). Minera Escondida Ltda. Corporativo.