



**UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO PARA
LA ADOPCIÓN DE UN SISTEMA DIGITAL EN EL PROCESO DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
MINERA LOS BRONCES**

POR

CONSTANZA ANDREA POZO DE LA MAZA

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción
para optar al título profesional de Ingeniera Civil Industrial

Profesor Guía

Ángela Zenteno Hidalgo

Julio 2022

Concepción (Chile)

© 2022 Constanza Andrea Pozo De La Maza

© 2022 Constanza Andrea Pozo De La Maza

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

Agradecimientos

Le agradezco a mi padres, hermanas y familia por entregarme su apoyo y amor incondicional, por acompañarme en todo momento y enseñarme a no rendirme, todos mis logros son gracias a ustedes.

A todos mis amigos que he hecho a lo largo de estos años, les agradezco por acompañarme en esta etapa de mi vida, por darme alegrías y aventuras que quedarán por siempre en mi memoria.

Le agradezco a mi Molita por estar a mi lado en todo momento, siempre serás mi mejor amiga perruna.

A los profesores del departamento que fueron parte de mi formación, gracias por su vocación y paciencia. De forma especial a mi profesora guía, por su paciencia y dedicación en el desarrollo de esta memoria de título.

Sumario

El objetivo de este trabajo es proponer un plan de gestión del cambio para la implementación de una nueva plataforma en el modelo desarrollo del empleado en la Minera Los Bronces, Anglo American Chile, la cual tiene como finalidad brindar un plan que se adecue a las necesidades que la empresa presenta hoy en día.

Si bien existen muchas formas de generar un cambio, este trabajo está basado en los 8 pasos de Kotter (Kotter, 1996). Dado que el proyecto en cuestión se encuentra en desarrollo, el primer paso que es “crear sentido de urgencia” fue omitido puesto que ya estaba realizado. A su vez, el penúltimo paso llamado “construir sobre el cambio” también fue omitido, ya que queda fuera del alcance de este trabajo. De esta forma el plan de gestión del cambio que se presenta en este trabajo posee 6 de los 8 pasos de Kotter, los cuales están adaptados al escenario presente en esta investigación y se desarrollaron bajo las necesidades de la empresa, mediante entrevistas con distintas personas, reuniones de equipo y recopilación de información.

De los 6 pasos se obtuvo un análisis de la empresa y del área encargada del cambio, una actualización del levantamiento del proceso, la identificación de los stakeholders más relevantes para la empresa y la creación de una visión para esclarecer el motivo por el cual se está buscando un cambio. También se generó un plan comunicacional y un plan de capacitación, los cuales están subdivididos de acuerdo al tipo de stakeholder al que va enfocado. Por último, se plantean indicadores que entreguen información relevante para la gestión de esta implementación.

Finalmente se plantean conclusiones, sobre los planes que se trabajaron, en donde se destaca el valor de generar distinción por cada perfil que presenta la plataforma del modelo de desarrollo de empleados, además de destacar la importancia de generar un buen plan comunicacional, que sea motivacional para todos los empleados, en conjunto con un plan de capacitaciones, que variará dependiendo de las necesidades de cada gerencia.

Abstract

The objective of this work is to propose a change management plan for the implementation of a new platform in the employee development model at Minera Los Bronces, Anglo American Chile, which aims to provide a plan that suits the needs that the company presents today.

Although there are many ways to generate change, this work is based on Kotter's 8 steps (Kotter, 1996). Since the project in question is under development, the first step, which is "create a sense of urgency", was omitted since it was already done. In turn, the penultimate step called "building on change" was also omitted, since it is outside the scope of this work. In this way, the change management plan presented in this work has 6 of Kotter's 8 steps, which are adapted to the scenario present in this research and were developed under the needs of the company, through interviews with different people, team meetings and information gathering.

From the 6 steps, an analysis of the company and the area in charge of the change was obtained, an update of the survey of the process, the identification of the most relevant stakeholders for the company and the creation of a vision to clarify the reason why it is looking for a change. A communication plan and a training plan were also generated, which are subdivided according to the type of stakeholders to which it is focused. Finally, indicators are proposed that provide relevant information for the management of this implementation.

Finally, conclusions are drawn on the plans that were worked on, highlighting the value of generating distinction for each profile presented by the employee development model platform, in addition to highlighting the importance of generating a good communication plan, which is motivational for all employees, together with a training plan, which will vary depending on the needs of each management.

Tabla de contenidos

Agradecimientos.....	i
Sumario.....	ii
Abstract.....	iii
Lista de Tablas.....	vii
Lista de Ilustraciones	viii
1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Descripción del problema.....	5
2. CAPÍTULO 2: OBJETIVOS	7
2.1. Objetivo General.....	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	8
3.1. Tecnologías de información y Comunicación.....	8
3.1.1. Definición	8
3.1.2. TIC en el rubro empresarial.....	9
3.1.3. TIC aplicadas a RRHH.....	10
3.2. Desarrollo de carrera	11
3.2.1. Etapas en la carrera profesional.....	14
3.3. Gestión del cambio	15
3.3.1. Modelo de los 8 pasos de Kotter	16
3.3.2. Curva de gestión del cambio de TIC	22
3.4. FODA	23

4.	CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	24
4.1.	Fase 1: Análisis de la empresa y situación actual de la Gerencia de Personas y Organización.....	25
4.2.	Fase 2: Levantamiento del proceso e identificación de Stakeholders	26
4.3.	Fase 3: Creación de la visión del cambio	27
4.4.	Fase 4: Plan de comunicación	28
4.5.	Fase 5: Plan de capacitación.....	30
4.6.	Fase 6: Indicadores para el corto plazo	31
5.	CAPÍTULO 5: RESULTADOS	32
5.1.	Resultados Fase 1: Análisis de la Empresa y situación actual de la Gerencia de Personas y Organización	32
5.1.1.	Características de la empresa asociadas al cambio.....	32
5.1.2.	Situación Actual de la Gerencia de Personas y Organización.....	34
5.2.	Resultado Fase 2: Levantamiento del proceso e identificación de stakeholders.....	36
5.3.	Resultados Fase 3: Creación de la visión del cambio.....	41
5.4.	Resultados Fase 4: Plan de Comunicación	43
5.4.1.	Supervisión.....	43
5.4.2.	Sindicatos	44
5.4.3.	Empleados	45
5.5.	Resultados Fase 5: Plan de capacitación	48
5.5.1.	Human Resources Business Partner	49
5.5.2.	Supervisores	50
5.5.3.	Empleados	51
5.6.	Resultados Fase 6: Indicadores para el corto plazo.....	54

5.6.1. Plan Comunicacional	54
5.6.2. Plan de capacitación	55
5.6.3. Satisfacción de los usuarios	56
6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	57
7. GLOSARIO	59
8. REFERENCIAS	60
9. ANEXOS	62
9.1. Anexo 1: MDE en la actualidad 2021	62
9.2. Anexo 2: Beneficios que otorga la plataforma web a la supervisión	62
9.3. Anexo 3: Beneficios que otorga la plataforma web a los empleados	63
9.4. Anexo 4: Indicador de satisfacción del usuario	64

Lista de Tablas

Tabla 1: TIC´S en procesos de la gestión de RRHH	11
Tabla 2: Análisis FODA.....	35
Tabla 3: Resultados para la creación de la visión.....	42
Tabla 4: Plan Comunicacional.....	47
Tabla 5: N° de empleados que posee cada gerencia sobre 45 años	51
Tabla 6: Plan de Capacitación	53

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 : Ubicación general Minera Los Bronces	3
Ilustración 2: Organigrama de gerencias con empleados contrato AA Sur.....	4
Ilustración 3: Organigrama Gerencia Personas y Organización (P&O).....	4
Ilustración 4: Ventajas de un plan de carrera	13
Ilustración 5: Etapa en el ciclo de carrera.....	14
Ilustración 6: 8 pasos de Kotter	21
Ilustración 7: La curva o ciclo del cambio	22
Ilustración 8: Relación 8 pasos de Kotter con propuesta de gestión del cambio	24
Ilustración 9: Etapa de postulación y validación del MDE	37
Ilustración 10: Etapa de apelación por criterios del MDE.....	38
Ilustración 11: Etapa toma de evaluaciones	39
Ilustración 12: Etapa entrega de resultados de las evaluaciones	40
Ilustración 13: Etapa notificación de promoción.....	40

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Si hacemos el trabajo de imaginar nuestras vidas de hoy en día con las tecnologías de los años 2000, se apreciaría el gran avance y crecimiento que ha tenido la tecnología en relación a los televisores, celulares, cámaras, electrodomésticos, etc. Estas diferentes tecnologías a su vez se han ganado un puesto importante dentro de las empresas, lo que ha generado beneficios favorables para todas las empresas.

La tecnología ya está inserta en nuestra vida, por lo que es importante que se utilice de buena forma, así como dice Fabres: Se torna entonces imperante el saber usarlas adecuadamente para poder así aprovecharlas en su máxima capacidad, permitiendo obtener ventajas con respecto a las actividades que no cuentan con esta nueva forma de hacer las cosas. También implica una nueva oportunidad para actualizar métodos antiguos de quehacer, representando un desafío importante para la sociedad actual (Fabres, 2014).

Las empresas son un gran ejemplo de cómo las tecnologías han cambiado la forma de realizar sus procesos, de los cuales el que más destaca es el operacional, aunque hoy en día los procesos relacionados con trasposos de información también han sufrido cambios importantes. Un claro ejemplo de esto es la forma de recopilar la información, antiguamente todo era escrito en papel y hoy en día existen aplicaciones que hasta pueden unir la información de varias formas.

Una de las áreas importante dentro de una empresa es la de Recursos Humanos, en esta área se maneja información sensible de todos los trabajadores de la empresa, sus sueldos, proyecciones dentro de la empresa y su desarrollo dentro de esta, etc. Las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) pueden aportar múltiples beneficios a los departamentos de recursos humanos, liberándolos de muchas tareas operativas para poder centrarse en la estrategia de la organización, en función de la misión y los objetivos empresariales (Gutiérrez J. , 2015).

Para que las TIC's puedan ser aprovechadas de buena manera, es recomendable que se inserte adecuadamente en las labores diarias dentro de la empresa, para que no haya mayor resistencia por parte de los empleados. Para esto es que existe la gestión del cambio, que es el área del conocimiento que ha desarrollado recomendaciones y métodos para facilitar el proceso de adaptación. La gestión del cambio consiste principalmente en aplicar procesos estructurados y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y alcanzar los resultados esperados.

La siguiente memoria de título tiene como finalidad realizar una propuesta de gestión del cambio, en la implementación de una plataforma Web en el área de Recursos humanos de la minera Los Bronces, específicamente en el Marco de Desarrollo Empleado (MDE). El MDE es un proceso dentro de la empresa que motiva a los empleados a seguir creciendo dentro de esta a través de su crecimiento personal, lo que en recursos humanos es conocido como desarrollo de carrera. La propuesta de gestión del cambio que se presenta se basa en los 8 pasos de Kotter, la cual dadas las necesidades de la empresa y en la etapa del proyecto que se encontraba se redujo a 6 pasos.

1.1. Descripción de la empresa

ANTECEDENTES ANGLO AMERICAN

Anglo American es una empresa minera líder a nivel mundial y sus productos son los ingredientes esenciales para casi todos los aspectos de la vida moderna. Cuenta con operaciones en Sudáfrica, Australia, Brasil, Chile, Perú, Canadá, Namibia, Botswana y Colombia. La Casa Matriz se encuentra en Londres y posee más de 100 años de experiencia en el rubro de la minería. El propósito de la compañía es “Re imaginar la minería para mejorar la vida de las personas” y cuenta con un plan minero sustentable que, mediante el enfoque Future Smart Mining™, tecnología y digitalización, busca enfrentar los desafíos de la minería actual: seguridad, productividad, relación con comunidades, huella ambiental y uso del agua. Para así avanzar a la minería del futuro, con operaciones más seguras, sustentables y eficientes.

ANGLO AMERICAN SUR

En Chile, Anglo American posee el 50.1% de la mina Los Bronces, la cual es una mina de cobre y molibdeno que se explota a cielo abierto; de mina El Soldado, la cual es una mina a cielo abierto con planta de chancado para tratamiento de minerales oxidados y sulfurados; y de fundición Chagres, que realiza fusión de concentrado de cobre mediante horno flash. Además, tiene participación del 44% en mina Collahuasi, explota a cielo abierto y cuenta con instalaciones para producción de cobre en concentrado y cátodos, además de concentrado de molibdeno. Se tiene como objetivo el poder desarrollar y operar operaciones mineras duraderas, rentables y ambientalmente responsables.

OPERACIÓN LOS BRONCES

Los Bronces se ubica a 65 kilómetros de Santiago de Chile, a 3.500 metros sobre el nivel del mar. Es una mina de cobre y molibdeno que se explota a cielo abierto. El mineral extraído es molido y transportado por 56 kilómetros mediante un mineroducto hasta planta de flotación Tórtolas, como se muestra en la Ilustración 1.



Ilustración 1 : Ubicación general Minera Los Bronces

Fuente: Página oficial de la empresa Anglo American Chile

Los Bronces es una minera que está conformada por 2191 trabajadores, los cuales se dividen en dos tipos de contratos, el contrato AA Sur y AA Chile. Los trabajadores que hoy en día poseen un contrato AA Sur, se consideran empleados, por otro lado, los trabajadores que poseen un contrato AA Chile, se consideran supervisores, dada las responsabilidades y roles que tienen dentro de la empresa.

En la actualidad la minera consta de 1516 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en las siguientes gerencias, como se puede observar en la Ilustración 2.

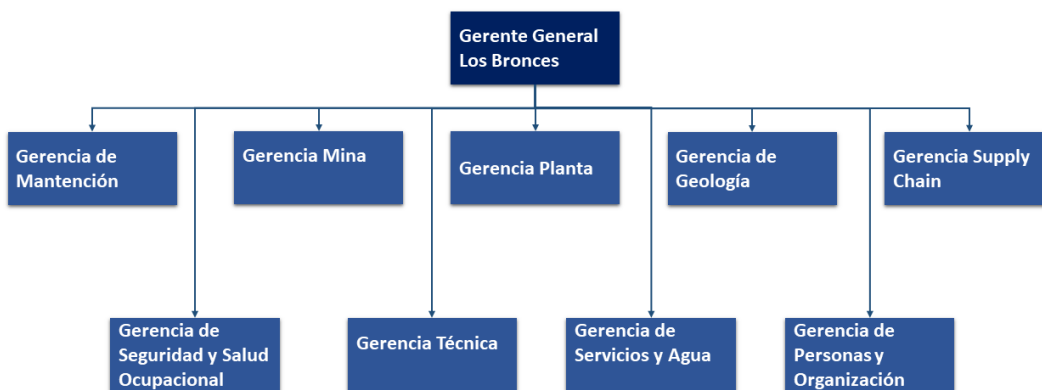


Ilustración 2: Organigrama de gerencias con empleados contrato AA Sur

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Minera Los Bronces

La gerencia encargada de ver los requerimientos de los trabajadores es la Gerencia de Personas y Organización, la cual consta de 3 superintendencias y dos unidades organizativas especialistas. Esta gerencia está conformada por 17 trabajadores, entre el gerente, los superintendentes, HRBP y especialistas, como se puede observar en la Ilustración 3.

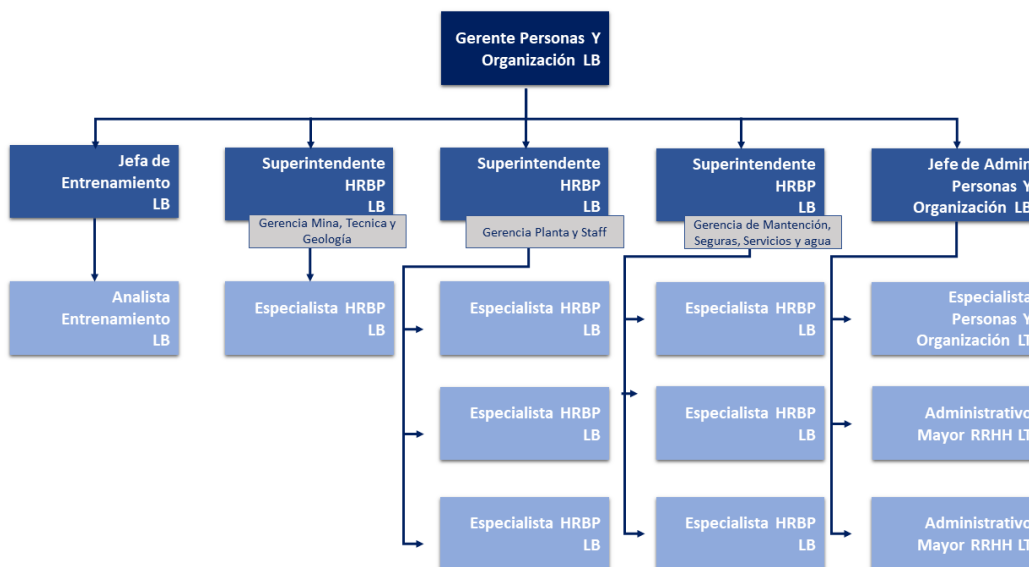


Ilustración 3: Organigrama Gerencia Personas y Organización (P&O)

Fuete: Elaboración propia en base a información entregada por Minera Los Bronces

1.2. Descripción del problema

La unidad de Entrenamiento de la Minera Los Bronces está buscando la forma de mejorar el modelo de evaluación de desempeño de los empleados, en este caso tiene por nombre Marco de Desarrollo del Empleado (MDE), para lo cual se está creando una plataforma personalizada, considerando los requerimientos de la empresa, con la finalidad de optimizar el proceso.

Hoy en día dado la pandemia, el proceso es de forma virtual, las evaluaciones son vía Microsoft Teams y las cartas con los resultados se entregan a través de la jefatura. El tiempo que se invierte en un empleado es aproximadamente de 1 hora y 50 min, en donde se incluye: llamar y agendar la hora de la evaluación, el tiempo de la evaluación, subir la evaluación con los resultados al drive del proceso, generar la carta con los resultados a la jefatura y mandar la carta a la jefatura.

Para visualizar mejor el tiempo que se invierte en el MDE, se tiene que el año 2021 se realizaron más de 1000 evaluaciones, lo cual equivale a 1834 horas, repartidas en 9 meses y medio aproximadamente, ya que desde mediados de diciembre a marzo es considerado como periodo de vacaciones para los trabajadores. Este tiempo visto semanalmente, equivale a 43 horas, lo cual es una jornada de trabajo completa, sin considerar imprevistos.

Además de los problemas asociados al tiempo invertido en evaluaciones, existe otra problemática relacionada a lo expuesto que está este proceso al error humano. Esto sucede, porque toda la información que se recopila es ingresada manualmente a través de hojas de cálculo en Microsoft Excel, por lo que un fallo en la digitación de los datos puede llevar a varios problemas.

Si bien es evidente que existe una falta de optimización de los tiempos del proceso, además de una falta de automatización en el registro de información, también existe otra arista dentro de esta problemática, la cual es la relación con los sindicatos. Estos forman una parte importante dentro del proceso del MDE, ya que ellos son la parte visible de los empleados, a

la hora de presentar las inquietudes que surgen a lo largo de las diversas oportunidades de desarrollo que se generan.

Teniendo en cuenta por un lado la excesiva cantidad de horas empleadas en el proceso MDE, ya que, no es simple llevar de forma manual los resultados de las evaluaciones, la información de todas las oportunidades de desarrollo y sus movimientos internos, y por otro lado la cuidadosa relación que se ha de tener con los distintos sindicatos que existan en la empresa, es que surge la necesidad de implementar una plataforma que resuelva todas estas problemáticas generadas.

La Plataforma Web que se está creando en conjunto con una empresa contratista y que actualmente se encuentra cerca de la recta final, tiene por objetivo que los empleados crezcan en conjunto con la compañía, motivándose a desarrollar sus carreras profesionales a través del MDE.

Es importante que la plataforma Web que se está creando sea aceptada de la mejor forma, por parte de todos los empleados y la supervisión a cargo. Esto con el fin de poder sacar el mayor beneficio posible a la información que la plataforma entregará a los distintos perfiles que se generarán.

El éxito de la plataforma hoy en día depende de la gestión del cambio que se lleve a cabo, ya que todos los beneficios que esta puede traer vienen de la mano con la utilidad que le den todos los stakeholders. Es por esto, que se espera que las recomendaciones y sugerencias logren que este cambio favorezca a todos, que los empleados puedan adaptarse de forma rápida y que la gerencia que está a cargo pueda llevar todo en orden y con seguridad.

2. CAPÍTULO 2: OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Generar un modelo de gestión del cambio, para la adopción de una plataforma web en el sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores de la minera Los Bronces.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar aspectos importantes de la empresa, que puedan influir en la gestión del cambio y realizar un diagnóstico interno de la gerencia de Personas y Organización.
- Actualizar el levantamiento del proceso, incorporando los cambios que se generaran con la incorporación de la plataforma web.
- Proponer herramientas de control e indicadores, con las cuales determinar la efectividad del plan propuesto.

3. CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1. Tecnologías de información y Comunicación

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la actualidad cobran un papel importante en diferentes tipos de actividades, ya sean cotidianas o más técnicas, por ende, de la misma manera en que las TICS han afectado la vida cotidiana de las personas, también han afectado a las empresas y su desarrollo de la gestión estratégica empresarial.

En este sentido y según (Gutiérrez & Gómez, 2015) las TICS constituyen un elemento estratégico para el crecimiento, maduración y transformación de las organizaciones, pero, además, las convierte en un factor crítico de éxito y de supervivencia, ofreciendo excepcionales oportunidades de crecimiento y de evolución de negocio.

Para analizar la importancia que tienen las TICS y el valor que llegan a generar, es relevante comenzar por la definición concreta de estas mismas.

3.1.1. Definición

Una de las definiciones presentada por (Fernández, 2005) señala que las TIC se definen colectivamente como innovaciones en microelectrónica, computación (hardware y software), telecomunicaciones y optoelectrónica - microprocesadores, semiconductores, fibra óptica - que permiten el procesamiento y acumulación de enormes cantidades de información, además de una rápida distribución de la información a través de redes de comunicación. La vinculación de estos dispositivos electrónicos, permitiendo que se comuniquen entre sí, crea sistemas de información en red basados en un protocolo en común. Esto va cambiando radicalmente el acceso a la información y la estructura de la comunicación, extendiendo el alcance de la red a casi todo el mundo [...] Herramientas que las personas usan para compartir, distribuir y reunir información, y comunicarse entre sí, o en grupos, por medio de las computadoras o las redes de computadoras interconectadas. Se trata de medios que utilizan tanto las telecomunicaciones como las tecnologías de la computación para transmitir información.

Por su parte (Cobo, 2009) define a las TIC como, dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Estas aplicaciones, que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan tanto la comunicación y colaboración interpersonal (persona a persona) como la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento. La acelerada innovación e hibridación de estos dispositivos ha incidido en diversos escenarios. Entre ellos destacan: las relaciones sociales, las estructuras organizacionales, los métodos de enseñanza-aprendizaje, las formas de expresión cultural, los modelos negocios, las políticas públicas nacionales e internacionales, la producción científica (I+D), entre otros. En el contexto de las sociedades del conocimiento, estos medios pueden contribuir al desarrollo educativo, laboral, político, económico, al bienestar social, entre otros ámbitos de la vida diaria.

Teniendo en consideración ambas definiciones se puede decir que, las TIC han logrado hacer más productivo el trabajo de las personas agilizando las comunicaciones, facilitando el trabajo en equipo, administrando eficientemente los recursos disponibles y poniendo al alcance de los consumidores productos innovadores y cada vez más efectivos (Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2015). Todo esto se traduce en organizaciones que funcionan de manera más eficiente, desarrollando sus labores y actividades de mejor forma y permitiendo que se abran nuevas oportunidades de crecimiento.

3.1.2. TIC en el rubro empresarial

La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación está causando un gran impacto sobre la estructura y el ciclo vital de las empresas. Los rápidos avances de la tecnología de la información, así como la rápida evolución de Internet, han revolucionado la forma tradicional de hacer negocios. Esto ha propiciado que las empresas se vean sometidas a continuos cambios, y por ello deben aplicar estas tecnologías, no sólo en la telematización interna de sus funciones, sino también en las relaciones con sus respectivos clientes, proveedores y stakeholders, utilizando para ello los nuevos canales de comunicación.

No obstante, la tecnología ha pasado a tener una gran relevancia como factor clave en la implantación de cualquier estrategia empresarial, siendo las empresas conscientes de su relevancia intentan integrarlo como una función básica. En esta línea, en términos de dirección y desarrollo estratégico, las TIC presentan una serie de cualidades (Berra, 1996): a) Facilitan la rápida adquisición y selección de información, haciendo posible su uso inmediato. b) Permiten el uso de redes mundiales para el acceso a cualquier tipo de información. c) Conexión automática a fuentes de información. d) Ahorro de tiempos muertos y mayor eficiencia. e) La organización en red, que permite la creación de una empresa virtual. f) Interactividad productor-consumidor, creando y aumentando valor.

Se puede concluir que las TIC son herramientas transversales de cada organización, tanto vertical, es decir, a lo largo de toda la cadena de valor, como horizontalmente, ya que son utilizadas tanto por el personal directivo que posee gran responsabilidad, como por aquellos que desempeñan tareas de carácter más operativo dentro de la empresa. En definitiva, son instrumentos que favorecen los nexos de unión entre los puntos que generan valor en la organización (García Fernández, 2014).

3.1.3. TIC aplicadas a RRHH

Las TIC pueden aportar múltiples beneficios a los departamentos de recursos humanos, liberándolos de muchas tareas operativas para poder centrarse en la estrategia de organización, en función de la misión y los objetivos empresariales. Además, tienen la capacidad de analizar la información en tiempo real sobre datos personales y profesionales, reducir costos en el departamento, entre otros. En particular, la Gestión de Recursos Humanos son el sector que mejor puede aprovechar las oportunidades que genera el nuevo ambiente de los negocios, ya que se pueden beneficiar al momento de integrar a las Tecnologías de la Información y Comunicación en sus estrategias (Fiol, 1996; Esselaar, 2008) ya que pueden tener un impacto relevante en el rendimiento de las organizaciones (Gupta, Dasgupta, & Gupta, 2008).

La gestión de recursos humanos actual abarca infinidad de funciones, que van desde el proceso de reclutamiento y selección de personal, hasta la evaluación del rendimiento. En consonancia con la evolución de los recursos humanos, se han ido implantando diferentes herramientas TIC en cada una de las prácticas que configuran el sistema de RH, como se observa en la tabla 1.

Tabla 1: TIC'S en procesos de la gestión de RRHH

PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RRHH	TIPOLOGÍA DE TICS
Gestión del conocimiento	Workflow
Reclutamiento y selección	E-recruiting
	• Web corporativa
	• Portales de empleo
	• Motores de búsqueda
Formación	E-learning
	• LMS
Retribución	Sistemas ERP – SAP
	• Módulo PA (Payroll Accounting)
Evaluación de rendimiento	Sistemas ERP – SAP
	• Módulo TM (Time Management)
	• Datamining
Promoción	Sistemas ERP – SAP
	• Módulo PD (Personnel Developmente)

Fuente: Elaboración propia en base a García (2014)

Por tanto, a través de las diferentes funciones de la gestión de RRHH, se realizan todos y cada uno de los procesos necesarios para la entrada, mantenimiento y desarrollo de las personas dentro de la organización.

3.2. Desarrollo de carrera

En la actualidad cada vez son más las organizaciones que están implementando un plan de desarrollo de carrera, esto debido principalmente a que las personas ya no solo buscan un lugar que le brinde un alto sueldo y buenas condiciones laborales, sino que también buscan

desarrollarse como profesionales, mejorando sus habilidades o adquiriendo nuevos conocimientos.

Según el estudio Workmonitor realizado en el año 2019 por la consultora de recursos humanos Randstad, el índice de rotación laboral en Chile llegó a 21,9%, transformándose en la tercera nación del mundo en la que más descendió este indicador.

Según Snell y Bohlander (2013) el plan carrera consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, que le permita tener crecimiento al interior de la organización, lo que se convierte en una fuente motivacional y en un impulsor de mejora y rentabilidad organizacional de los recursos, esto se puede traducir en la disminución del porcentaje de rotación del personal y en un referente para posicionar la organización como una fuente deseosa de vinculación por la valoración de las capacidades, conocimientos y competencias de los empleados (Snell & Bohlander, 2013).

Siguiendo esta línea, para promover el desarrollo profesional dentro de la empresa es necesario establecer las metas profesionales que se propondrá de acuerdo a los diferentes cargos existentes, como también los recursos que serán destinado para alcanzar esas metas.

Para que un plan de desarrollo de carrera pueda ser exitoso, la organización debe brindar soporte al colaborador y debe estar dispuesta a invertir tiempo y dinero en este proceso. Además, se debe contar con el apoyo de los altos ejecutivos de la organización y jefes directos si se pretende que el programa sobreviva y sea exitoso (Campos, Rodríguez, & Vela, 2015).

Ventajas

Implementar un plan de desarrollo de carrera trae muchas ventajas, no solo para los trabajadores, sino que también para la empresa. Esto viene dado principalmente porque mientras más conformes o felices se sientan los trabajadores respecto a las labores que desempeñan y al crecimiento que pueden tener, mayor compromiso y sentido de pertenencia tendrán con la empresa y esto a su vez puede llegar a traducirse en una mayor productividad (Christie, 1983)

Otro aspecto importante respecto al aporte que esto genera para las empresas es que, al haber un mayor sentido de pertenencia de parte de los trabajadores, disminuye los niveles de rotación laboral. Lo que a su vez se traduce en un ahorro de tiempo y dinero al no tener que invertir en nuevos procesos de selección (Campos, Rodríguez, & Vela, 2015).

Desde el punto de vista de los trabajadores, estos se ven afectados positivamente ya que al tener oportunidades para seguir creciendo se sienten más a gusto y satisfechos con su lugar de trabajo, además de disfrutar de una mayor estabilidad laboral y crecer profesionalmente obteniendo nuevas habilidades y conocimientos técnicos (Campos, Rodríguez, & Vela, 2015).

A continuación, se puede ver en la Ilustración 4 un resumen con las ventajas que tiene implementar un plan de desarrollo para cada una de las partes involucradas.

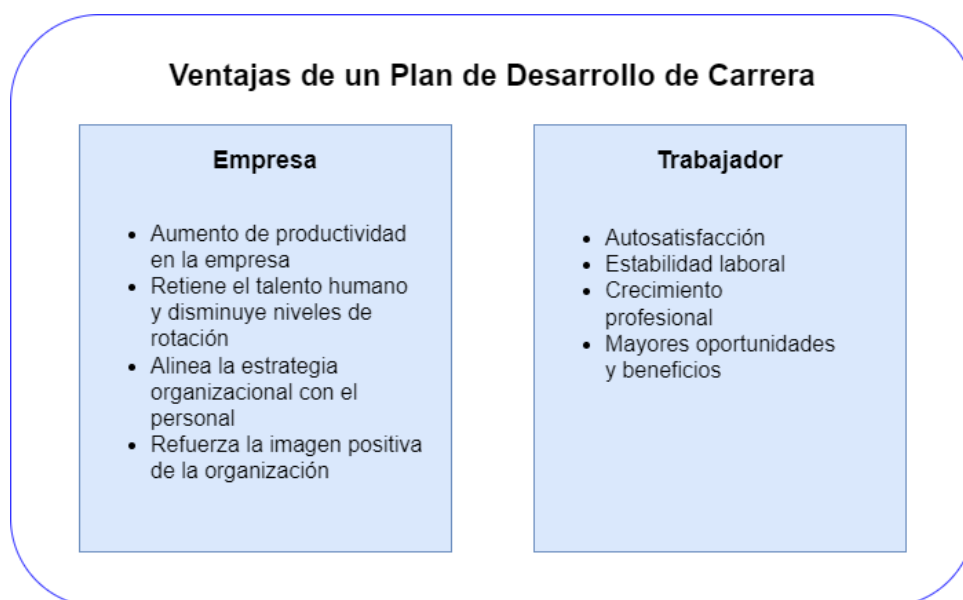


Ilustración 4: Ventajas de un plan de carrera

Fuente: Elaboración propia en base, en base a Christie (1983)

Así, el plan de desarrollo de carrera otorga variados beneficios, los que finalmente ayudan a construir un liderazgo sólido, instaurar una cultura organizacional que fomenta el bienestar

de los empleados y los alinea con la estrategia organizacional, además de brindarles una ventaja competitiva en el sector.

3.2.1. Etapas en la carrera profesional

Según Dessler (2008), la carrera profesional se divide en cinco etapas, como se observa en Ilustración 5. Comenzando desde el inicio de la vida, en el cual el ser humano no está inserto en el mundo laboral, pero si comienza a desarrollar diferentes conceptos que serán la base para futuros aprendizajes, y terminando con su retiro del mundo laboral o jubilación.

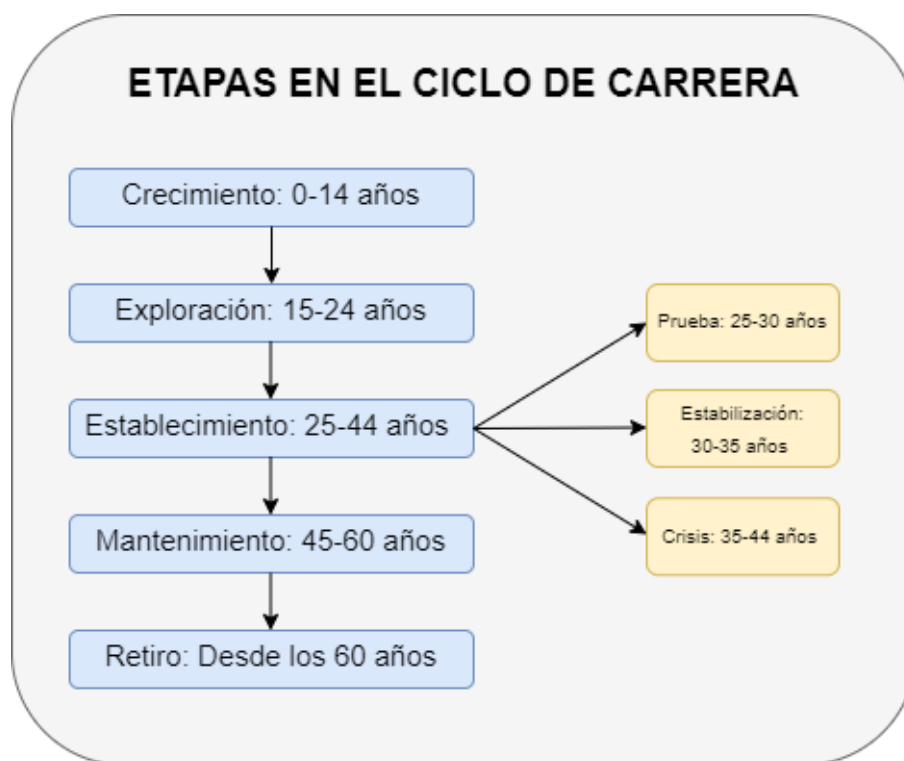


Ilustración 5: Etapa en el ciclo de carrera

Fuente: Elaboración propia, en base a Dessler (2008)

Las cinco etapas en el ciclo de carrera son las siguientes:

- Etapa de crecimiento: Esta etapa va desde el nacimiento hasta los 14 años, en el cual la persona desarrolla el autoconcepto y las relaciones con el entorno, lo que le

permitirá en un futuro desenvolverse de mejor forma en el mundo laboral y facilitará el aprendizaje.

- Etapa de exploración: Esta etapa va desde los 15 años hasta los 24 años. La persona empieza a explorar distintas alternativas ocupacionales, lo que le ayudará a decidir su futuro laboral. También empieza a tener sus primeras experiencias laborales.
- Etapa de establecimiento: Esta etapa va desde los 25 años hasta los 44 años. Esta es el núcleo de la vida laboral, en donde se define su ocupación. Dentro de esta etapa existen 3 subdivisiones, las cuales son:
 - Subetapa de prueba: Esta va desde los 25 a los 30 años. Se prueban distintos empleos hasta encontrar aquel que satisfaga sus necesidades.
 - Subetapa de estabilización: Esta va desde 30 a 35 años. Aquí se define la carrera profesional de la persona, por lo que suele establecerse en un trabajo y disminuye su rotación a otros empleos.
 - Subetapa de crisis: Esta va desde los 35 a los 45 años. La persona pasa por un periodo de reevaluación de su vida laboral, con el fin de decidir si es que necesario realizar algún cambio en esta.
- Etapa de mantenimiento: Esta etapa va desde los 45 años hasta los 60 años. Básicamente la persona consolida su posición en el trabajo y se mantiene estable y creciendo en este empleo.
- Etapa de retiro: Esta etapa va desde los 60 años en adelante. Aquí la persona ya planea su jubilación, y por consiguiente disminuye en gran medida su ritmo laboral.

3.3. Gestión del cambio

La Gestión del cambio surge producto de la necesidad de encontrar una solución a las dificultades que se presentan a la hora de querer implementar cambios en la organización. Como menciona Johnson, Scholes y Whittington (2006), las personas tienden a aferrarse a las condiciones actuales, lo que genera resistencia al cambio y trae consigo mayores problemas, en especial cuando las personas involucradas se niegan a seguir los nuevos

lineamientos, retrasando las labores y obstaculizando el trabajo de los demás (Rodríguez, 2018).

Dadas las dificultades antes mencionadas, es que existen diversos estudios que buscan la mejor forma para gestionar estos cambios que se producen en las organizaciones. Entre los modelos de gestión del cambio más utilizados están el modelo ADKAR, el modelo de Lewin y el modelo de los 8 pasos de Kotter, este último será utilizado para desarrollar el plan de gestión del cambio para esta memoria de título.

3.3.1. Modelo de los 8 pasos de Kotter

Este modelo fue creado por John Kotter, presentando en su libro llamado “Leading Change” (Kotter, 1996). Se basa en un convencimiento promovido por los líderes de la organización y aceptado por los colaboradores, de que es necesario que un cambio urgente ocurra. Este convencimiento es casi más importante que el cambio en sí, porque si esto no sucede la transformación no tendrá éxito.

Se trata de un modelo tipo paso a paso, fácil de seguir y de implementar en una compañía, pero es clave seguir todos los pasos sin omisiones. Tal vez su mayor desventaja tiene que ver con el tiempo que puede llegar a tomar llegar hasta la consolidación del cambio.

A continuación, se presentan cada uno de sus pasos y en la Ilustración 6 se puede observar un esquema:

Paso 1: Crear sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa realmente lo desee. Desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que se está pensando cambiar. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de expertos de la industria para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% del personal deben “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

Paso 2: Formar una poderosa coalición

Convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que ser liderarlo y debe encontrar a los líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política. Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Que hacer:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización.
- Pídales un compromiso emocional.
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio.
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio.
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización.
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos.
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio.
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance.
- Predique con el ejemplo.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si se siguieron estos pasos, a este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. De ser así, existirán recursos que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien en el camino que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se debe comprobar constantemente las barreras que existan y pasar a eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

Qué hacer:

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio.
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan.
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no).

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo, usted va a tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con poco margen para el fracaso. Cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado.
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua.
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a

darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

Qué hacer:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuento historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal – nuevos y viejos – se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

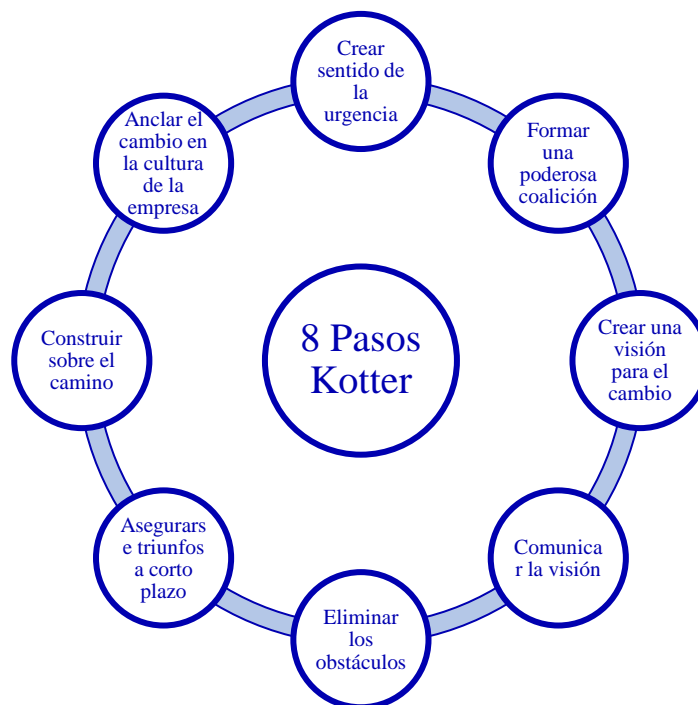


Ilustración 6: 8 pasos de Kotter

Fuente: Elaboración propia, en base a Kotter (1996)

3.3.2. Curva de gestión del cambio de TIC

En general, los proyectos sin actividades de Gestión del Cambio presentan un ciclo de altas expectativas al inicio, como se observa en la Ilustración 7, y durante su desarrollo enfrenta procesos de desilusión y expectativas negativas al reconocer el esfuerzo, la complejidad y los impactos que tendrá el proyecto (Rodríguez, 2018).

Con las actividades de Gestión del Cambio, se logra que a lo largo de todo el proyecto las expectativas y percepciones sobre el proyecto sean adecuadamente manejadas. Al inicio del proyecto se tendrán expectativas más aterrizadas y apropiadas a la realidad. Durante el desarrollo serán menores los momentos de expectativas negativas y se logrará anticipar los momentos de complejidad del proyecto.

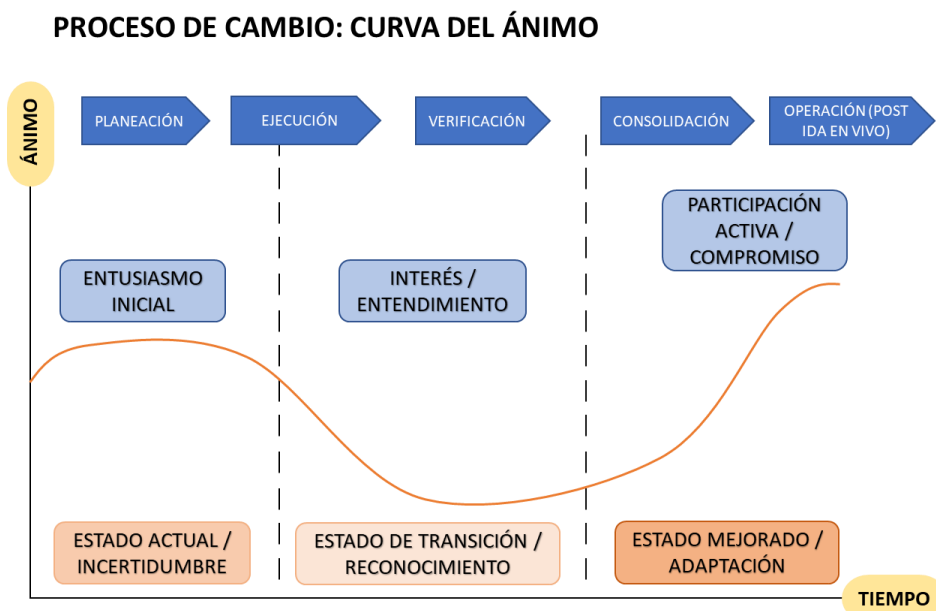


Ilustración 7: La curva o ciclo del cambio

Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez (2018)

3.4. FODA

Un análisis FODA, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que se quiera mejorar, innovar o incluso prevenir. Para este análisis es necesario la identificación de 4 factores, los cuales son, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se observa en la Ilustración 8.

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable.

Un análisis FODA sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias -buenas o malas- que podrían tenerse al elegir una decisión. En las empresas puede ser común que sirva como un estudio previo para trazar la estrategia del siguiente año (ventas, publicidad, logística, etcétera) o el plan de un proyecto en particular: rediseño de un producto o servicio, nuevas ideas de negocio, inversión en un mercado o zona geográfica distinta (Otero & Gache, 2005).



Ilustración 8: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El propósito de este trabajo es generar un plan de gestión del cambio para la mina Los Bronces, específicamente aborda la adopción de una plataforma Web por parte de los empleados y la supervisión.

El presente trabajo se divide en 6 fases, las cuales son una adaptación de los 8 pasos de Kotter, según las necesidades de la empresa en la actualidad. Como se puede observar en la Ilustración 9, se muestra la relación del plan propuesto con los pasos de Kotter.

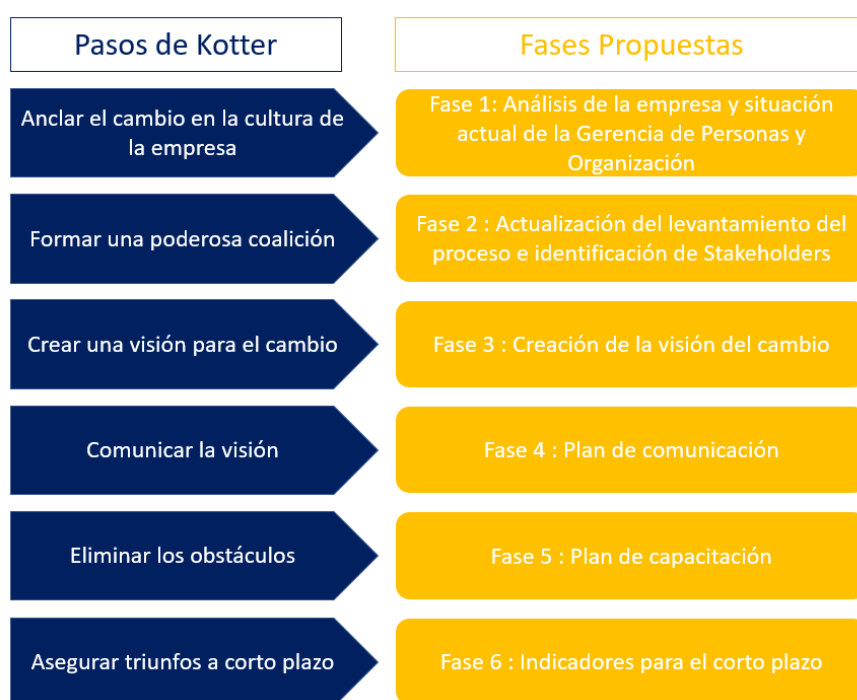


Ilustración 9: Relación 8 pasos de Kotter con propuesta de gestión del cambio

Fuente: Elaboración propia, en base a Kotter (1996)

Para análisis de este trabajo no se abordan los 8 pasos de Kotter en su totalidad, debido a que la creación del plan se generó a mitad de la creación de la plataforma web, por lo que el sentido de la urgencia en este caso no aplica, ya que este paso se concretó con la contratación de la empresa a cargo de la creación de la plataforma web. También cabe destacar que el alcance de este trabajo es de un año, en este periodo de tiempo no se alcanza a realizar el

paso 7 de Kotter que hace mención en la construcción sobre el cambio. Por último, se tiene que el paso 8 de Kotter habla sobre anclar el cambio a la cultura de la empresa, si bien esto no se trabaja en su totalidad, en la fase 1 de este trabajo se analiza la cultura de la minera y como el proyecto de la plataforma web se alinea esta.

4.1. Fase 1: Análisis de la empresa y situación actual de la Gerencia de Personas y Organización

En los dos últimos años el Covid-19 ha generado grandes cambios a nivel mundial, los cuales ha afectado en todo ámbito las vidas de las personas, ya sea laboral, personal, estudiantil, etc, si bien, hoy en día se está normalizando la situación, varios cambios llegaron para quedarse. Dado este contexto, antes de instaurar un cambio dentro de Minera Los Bronces, es relevante analizar cuáles son sus objetivos y comprender si este se encuentra alineado con el proyecto que se desea implementar. Por otro lado, se analizó la gerencia que liderará el cambio, ya que esta tomará un rol fundamental y es necesario saber si está preparada para esto.

Para llevar a cabo el análisis de la empresa, en una primera instancia se buscó información en las páginas oficiales, en donde solo se consideró la información que describía el propósito de la empresa y cuáles son sus motivaciones en el futuro, para luego proceder a buscar información de cómo la empresa relaciona sus enfoques con acciones. También se realizó una recopilación de información de forma interna, a través de comunicados que la misma empresa realizaba y presentaciones realizadas por el equipo de trabajo.

Posterior a esto, se analizó la gerencia a cargo, en este caso se está hablando de la Gerencia de Personas y Organización de la minera Los Bronces. En donde se realizó una entrevista a la jefa de entrenamiento LB abordando la siguiente pregunta:

- En conjunto con su equipo ¿Han conversado como se llevará la transición de la implementación de la plataforma web y el presupuesto que se tiene para el proyecto?

A raíz de la respuesta anterior, se realizó un análisis FODA, el cual se trabajó los primeros tres meses de forma online y presencial. Este análisis da a conocer la perspectiva que tienen las personas que conforman la gerencia.

Todos estos análisis fueron la base de los siguientes pasos, dando a conocer cuál debería ser la mejor forma de llevar el cambio y la preparación que se requeriría.

4.2. Fase 2: Levantamiento del proceso e identificación de Stakeholders

La implementación de TICs trae consigo distintos tipos de beneficios, ya sean financieros, reducción de tiempos o mejora en el servicio, pero también traen consigo cambios dentro de los procesos. Es por esto la importancia de identificar y actualizar los procesos, ya que así se puede ver de mejor forma en donde afectan la implementación de TICs y como eso puede impactar a las personas, usuarios o grupos.

Para poder comprender de mejor forma cómo funciona el MDE, cuáles son sus reglas y el impacto de los cambios, se procedió a leer el protocolo del proceso. En conjunto con esto se realizaron entrevistas a los involucrados en el proceso actual, los cuales incluyen: entrevistador, HRBP (Human Resources HRBP) y analista entrenamiento. Las entrevistas se realizaron de forma individual, a través de llamadas por Microsoft Teams y fueron con anterioridad. En total se entrevistaron a 6 personas, en donde se encuentra un evaluador, dos analistas de entrenamiento y tres HRBP.

A continuación, se presentan las preguntas realizadas:

- ¿Cuál es su nombre y rol dentro del proceso del MDE?
- ¿Cuánto tiempo le toma realizar su labor dentro del proceso?
- ¿Qué situaciones o actividades interfieren sus labores dentro del MDE?
- ¿Cree usted que se podrían facilitar sus tareas incorporando una plataforma?
- ¿Cuáles de sus tareas dentro del MDE no se pueden reemplazar con una plataforma?
- ¿Qué mejora usted incorporaría en sus tareas?

Después de obtener la información y comprender el proceso actual, se procedió a realizar reuniones con el equipo de entrenamiento LB, en donde se plantearon las mejoras que se implementarán en el proceso en general. Aquí se consideraron las respuestas de los distintos entrevistados y las opiniones de los presentes en las reuniones.

Ya con los cambios definidos dentro del proceso en general, se procedió a actualizar el levantamiento del proceso, esto se hizo mediante simulaciones incorporando las actualizaciones del proceso.

Con un levantamiento de proceso conformado y actualizado, se identificaron los grupos de stakeholders. Aunque existen varios tipos de stakeholders, para fines de este trabajo solo se incorporará los que, dentro del plan de gestión del cambio, tomen un papel fundamental. Identificando los stakeholders, se procedió a generar la coalición que formará parte del cambio, la cual se conformó por trabajadores que poseen un contrato AA Chile (supervisión).

4.3. Fase 3: Creación de la visión del cambio

Para poder comunicar de una forma correcta los cambios que se quieren generar, es importante crear una visión que sea precisa, que demuestre en pocas palabras a donde se quiere llegar y que el mensaje quede en la mente de las personas.

Para la creación general de la visión del plan de gestión del cambio, se procedió a generar reuniones con las personas responsables de este cambio, en este caso es el área de entrenamiento de la gerencia de P&O (personas y organización), la cual está conformada por 3 personas, jefe de entrenamiento, analista de entrenamiento y el entrevistador.

Las reuniones se llevaron a cabo de dos formas, en una primera instancia se realizaron reuniones individuales, mediante la plataforma Microsoft Teams y como segunda instancia se realizó una reunión grupal, la cual fue presencial.

Se realizaron entrevistas individuales para poder comprender de mejor forma como es que funciona hoy en día el MDE y conocer cuál es la opinión que cada uno de los entrevistados tiene en relación al MDE y la implementación de la plataforma Web.

Dentro de las entrevistas individuales se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo crees que funciona hoy en día el MDE?
- ¿Cuál crees que es su mayor defecto?
- ¿Por qué es necesario cambiar?

Una vez recopilada la información, se generó una visión para el cambio, la cual es clave para generar un plan para los diferentes Stakeholders.

4.4. Fase 4: Plan de comunicación

El plan de comunicación es una pieza fundamental en la gestión del cambio, ya que este es el primer acercamiento que tendrán los distintos involucrados con la plataforma Web, los cuales pertenecerán a un perfil determinado dependiendo de su rol dentro del proceso.

Dada los diferentes perfiles que posee la plataforma, se generó un plan comunicacional para los siguientes involucrados: empleados, supervisión (HRBP y supervisión) y sindicatos, estos últimos no poseen un perfil exclusivo para ellos, pero es fundamental que se encuentren informados de los nuevos cambios. Es importante mencionar que cuando se habla de sindicatos, se refiere específicamente a los representantes sindicales.

Cada plan comunicacional consta de la visión, un mensaje exclusivo para grupo, además de incorporar los beneficios, medio por el cual se informará y los tiempos que se tardará en entregar la información.

Para la creación de los distintos mensajes relacionados al plan comunicacional, se realizaron una serie de preguntas a los distintos grupos, con la finalidad de conocer sus intereses e

inquietudes del proceso en general (MDE). Las preguntas para los empleados fueron las siguientes:

- ¿Usted sabe en qué consiste el MDE y sus requisitos de postulación?
- Cuando se abre una oportunidad de desarrollo ¿Usted tiene conocimiento de su estatus actual y si puede postular a este proceso?
- Usted ¿Cómo encuentra la comunicación del proceso en general?
- ¿Usted cree que requiere más información de la que tiene a su alcance hoy en día?
- ¿Qué información a su juicio facilitaría el proceso desde su mirada?

Estas preguntas se realizaron a través de dos medios: vía Microsoft Teams, a empleados que se encontraban dentro de algún proceso, al finalizar sus evaluaciones con el entrevistador. El otro medio que se utilizó fue vía telefónica, en donde se contactó a empleados que se encontraban fuera de concursos, pero que conocían el proceso del MDE.

En el caso de la supervisión las preguntas fueron diferentes, ya que ellos trabajan de la mano con el MDE y tienen noción de cómo funciona. Las preguntas se pueden observar a continuación:

- ¿Usted tiene conocimiento de cuándo comienzan y finalizan las oportunidades de desarrollo de sus empleados?
- ¿Tiene conocimiento del resultado de todos sus empleados que entran en un concurso?
- Como supervisión ¿realiza los cierres de brechas de sus empleados?

Una vez recopilada la información, se generó una idea de lo que esperan ver los distintos grupos de stakeholders, en relación a la migración del MDE a una plataforma Web. Posterior a esto se generó una reunión de trabajo, en donde participó el área de entrenamiento LB y la persona encargada de las comunicaciones en la gerencia P&O, en donde se dio a conocer los resultados de las encuestas, se conversó de los beneficios que el cambio traería a cada stakeholders, de la realidad de la empresa y de cómo se podría bajar la información y los

tiempos aproximados. A la par se analizó la situación de los sindicatos en cada ítem que presenta el plan, considerando que en este punto juegan un rol fundamental.

Con la recopilación de información, no solo se logró identificar los beneficios que podría traer la plataforma, sino que también, se logró identificar los posibles obstáculos que se podrían generar de parte de los empleados. Por lo que mediante un plan de capacitaciones seccionado se espera cubrir la resistencia que podrían presentar los diferentes stakeholders.

4.5. Fase 5: Plan de capacitación

Una vez que se identificó las necesidades de la empresa y se revisaron los cambios que se generarán en el protocolo del proceso, actualizando de forma oficial el levantamiento de proceso, se procedió a generar un plan de capacitaciones.

Con toda la información obtenida hasta este punto, se procedió a generar un plan de capacitaciones, con la finalidad de disminuir las posibles resistencias que se pueden generar en cada grupo de stakeholders. El plan de capacitaciones consta de un objetivo general y los objetivos específicos por cada grupo, además se define la forma en que se realizará las capacitaciones por cada grupo y el tiempo que tomará capacitar.

Los objetivos se obtuvieron de la recopilación de información, mientras que la forma de capacitar se obtuvo tras dos reuniones de equipo con las personas de entrenamiento LB, en donde se generó una lluvia de idea de las posibles opciones que existen hoy en día dentro de la empresa.

En el caso de los empleados al ser un grupo de gran tamaño, de forma particular se optó por realizar un análisis por gerencia de las edades de los empleados, en donde a partir de cierta edad se considera que hay que reforzar las capacitaciones. Esto se realizó ya que en reuniones de equipo se mencionó la resistencia de parte de algunas gerencias a tomar evaluaciones online.

Dado todo lo anterior, es importante llevar un seguimiento de cómo va avanzando el proyecto y si es posible hacer mejoras, por lo que asegurar triunfos en el corto plazo mediante indicadores, ayudará a guiar de mejor forma el proyecto.

4.6. Fase 6: Indicadores para el corto plazo

Para poder generar un seguimiento de los diferentes planes, se generaron indicadores que aseguraran pequeños triunfos en el corto plazo como plantea Kotter en su plan. Con estos indicadores se espera poder detectar posibles mejoras en los planes y poder generar estrategias de mejoras en el corto plazo.

Para poder identificar los indicadores de corto plazo, se analizó el objetivo general del plan comunicacional y de capacitaciones y posterior a eso se analizó los objetivos específicos de los distintos stakeholders, esto con la finalidad de asegurar que los diferentes usuarios de la plataforma estén utilizando la plataforma web.

Además, se generó un indicador de satisfacción de los usuarios, este indicador es relevante y se considera, ya que el no agrado de la plataforma a los usuarios puede generar problemas en el plan de gestión del cambio.

5. CAPÍTULO 5: RESULTADOS

5.1. Resultados Fase 1: Análisis de la Empresa y situación actual de la Gerencia de Personas y Organización

Con la información que se recopiló de la empresa, ya sea a través de la página Web y mediante sus trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados.

5.1.1. Características de la empresa asociadas al cambio

Anglo American es una empresa que tiene un propósito claro, el cual es: Re-imaginar la minería para mejorar la vida de las personas.

Este propósito es clave para el crecimiento de la compañía que, constantemente busca nuevas formas de extraer y procesar sus productos, con el fin de disminuir el consumo del agua y la energía, todo esto mediante la ayuda de las nuevas tecnologías, las cuales permiten una extracción más precisa, disminuyendo su huella física y mejorar la vida de sus empleados.

Dentro de la compañía existen 6 valores que fortalecen el propósito. La seguridad, para la empresa más que una elección desea que sea un modo de vida, dentro y fuera de la compañía. La preocupación y el respeto, es algo que se trabaja constantemente en el trabajo, generando confianza mediante comunicaciones abiertas y participativas, sin discriminación de ningún tipo. La integridad, abarca todo lo relacionado con la honestidad, ética, transparencia y equidad en todo lo que se hace en la compañía. La responsabilidad, está constantemente en las manos de los trabajadores, en todo lo que hacen, que a su vez incluye aceptar errores. Colaboración, para lograr procesos eficaces, hay que trabajar en conjunto con un mismo objetivo. Innovación, desafiar la manera en que se han hecho siempre las cosas es una prioridad clave para la compañía.

Se tiene que la estrategia de la compañía es: “asegurar, desarrollar y operar una cartera de activos con recursos de larga duración y alta calidad, desde la cual entregaremos las mejores

rentabilidades a los accionistas. Esto es posible aplicando prácticas y tecnologías innovadoras -que confiamos a nuestra gente, de nivel mundial- en post de un objetivo común.”.

Anglo American ha realizado grandes cambios dentro de sus operaciones, con la finalidad de cumplir su propósito, alguno de sus grandes proyectos o políticas podemos encontrar:

- 2019: Anglo American Chile instala la primera planta fotovoltaica construida sobre un depósito de relaves a nivel mundial.
- 2019: Los Bronces- la principal mina operada por Anglo American en Chile- durante enero de 2019 comenzó a utilizar de forma oficial el Robot Inspector del Mineroducto, el cual es una herramienta clave para la operación.
- 2020: Los Bronces en el mes de marzo del 2020 comenzó con el piloto del IROC, esta es la nueva sala de control, la cual incluye todas las operaciones, convirtiéndose el cerebro digital de la operación. IROC incorpora Inteligencia artificial (Datos Analítica) y nuevo Remoto Tecnologías (Autónomo Camiones y Perforación Máquinas).
- 2020: En julio del 2020 se realizó el lanzamiento de una nueva política en la compañía, la cual es adoptar un trabajo flexible y remoto. Hoy en día ya hay empleados con los contratos actualizados.
- 2021: En el mes de junio comenzó la puesta en marcha del proyecto Personas en línea, el cual tiene como objetivo tener comunicados a todos los trabajadores, mediante celulares.

La compañía a nivel global tiene un compromiso, el cual es que al 2030 deben reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 30%, mejorar la eficiencia energética en un 30% y por último reducir la captación de agua fresca en las regiones con escasas hídrica en un 50%.

Los proyectos y compromisos que se presentan dan a conocer que Minera Los Bronces está comprometida con sus trabajadores y con la compañía, dando ejemplos claros que constantemente está cambiando su forma de trabajar para mejorar la minería y la vida de sus

trabajadores. Todos estos cambios no se generan solos, sino que existen planes de adaptación que aseguran el éxito de cada paso que dan, por lo que, a su vez, los trabajadores están constantemente modificando su forma de trabajar, incorporando nuevas tecnologías. Los cambios que se generan en la empresa son permanentes y estas constantemente en mejoras, por lo que estamos en presencia de una minera que está a favor de los cambios y trabaja en esto constantemente,

5.1.2. Situación Actual de la Gerencia de Personas y Organización

A raíz de la entrevista que se realizó a la jefa de entrenamiento LB, se obtuvo más de un punto relevante para la creación del plan que se desea implementar, los cuales se presentaran a continuación:

- El área de entrenamiento y la gerencia de P&O, no desea invertir más dinero en recursos para la implementación de la plataforma web, adicional al que se desembolsó en la contratación de la empresa HPR, encargada de crear la plataforma.
- En relación con la forma de capacitar, el área analizo la situación actual y las formas en que se llevan a cabo las capacitaciones dado el COVID-19, tomando la decisión de realizar capacitaciones mediante capsulas informativas.
- Para llevar a cabo la gestión del cambio, el área opto por generar una red de apoyo dentro de la misma minera, en donde se tiene considerado a los HRBP, como un soporte fundamental en todo el proceso y a la supervisión, en menor medida.

Dado que los HRBP serán un agente clave dentro del cambio y en general toda la gerencia P&O está involucrada con la implementación de la plataforma, es importante analizar su situación y como se encuentran como equipo.

Para esto se utilizó una matriz FODA, la cual analiza de forma general la gerencia, como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Interno	-Equipo diverso	-Poca estabilidad de la rutina
	-Trabajo colaborativo	-Falta de Team building
	-Equipo multidisciplinario	-Exceso de reuniones
	-Roles claros	
	Oportunidades	Amenazas
Externo	-Establecer canales fijos informativos y comunicativos.	-Rotación laboral
	-Conocer mejor los procesos de cada SI y unidad especialista.	-Reestructuración de la empresa
	-Programas de desarrollo	-Relación con los Sindicatos

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Dentro de los resultados del FODA se obtuvo que, los entrevistados concuerdan en la mayoría de los puntos presentados, si bien, hay cosas que mejorar como el definir mejores canales de comunicación y generar espacios para tener teams building, en general se consideran un equipo dinámico, colaborativo, multidisciplinario con sus roles definidos y siempre con buena disposición para trabajar.

Es importante que los equipos de trabajos estén alineados a la hora de adoptar un compromiso, en este caso se tiene un equipo fuerte, que está abierto a los cambios y genera espacios para solicitar apoyo si se requiere. Por lo mencionado con anterioridad la gerencia de personas y organización está abierta y preparada para adquirir nuevos desafíos.

5.2. Resultado Fase 2: Levantamiento del proceso e identificación de stakeholders

Los cambios tecnológicos vienen de la mano con una actualización del levantamiento del proceso, ya que algunas actividades dejan de estar relacionadas a las personas. Es por esto que,, antes de analizar cuáles serán los stakeholders del proceso es importante analizar el nuevo levantamiento del proceso.

Para este caso en particular no fue necesario hacer un levantamiento del proceso completo, sino que se actualizó algunas partes del que ya existían.

Cambios Generales del proceso

Con la llegada de la plataforma, se implementarán nuevas formas de llevar el proceso a cabo las cuales afectan directamente el diagrama de flujo, las cuales se presentan a continuación:

- Las evaluaciones se tomarán dentro del turno
- Todos los empleados que no obtengan un 100% como resultado en alguna de las pruebas de contenido, ya sea de seguridad o conocimiento, recibirán un informe de brechas, las cuales deberán ser cerradas lo antes posible por el supervisor o área de capacitación mina, dependiendo de la gerencia a la que pertenezca. El propósito del informe de brechas es generar mejores trabajadores y equipos de trabajo.
- Los supervisores quedan a cargo de las evaluaciones en terreno, con supervisión parcial, para que el proceso sea justo y equitativo.

Actualización del Proceso

En la actualización del proceso se detectaron los siguientes cambios:

- Las postulaciones se realizarán mediante la plataforma Web.
- Toda publicación de apertura y cierre de concursos será mediante la plataforma Web y correo electrónico.

- La plataforma Web aplicará de forma automática el filtro de requisitos del MDE a los postulantes.
- Las cartas de acreditación, cierre de brechas y cierre de proceso se entregará mediante la plataforma Web.
- Las evaluaciones de contenido se realizarán a través de la plataforma, la cual entregará de forma inmediata el resultado.

El levantamiento de proceso actualizado se puede observar a continuación:

- El proceso comenzará con la publicación y apertura del concurso en la plataforma, posterior a esto, por un lado, se tiene a los empleados que pertenecen a tramos superiores que pueden postular a las oportunidades de desarrollo y por otro lado, se tiene a los empleados que avanzan por temporalidad en los tramos inferiores, en donde ellos tienen la opción de aceptar o rechazar entrar al proceso, en el último caso los empleados que no deseen avanzar en el MDE recibirán una carta de cierre de proceso. De forma automática la plataforma realiza el primer filtro del proceso (requisitos de MDE) y avisa a los Supervisores (SS) y HRBP de la apertura de las nuevas oportunidades de desarrollo o concursos por temporalidad, en conjunto con los empleados que pueden participar de estas. Una vez recibido el aviso, los supervisores y HRBP están encargados de corroborar la información, para después avisar a los empleados del próximo paso o envío de cartas de cierre de proceso, todo esto es mediante la plataforma. Esto se puede ver en la Ilustración 9.

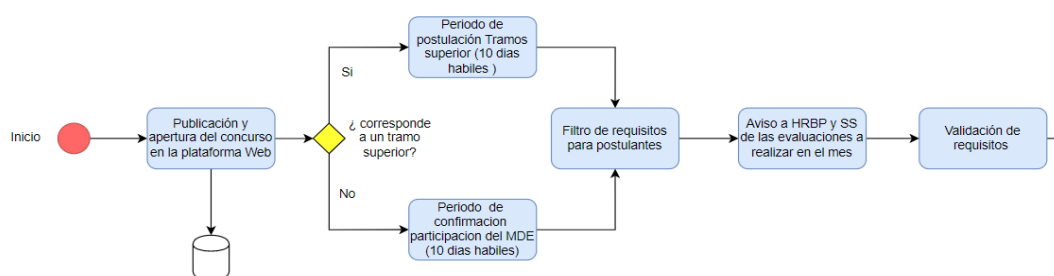


Ilustración 8: Etapa de postulación y validación del MDE

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por Minera Los Bronces

- **Apelación por requisitos:** una vez que el empleado recibe la carta de cierre de proceso, en este caso por no cumplir los requisitos del MDE, mediante la plataforma, el empleado puede aceptar el cierre de proceso o apelar. En el caso de apelar, se revisa la apelación de forma presencial o mediante reuniones por Teams, entre el supervisor del empleado, HRBP y especialista de entrenamiento. Si la apelación es rechazada, se informa al empleado mediante el supervisor y el HRBP. En caso contrario, se da aviso mediante la plataforma y a través de una llamada telefónica, de la aceptación de la apelación y confirmación de la participación del proceso. Esto se puede ver en la Ilustración 10.

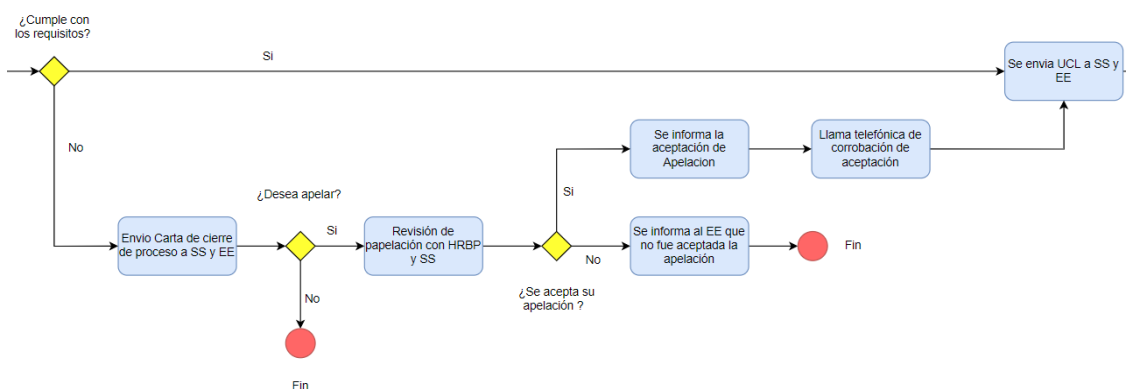


Ilustración 9: Etapa de apelación por criterios del MDE

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por Minera Los Bronces

- Para todos los empleados que cumplen con los requisitos del MDE (incluyendo empleados que pasaron por apelación y fueron aceptadas), se fija fecha de evaluación, esta es definida por el supervisor y el HRBP, ya que el empleado debe salir de sus labores para poder realizar la evaluación, por lo que todo debe ser programado. Una vez definida la fecha, mediante la plataforma se da aviso al empleado de la fecha y se envía el código de la evaluación (evaluación de seguridad y de contenido). La evaluación también se realiza mediante la plataforma, en una sala especial, bajo

supervisión. Una vez terminadas las evaluaciones teóricas, se procede a realizar las evaluaciones en terreno, las cuales son prácticas.

En caso de existir duda de alguna pregunta o de la prueba en terreno, estas son analizadas y se da una respuesta mediante la plataforma. Esto se puede ver en la Ilustración 11.

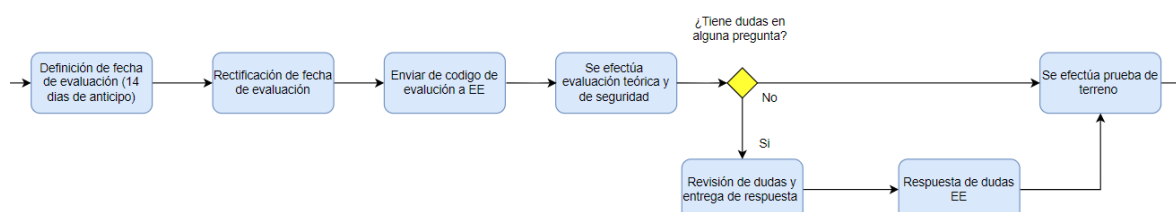


Ilustración 10: Etapa toma de evaluaciones

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por Minera Los Bronces

- Una vez que la plataforma entrega los resultados, si el empleado reprueba, se manda mediante este mismo medio el informe de brechas. El cual, a su vez, llegará al supervisor que estará a cargo de hacer seguimiento al cierre de estas.
- En el caso contrario, la plataforma diferencia si el tramo al cual postuló el empleado es un tramo superior o inferior. En el caso de ser un tramo superior y el empleado aprueba, la plataforma genera un ranking con todos los postulantes al tramo (el cual tiene cupos limitados, según las necesidades de la empresa), dependiendo de la cantidad de vacantes, se selecciona a los empleados que poseen los primeros puestos en el ranking, en el caso contrario, se notifica de los resultados a los empleados, se entrega el informe de brechas, se realiza el seguimiento y se cierra el proceso. Esto se puede ver en la Ilustración 12, la cual se encuentra en la siguiente página.

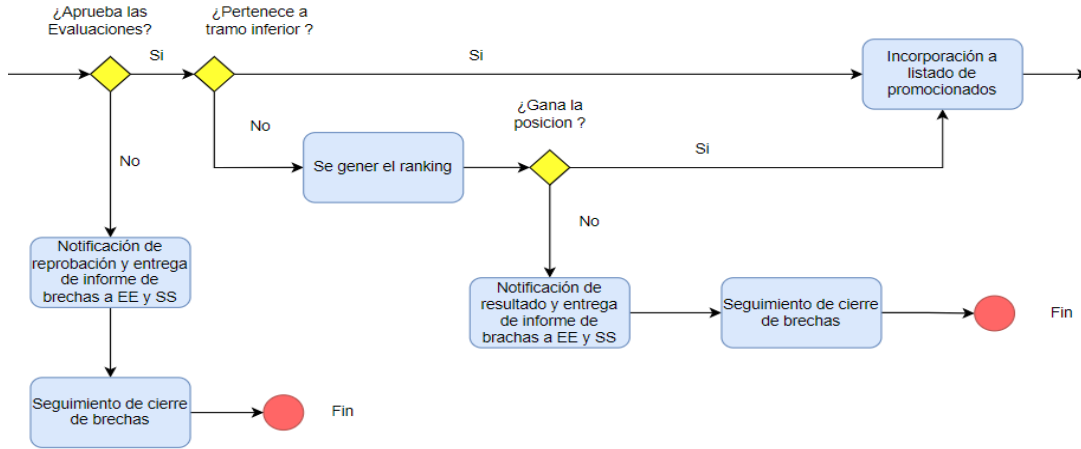


Ilustración 11: Etapa entrega de resultados de las evaluaciones

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por Minera Los Bronces

- Cuando los trabajadores postulan a tramo inferiores, una vez aprobados, estos pasan al proceso de promoción al igual que los del tramo superior.
- El proceso de promoción consiste en avisar al supervisor de los empleados promocionados, se manda al empleado de forma oficial la carta de acreditación y si este no aprobó con un 100% la evaluación, se notifica de esto con el informe de brechas tanto para el supervisor y el empleado, se realiza seguimiento de cierre de brechas de ser necesario y se da por finalizado el proceso en general. Esto se puede ver en la Ilustración 13, la cual se encuentra en la siguiente página.

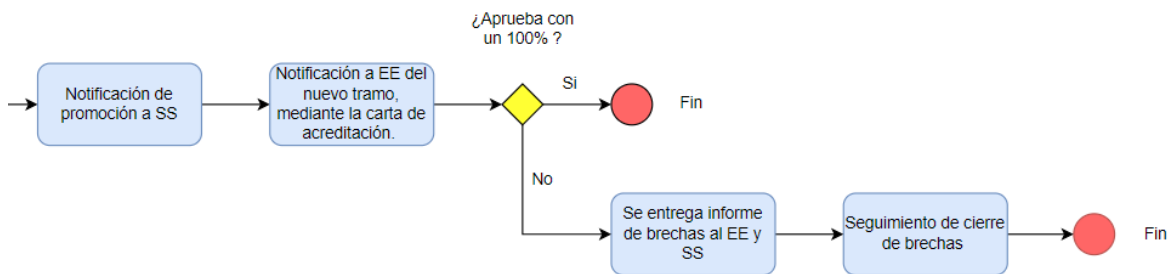


Ilustración 12: Etapa notificación de promoción

Fuente: Elaboración propia, en base a información entregada por Minera Los Bronces

Stakeholders

Con un levantamiento de proceso completo se procedió a identificar a los stakeholders del proceso. Dentro de la lista que se presenta a continuación se muestran los stakeholders que poseen una relación directa con el cambio que se quiere realizar.

Stakeholders internos: tenemos a los empleados que forman parte del proceso, todos los supervisores que tiene a cargo a empleados (jefes de turno, superintendentes, gerentes, etc) los sindicatos, los HRBP, los cuales pertenecen a la gerencia de Personas y Organización y por último tenemos al área encargada de la migración del MDE a una plataforma Web, que en este caso es la unidad de capacitaciones de LB.

Stakeholders externos: La empresa que está a cargo de la creación del nuevo sistema HPR, es un stakeholders externo, ya que no pertenece a la compañía.

Si bien existen más involucrados dentro de los stakeholder, en este trabajo solo se hablará de los mencionados con anterioridad.

5.3. Resultados Fase 3: Creación de la visión del cambio

El pensar que se desea en el futuro, es clave para los planes que se comenzaran a realizar en el presente. Cada decisión que se toma hoy en día está relacionada con lo que se espera lograr en el futuro. Así mismo funcionan las empresas con la creación de la visión.

Para poder descubrir que es lo que se espera del futuro de la plataforma, fue necesario indagar en el proceso actual, a continuación, en la Tabla 3, se podrán observar los resultados de las preguntas realizadas:

Tabla 3: Resultados para la creación de la visión

Preguntas	Respuestas
¿Cómo crees que funciona hoy en día el MDE?	EL MDE es un proceso que, si bien cumple con el objetivo principal, el cual es que los empleados puedan desarrollarse dentro de Minera Los Bronces, requiere de varias HH, las cuales no existen hoy en día, por lo que el proceso es lento y engorroso.
¿Cuál crees que es su mayor defecto?	Se detectaron tres defectos que son críticos hoy en día en el MDE, primero tenemos que la información está constantemente expuesta al error humano, segundo, esta información se encuentra centralizada en una persona. Y por último se tiene que, por consecuencia de lo anterior los status de los procesos y resultados finales no se entregan en los tiempos adecuados, retrasando pagos y cobertura de puestos.
¿Qué esperan de la plataforma web?	Se espera que la información este habilitada y actualizada para todo el personal que corresponda, que todos los empleados tengan la opción de crecer dentro de la empresa de forma autónoma y por ultimo disminuir las HH en general del proceso.

Fuente: Elaboración propia basada en las opiniones de área de entrenamiento LB

Analizando las respuestas que se obtuvieron de la encuesta, además de considerar toda la información que se obtuvo de la fase anterior y que el desarrollo de carrera es opcional, se creó la siguiente visión

“Que los empleados crezcan en conjunto con la compañía, motivándose a desarrollar sus carreras mediante la plataforma web del MDE.”

Con este paso ya definido se dio inicio al plan comunicacional, el cual tiene como finalidad complementar la visión a través de información adicional personalizada para cada perfil.

5.4. Resultados Fase 4: Plan de Comunicación

Como se ha mencionado con anterioridad el desarrollo y crecimiento laboral de los trabajadores de Los Bronces, es un proceso completamente opcional. En donde todos los trabajadores tienen la opción de participar del proceso de forma abierta y segura cuando ellos lo estimen conveniente.

Hoy en día no todos los trabajadores forman parte de este proceso, ya sea por decisión personal o por el no cumplimiento de los requisitos mínimos. Para la compañía es importante que sus trabajadores sientan la necesidad de seguir creciendo dentro de esta, es por esto, la importancia de que el plan comunicacional sea efectivo, enfocado especialmente a los trabajadores que por decisión propia no quieren ser parte de este crecimiento.

El objetivo general del plan comunicacional es dar a conocer a los distintos usuarios y a los trabajadores de minera en general los beneficios que trae la migración del MDE a una plataforma WEB. Las actividades que se pueden realizar dentro de la plataforma variarán dependiendo del tipo de usuario que poseerá cada stakeholder, considerando lo anterior, se generó un plan específicamente para la supervisión en general, los sindicatos y los empleados.

Dentro de los planes comunicacionales se podrán encontrar, el mensaje que se quiere transmitir, los beneficios de la plataforma Web, el medio de comunicación por el cual se transmitirá el cambio y el tiempo estimado del periodo de difusión .

5.4.1. Supervisión

La supervisión es el grupo que trabaja directamente con los empleados, por esto se tiene contemplado que sean parte de la entrega de información relacionada a la Plataforma Web del MDE. Para este grupo se requiere que el mensaje del plan comunicacional sea informativo y motivacional a la vez, ya que de la motivación tomará un papel fundamental en la transmisión del mensaje.

Mensaje: La migración del MDE a la Web trae consigo mayor acceso a la información de los empleados, de sus resultados y una mejor visualización del desempeño general de cada gerencia, superintendencia y área.

Beneficios: A la supervisión se le aplicó una encuesta y en base a sus inquietudes se obtuvieron los siguientes beneficios significativos: existirán notificaciones en los comienzos y cierres de oportunidades de desarrollo para los supervisores que tengan empleados dentro de concursos activos. Además, podrán acceder a los resultados de los empleados de forma individual y general, mediante gráficos. Por último, la supervisión es responsable de los cierres de brechas, a través de la plataforma se podrá acceder a este documento de forma rápida, dejando registro del cierre.

Medio de comunicación: La supervisión será parte del equipo a cargo de bajar la información como se mencionó con anterioridad, por lo que se propone generar un folleto para toda la supervisión, en donde se dé a conocer el mensaje y los beneficios que entregará la plataforma web. El folleto se propone difundirlo mediante los correos oficiales, apoyado de medios como, grupos de WhatsApp de trabajo y reuniones de equipo, ya sea de gerentes, jefes de turnos, superintendentes, etc y por último en los team building.

Tiempo estimado: La supervisión es un grupo que diariamente utiliza sus correos, además de tener reuniones de equipo cada cierto tiempo, por lo que se estima que en dos a tres semanas la información se bajará a todas las gerencias.

5.4.2. Sindicatos

Los sindicatos poseen actividades definidas dentro de Minera Los Bronces, para este caso en particular se generó un plan comunicacional para los dirigentes sindicales.

Mensaje: La migración a la plataforma Web trae mayor claridad en los procesos, transparencia de los resultados en general y una mejor comprensión de cómo funciona el MDE.

Beneficios: Los beneficios que más destacan son: los empleados tendrán la información a la mano de sus procesos, la plataforma web disminuirá los tiempos del proceso en general y disminuirá el error humano.

Medio de Comunicación: En general las relaciones de la empresa con los sindicatos son bien políticas por lo que el mensaje llegará mediante dos medios: medios oficiales y reuniones sindicales.

Tiempo estimado: Los sindicatos juegan un papel importante en la implementación de la aplicación, ya que están encargados de aprobar la actualización del protocolo y del nuevo flujo del proceso, es por esto que los sindicatos se enteran antes que la supervisión del cambio y se estima una semana en bajar la información a los dirigentes sindicales.

5.4.3. Empleados

Tras múltiples reuniones con diferentes empleados de la empresa se obtuvo como resultado que ellos no sienten confianza en el proceso, ya que la información general del proceso está centralizada y es sensible al error humano. Dado estos resultados se procedió a generar el plan comunicacional en torno a las necesidades de los empleados.

Mensaje: “El MDE es un proceso que apela a la meritocracia, trae beneficios y genera nuevas oportunidades para todos los empleados que desean ser parte de este. Es un proceso abierto para todos los empleados y que hoy en día, estará a la mano de todos gracias a su migración a una plataforma Web.”

Beneficios: De los resultados de la encuesta aplicada a los empleados, se obtuvieron varias inquietudes respecto a proceso del MDE y su funcionamiento. Los beneficios que se obtuvieron fueron: un perfil con el status actual de los procesos que está participando y los que podría participar, podrán tener acceso a todos los documentos online, ya sea cartas de cierre de proceso o el material de estudio de los concursos. Por último, la plataforma generara avisos con información relevante, ya sean resultados finales de concursos o fechas importantes, como, por ejemplo, de las próximas evaluaciones.

Medio de comunicación: Como resultado de las reuniones de equipo que se realizaron, se obtuvo que el plan comunicacional para los empleados debe ser efectivo, para lo cual se propone difundir un folleto con un mensaje claro, incluir los beneficios que otorga la plataforma Web y dejar la invitación a participar de las capacitaciones. Otra forma efectiva de transmitir la información es pasar el mensaje de una persona a otra y generar una cadena. Estos dos métodos serán la clave para el plan comunicacional, el cual tendrá dos partes.

En una primera instancia, se espera que la información baje de forma masiva a todos los empleados, por lo que se utilizarán los dos métodos mencionados con anterioridad. Los folletos se entregarían de dos formas, una es a través del correo oficial de la compañía, mientras que la otra sería de forma presencial, mediante un stand informativo ubicado estratégicamente dentro de las distintas instalaciones que posee La Minera Los Bronces. Para esta instancia la supervisión tomará un rol fundamental, ya que estarán encargados de asegurarse que los empleados estén en conocimiento de la plataforma Web, esto será mediante grupos de WhatsApp y conversaciones dentro de las reuniones, ya sea de turno, camarín o trimestrales. Con esto se espera que la información baje de forma masiva y dé por finalizada la primera parte del plan con la entrega de la información por parte de la supervisión.

Como segunda parte, se plantea realizar un recordatorio del mensaje a los empleados en las fechas cercanas a las capacitaciones, invitándolos a participar del cambio. Esto se debe a que cada área de trabajo tendrá una fecha de capacitación distinta a la otra.

Tiempo estimado: Se espera que la primera parte del plan tenga una duración de dos a cuatro semanas, en donde se da una semana para enviar el correo oficial y se instalen los stands informativos, y posterior a este comience a bajar la información por parte de la supervisión con un rango de tiempo de una a dos semanas, este tiempo es algo relativo ya que dependerá de los diversos turnos de trabajo que posee la minera.

El plan comunicacional se resume en la Tabla 6, la cual se puede observar a continuación.

Tabla 4: Plan Comunicacional

	Empleados	Supervision	Sindicatos
Mensaje	“El MDE es un proceso que apela a la meritocracia, trae beneficios y genera nuevas oportunidades para todos los empleados que desean ser parte de este. Es un proceso abierto para todos los empleados y que hoy en día, estará a la mano de todos gracias a su migración a una plataforma Web.”	La migración del MDE a la Web trae consigo mayor acceso a la información de los empleados, de sus resultados y una mejor visualización del desempeño general de cada gerencia, superintendencia y área.	La migración a la plataforma Web trae mayor claridad del proceso para los empleados, transparencia en el proceso general, dejando la información a la mano de todo aquel que tenga dudas.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones de nuevos concursos, internos del área y externos. - Resultados de evaluaciones inmediatos. - Aviso de fechas de evaluación. - Documentos a la mano. (Distintos tipos de cartas y material de estudio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de estatus de cada empleado - Noción de fechas de las fechas importantes - Visualización actualizada de los procesos abiertos - Visualización de resultados - Las cartas de cierre de proceso se entregan a través de la plataforma. 	Los empleados tendrán la información a la mano de sus procesos, la plataforma web disminuirá los tiempos de los procesos en general y disminuirá el error humano.
Medios de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones (turno, camarín o trimestrales) -Supervisión -Medios Oficiales -WhatsApp de trabajo -Stand de consultas y preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> - Medio Oficial (Correo de la compañía) - WhatsApp de trabajo -Reuniones de Equipo -Teams building 	<ul style="list-style-type: none"> -Medios oficiales -Reuniones Sindicales

Tiempo estimado	Se tiene estimado que se demorarán entre dos a cuatro semanas en bajar la información a todos los empleados.	Se tiene estimado que se demorarán dos a tres semanas en bajar la información a la supervisión.	Se tiene estimado que se demorarán una semana en bajar la información.
------------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por Minera Los Bronces

5.5. Resultados Fase 5: Plan de capacitación

Para la creación del plan de capacitaciones se analizaron los distintos perfiles que tienen la plataforma, la cantidad de trabajadores que se encuentran involucrados y la relación que poseen los trabajadores con los diferentes sistemas operativos que se utilizan diariamente.

Se detectaron cuatro perfiles distintos, en donde se tiene a los empleados, los supervisores y gerentes, HRBP y el administrador de la plataforma Web. Para poder generar capacitaciones eficientes, se optó por separar las capacitaciones según el perfil, en donde el administrador de la plataforma no requiere de capacitación, ya que forma parte del grupo de los creadores de la plataforma.

Se sugiere que las capacitaciones se realicen en orden según los perfiles que existan, en este caso, los primeros en ser capacitados serán los HRBP, dado que este grupo pertenece a la gerencia de Personas y Organización, la cual dirige el cambio, es necesario su apoyo para la capacitación del resto de los perfiles.

Como segundo grupo en capacitar tenemos a los supervisores y gerentes, esta capacitación debe ser motivadora e informativa a la vez, dado que la supervisión estará a cargo de bajar la información a los trabajadores y prestar apoyo en las dudas y consultas que puedan surgir. Por último, tenemos el perfil de los empleados, puesto que se requiere capacitar al resto del equipo que apoyara en esta etapa.

Se generó un plan por cada perfil en donde se podrá encontrar el objetivo de la capacitación específico, la forma en que se espera capacitar, las personas encargadas de las capacitaciones y el tiempo que se estima por perfil.

El objetivo general de las capacitaciones es que los empleados y supervisores de la minera Los Bronces sean capaces de entrar y usar la plataforma, interactuando con ella de forma independiente (postulando a los procesos, descargando material de estudio, haciendo seguimientos, levantando alertas, etc).

5.5.1. Human Resources Business Partner (HRBP)

La plataforma está diseñada para que los HRBP puedan visualizar a gran escala todas las gerencias que se encuentran a su cargo y a la vez el detalle de cada empleado.

Objetivo: Que los HRBP sean capaces de ver el status de cada oportunidad de desarrollo y concursos por temporalidad que se encuentre activa dentro de la gerencia, además de poder acceder a información más detallada de los resultados y avances de los empleados.

Medio de capacitación: En la empresa hoy en día existen 6 HRBP, los cuales como se mencionó con anterioridad pertenecen a la gerencia P&O. Considerando la información anterior las capacitaciones serán mediante capsulas informativas y reuniones presenciales. Estas reuniones presenciales tienen el propósito de asegurar que los HRBP, adquieran el conocimiento necesario, para prestar apoyo en las capacitaciones de supervisores y empleados.

Responsable: Al ser un grupo conformado por 6 personas, estará encargada de la capacitación el área de entrenamiento LB y la empresa HPR.

Tiempo: Se estima que en capacitar a todos los HRBP tardará en promedio tres semanas. En donde se contempla que estos deben aprender a usar de forma correcta la plataforma y manejar todos los conceptos claves para las próximas capacitaciones que deberán realizar.

5.5.2. Supervisores

La plataforma está diseñada para que los supervisores puedan visualizar de forma general el desempeño de su área, detectando oportunidades de mejoras dentro de su trabajo. También podrán visualizar los perfiles de cada persona que se encuentre bajo su cargo, optimizando el tiempo del cierre de brechas de sus empleados y mejorando la calidad del trabajo.

Objetivo: Que el supervisor sea capaz de ver el status de sus empleados, realizar los cierres de proceso de forma correcta, además de analizar la información que se entrega para el beneficio de su área.

Medio de Capacitación: La supervisión es un grupo que diariamente trabaja con diversos sistemas operativos dados sus roles dentro de la empresa, por lo que se propone que las capacitaciones se realicen de forma online a través de capsulas informativas. La motivación es un punto importante dentro de este grupo y si bien dentro de las capsulas se puede abordar, se recomienda que se generen instancias dentro de las reuniones de supervisores, jefes de turnos y gerentes, con el propósito de mostrar los beneficios de la plataforma Web, resolver dudas y poder asegurar que la jefatura se encuentre alineada con el proyecto.

Responsables: Dado que las capacitaciones se realizarán de forma online, este grupo de trabajadores constará del apoyo de los HRBP, HPR y área de entrenamiento LB, los cuales estarán presentes en las reuniones de los distintos grupos, reforzando los beneficios que trae la plataforma y resolviendo dudas.

Tiempo: Para poder capacitar a toda la supervisión se requerirá de un tiempo aproximado de dos meses, si bien la supervisión tendrá los videos vía online, hay que tener en consideración que los turnos difieren dependiendo del lugar de la minera en donde se trabaje y, por ende, las reuniones de grupos que se proponen no pueden ser de forma simultaneas.

5.5.3. Empleados

La plataforma Web está diseñada para que los empleados puedan tener a la mano su información personal relacionada con el proceso, sus mallas de desarrollo, material de estudio y nuevas oportunidades de desarrollo abiertas a todos los empleados.

El grupo de los empleados está conformado por 1518 personas, en donde se analizó por gerencia cuantos de ellos porcentualmente poseen más de 45 años. Este rango de edad se definió en una reunión con el equipo de entrenamiento LB, en donde se consideró principalmente la interacción de los empleados con diversos sistemas operativos diariamente. Como se puede observar en la Tabla 5, se tiene que las gerencias con mayor número de empleados sobre 45 años son la gerencia de mantenimiento y mina. Esto es un dato relevante para el plan de capacitaciones que se dará a conocer a continuación.

Tabla 5: N° de empleados que posee cada gerencia sobre 45 años

Gerencia	Número de empleados	Empleados mayores a 45	% de empleados mayores a 45
Mantenimiento	650	201	31%
Mina	546	277	51%
Planta	236	97	41%
S&A	48	18	38%
Técnica	19	2	11%
Geología	5	0	0%
Seguridad	1	1	100%
Supply Chain	5	2	40%
P&O	2	0	0%
NA	4	3	75%
Total	1516	601	40%

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por Minera Los Bronces

Objetivo: Que el empleado sea capaz de utilizar la plataforma Web para realizar postulaciones a los distintos tramos, completar las evaluaciones, ver sus resultados y apelar en caso de ser necesario.

Medio de capacitación: Minera Los Bronces, es una empresa que busca “Re-imaginar la minería para mejorar la vida de las personas”, y que hoy día la inclusión de las tecnologías dentro de los procesos ha generado libertades de realizar ciertas labores desde la comodidad del hogar. Dentro de estas actividades tenemos las capacitaciones.

En este caso se propone que existan dos formas de realizar las capacitaciones, una de ellas es de forma online, a través de capsulas informativas y la otra forma es presencial. Dado de la gerencia de mantención y mina son las que poseen un mayor número de empleados sobre los 45 años, se sugiere que las capacitaciones sean de forma presencial en su totalidad, interactivas, en grupos medianos y que los jefes directos sean parte del equipo de apoyo. Por otro lado, dado que el resto de las gerencias poseen una menor cantidad de empleados y en su mayoría menos a 45 años, se propone que las capacitaciones sean mediante capsulas informativas y que se genere una instancia o dos de tener capacitaciones presenciales en puntos estratégicos o reuniones generales vía teams para reforzar las capsulas informativas.

Las capsulas informativas estarán disponibles para todos los empleados sin excepción, solo que las capacitaciones presenciales son un apoyo clave para aquellos empleados que aún son reacios a ocupar los celulares de la compañía y sus diversas aplicaciones.

Responsables: En este caso, los empleados son el perfil que involucra más del 50% de los usuarios de la plataforma, considerando esto, los responsables de capacitar y resolver dudas son todas aquellas personas que entran en la categoría de supervisión, ya sean, jefes de turno, supervisores, HRBP, unidad de capacitaciones y la empresa que está a cargo de la creación de plataforma web, HPR (empresa encargada de la plataforma).

Tiempo: Dado que son varias actividades que los trabajadores pueden realizar en la plataforma web y que no todas se pueden hacer de forma simultánea, se dividirá el plan en

dos partes. Como primera parte se presentará la plataforma de forma general, destacando las actividades claves para los trabajadores, como, por ejemplo, actualización de datos personales, postulaciones a concursos y de donde sacar el material de estudio. Esta primera parte tardará aproximadamente tres meses consecutivos, considerando que se capacitará a todos los empleados.

La segunda parte consta de capacitaciones relacionadas directamente a como los trabajadores deben interactuar con la plataforma posterior a la postulación a un concurso, hasta el cierre de este. Esta segunda parte no será simultánea para todos los empleados, ya que se esperará el cierre de las postulaciones de los concursos para comenzar con las capacitaciones por grupos, por lo que se estima que tomará 7 meses capacitar a los empleados.

El plan de capacitación se resume en la Tabla 6, la cual se presenta a continuación.

Tabla 6: Plan de Capacitación

	Empleados	Supervisores	HRBP
Objetivo	Que el empleado sea capaz de utilizar la plataforma Web para realizar postulaciones a los distintos tramos, completar las evaluaciones, ver sus resultados y apelar en caso de ser necesario.	Que el supervisor sea capaz de ver el status de sus empleados, realizar los cierres de proceso de forma correcta, además de analizar la información que se entrega para el beneficio de su área.	Que los HRBP sean capaces de ver el status de cada oportunidad de desarrollo y concursos por temporalidad que se encuentre activa dentro de la gerencia, además de poder acceder a información más detallada de los resultados y avances de los empleados.

Forma de capacitar	Presencial Capsulas	Presencial Capsulas Teams	Capsulas Teams
Responsables	Supervisión Área de entrenamiento LB HPR HRBP	Área de entrenamiento LB HPR HRBP	Área de entrenamiento LB HPR
Tiempo	Aproximadamente se demorará 10 meses en capacitar a todos los empleados	Aproximadamente nos demoraremos 2 meses en capacitar a todos los supervisores	Aproximadamente nos demoraremos 3 semanas en capacitar a todos los HRBP

Fuente: Elaboración propia

5.6. Resultados Fase 6: Indicadores para el corto plazo

Un cambio de tal envergadura toma tiempo y dedicación, una forma de asegurarse que el proyecto de gestión del cambio sea un éxito, es mediante indicadores para el corto plazo. Estos indicadores son importantes puesto que harán un seguimiento continuo de cómo va avanzando el proyecto y generará alertas en caso de requerir apoyo en el plan comunicación o de capacitación.

5.6.1. Plan Comunicacional

Un indicador que refleja el interés general de los trabajadores (empleados y supervisores en conjunto), es ver cuántos de ellos han ingresado al menos una vez a esta. Con este indicador se puede apreciar en el corto plazo cómo va el plan comunicacional.

$$KPI 1 = \frac{n^{\circ} \text{ Total de trabajadores que ingresaron a la plataforma}}{\text{Total de trabajadores}}$$

La participación de los empleados en el MDE es opcional, por lo que un indicador que refleje el interés de estos por conocer la plataforma es:

$$KPI 2 = \frac{n^{\circ} \text{ Total de empleados que ingresaron a la plataforma}}{n^{\circ} \text{ total de empleados}}$$

5.6.2. Plan de capacitación

Como se mencionó con anterioridad la participación del proceso del MDE es voluntario, por lo que un buen indicador que muestre resultados en el corto plazo sería, el número de postulantes que existen por superintendencia y gerencia. Con estos datos se puede realizar una comparación del número de postulantes totales, con los realizados años anteriores.

$$KPI 3 = \frac{n^{\circ} \text{ de postulantes año actual}}{n^{\circ} \text{ de postulantes año anterior}}$$

Este indicador se puede utilizar a nivel general, nivel gerencia, superintendencia, unidad organizativa, etc. Se puede utilizar como se estime conveniente para ver cómo va el plan de capacitaciones en los distintos grupos acotándolo a la unidad en específico.

Si bien la supervisión tiene un papel importante dentro del proceso, también pueden generar cierta resistencia al cambio. Para poder apoyar a la supervisión en el cambio se generaron indicadores específicos para ellos.

Supervisores

En este caso los supervisores tendrán que trabajar con la plataforma en distintas partes del proceso. Una forma de ver si los supervisores están utilizando la plataforma de forma independiente, es mediante los cierres de brecha. En este caso los supervisores o el área de capacitación mina son los encargados de los cierres de brechas de los empleados, los cuales deben ser confirmados mediante la aplicación.

$$KPI 4 = \frac{n^{\circ} \text{ de brechas cerradas}}{n^{\circ} \text{ de brechas existentes}}$$

HRBP

Para este caso tenemos que el trabajo de los HRBP es hacer seguimiento de los procesos y responder consultas de parte de los empleados y levantar alertas de ser necesarias. En este caso, el indicador podría ser el número de alertas o comentarios que dejan los HRBP en las diferentes oportunidades de desarrollo que se evalúan a lo largo del año.

$$KPI\ 5 = \frac{n^{\circ}\ de\ solicitudes\ cerradas}{n^{\circ}\ de\ solicitudes\ totales}$$

5.6.3. Satisfacción de los usuarios

Para tener una noción general de cómo va la migración del MDE a la plataforma web, es importante saber qué es lo que piensan los usuarios de la plataforma. Es por esto que se propone realizar un indicador SPS (Service Partner Satisfaction), el cual “se basa en preguntas que arrojan respuestas cuantitativas. La escala de valoración que se entrega al cliente oscila entre 1 y 5 puntos” (Polo Moya, SPS para medir la satisfacción del cliente, 2021).

Para este caso se creó una serie de preguntas, de las cuales se espera obtener la opinión de los usuarios de la plataforma. Esto indica la conformidad del empleado con la distribución y visualización de la plataforma, sus funcionalidades e información, y además se podrían detectar posibles mejoras al corto plazo.

Este indicador se puede visualizar en el Anexo 4, el cual incluye las preguntas y los posibles puntajes que puede obtener cada una de ellas.

6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

A dos años del primer caso de COVID-19 en Chile, se puede apreciar como la crisis sanitaria afectó a nuestro país de distintas formas, una de ellas es el mercado laboral. Según un estudio llamado “Decoding Global Talent”, realizado por Boston Consulting Group, The Network y el apoyo de Laborum.com en Chile, a nivel local el 92% de los chilenos dijo que su preferencia en el futuro será optar por un empleo que les permita trabajar desde casa al menos ocasionalmente o con un sistema híbrido (Flores, 2021). Como se puede apreciar la mentalidad de las personas cambió y a su vez la forma de trabajar de las empresas, así lo reflejan los resultados de la tercera encuesta “Vuelta al Trabajo” realizada por la plataforma de recursos humanos Talana. Según este estudio, el 73% de las empresas declaró que planea mantener en mayor o menor medida el teletrabajo, una vez que se supere la pandemia (Orellana, 2021).

Minera Los Bronces es una empresa que ha tomado varios aspectos positivos de la nueva forma de trabajar, ha implementado cambios y seguirá haciéndolo. La llegada de las TIC'S de forma algo abrupta, por el COVID 19, ha generado nuevas formas de desarrollar actividades, como la implementación del teletrabajo, capacitaciones importantes online o reuniones híbridas. Si bien esta incorporación se ha dado de forma rápida, considerando las condiciones de la crisis sanitaria, es importante que todo cambio vaya de la mano con un plan estratégico que apoye y fortalezca estos nuevos desafíos.

Minera Los Bronces se expone constantemente a nuevos desafíos y actualizaciones de procesos, esto es algo que se ve reflejado en los proyectos y en los valores de la compañía. Además, el equipo que estará liderando el cambio, es un equipo fuerte y dinámico que está comprometido con los desafíos de la compañía. Esto es clave a la hora de dirigir un cambio, puesto que tanto la empresa como el equipo están abiertos al cambio.

Con una visión clara y precisa de lo que se desea del cambio, se espera que los empleados se apoderen de ella mediante el plan comunicacional. Este plan es el primer acercamiento de los empleados con el cambio, en este punto la motivación es clave, ya que la conexión que

se genere entre los empleados y la plataforma web estará estrechamente relacionada con los resultados finales. Para que este plan sea un éxito es importante saber utilizar bien los medios de comunicación, el mensaje que se desea transmitir y analizar el destinatario al cual se desea llegar. Si bien, no es fácil cambiar la opinión de las personas, el demostrar que el proceso es transparente, posee beneficios y no es castigador, podría generar un cambio en los usuarios, el cual los motivaría a indagar un poco más sobre el nuevo cambio que se quiere llevar a cabo.

En el plan de capacitaciones se consideraron algunos factores claves para su creación, entre ellos están el cargo que posee cada perfil, el nivel de interacción con sistemas operativos y por último las edades de las personas. Considerando esto se generaron diferentes formas de llevar a cabo las capacitaciones, como a través de cápsulas informativas, capacitaciones vía teams y capacitaciones presenciales. Si bien, hoy en día la mayoría de las personas sabe usar un celular y las diferentes apps que se pueden descargar, aún existe un porcentaje de la población reacia a aprender de esa manera, es por esto que se plantea realizar capacitaciones presenciales, para facilitar el aprendizaje de estas personas. Considerando a todas las personas que se requieren capacitar (aproximadamente 2000 personas) y además que no todos se encuentran en la misma zona geográfica, es importante llevar un orden en las capacitaciones y utilizar todas las redes de apoyo que sean necesarias.

Para poder llevar un seguimiento claro de cómo va la implementación de la plataforma, se generaron distintos indicadores, en donde se analiza cómo va el plan comunicacional, el plan de capacitaciones, tanto de los empleados como de los supervisores y HRPB, además de generar un indicador que demuestre la satisfacción de los usuarios en relación a la plataforma, con la finalidad de poder detectar falencias y generar la instancia de crear planes de apoyo en caso de ser necesario.

Minera Los Bronces ha optado por utilizar a su mismo personal en la difusión de los distintos planes que se presentan, aunque esto invertirá tiempo y bastante mano de obra, es algo que a la vez alineará a todo su personal, adueñándolos del cambio y generando compromiso de parte de todos.

7. GLOSARIO

- **Cambio organizacional:** Consiste en la modificación de un estado actual hacía un estado futuro que persigue, de forma general, de reducir costes, aumentar ingresos o mejorar la productividad.
- **Gestión del cambio organizacional:** Proceso de acompañamiento a las organizaciones a implantar nuevos modelos de trabajo con la finalidad de que el cambio sea lo menos traumático posible. El objetivo de la gestión del cambio organizacional, según la metodología HCMBOK, es planificar, aplicar, medir y controlar los componentes de la atmósfera humana en un proceso de cambio ampliando así la posibilidad de éxito de un proyecto.
- **Stakeholders:** Son todas las personas que se van a ver afectadas por el cambio a corto, medio o largo plazo.
- **Resistencia al cambio:** Actitud poco receptiva frente a los cambios.
- **Cultura organizacional:** Corresponde con las actitudes, experiencias, creencias, símbolos, mitos, ceremonias, costumbres y valores (personales y culturales) de una organización.
- **Ocho pasos de Kotter:** Metodología propuesta por John Kotter para gestionar el cambio de una organización.
- **HRBP:** Human Resources Business Partner.

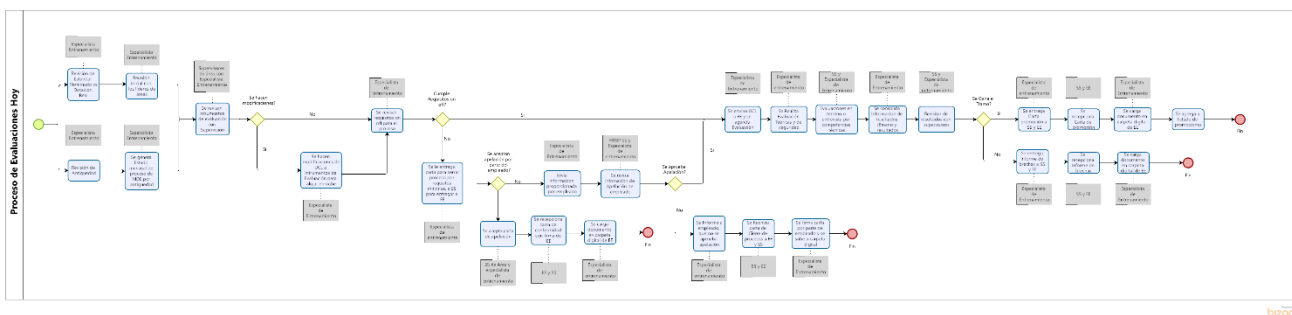
8. REFERENCIAS

- Berra, M. (1996). *Innovación tecnológica y nuevas formas organizacionales*.
- Campos, F., Rodríguez, Y., & Vela, E. (2015). *Plan de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando media a gerencial*.
- Christie, L. G. (1983). *Human resources. A hidden profit center*. Prentice Hall.
- Cobo, C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *Zer - Revista de Estudios de Comunicación*.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Dussel, I., & Quevedo, L. A. (2010). Educación y nuevas tecnologías: los desafíos pedagógicos ante el mundo digital. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20-23.
- Esselaar, S. (2008). ICT usage and its impact on profitability of SMEs in 13 African countries. *Information Technologies and International Development*, 87-100.
- Fabres, J. C. (2014). *Análisis del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los establecimientos educacionales de Chile: caso del colegio Santo Tomás de la comuna de Ñuñoa*.
- Fernández, R. (2005). Marco conceptual de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación.
- Fiol, C. (1996). Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 1012-1021.
- Flores, J. (04 de Abril de 2021). Encuesta revela que el 92% de los chilenos espera que sus trabajos sean al menos parcialmente remotos después de la pandemia. *LA Tercera*, págs. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/encuesta-revela-que-el-92-de-los-chilenos-espera-que-sus-trabajos-sean-al-menos-parcialmente-remotos-despues-de-la-pandemia/RTX2NGLSQJFVVJWRUSIPVF6VBA/>.
- García Fernández, L. (2014). *Aplicación de las TIC en la gestión y dirección de los recursos humanos = ICT application in human resource management*. León.

- Gupta, B., Dasgupta, S., & Gupta, A. (2008). Adoption of ICT in a Government Organization in a Developing Country; An Empirical Study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 140-154.
- Gutiérrez, J. (2015). *Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC) en la gestión de recursos humanos en los empleados administrativos de la Municipalidad Distrital de Cayma Arequipa 2015*.
- Gutiérrez, J. J., & Gómez, M. T. (2015). Influencia de las TIC en los procesos de aprendizaje y comunicación de los estudiantes de educación. *Revista de pedagogía*, 34-51.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Orellana, G. (20 de Abril de 2021). Tres de cada cuatro empresas planea mantener el teletrabajo una vez que se supere la pandemia. *La Tercera*, págs. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/tres-de-cada-cuatro-empresas-planea-mantener-el-teletrabajo-una-vez-que-se-supere-la-pandemia/DYBPFOZLJVBABB7F4REN2LPWSA/#:~:text=Teletrabajo-Tres%20de%20cada%20cuatro%20empresas%20planea%20mantener%20el%20tel> et.
- Otero, D., & Gache, F. L. (2005). Evoluciones dinámicas en el diagrama foda. *Visión del futuro*, 27-40.
- Polo Moya, D. (05 de Octubre de 2021). Emprender fácil <https://www.emprender-facil.com/sps-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Rodríguez, C. (2018). *Plan de gestión del cambio para la adopción de soluciones tecnológicas*.
- Rodríguez, C. (2018). *Plan de gestión del cambio para la adopción de soluciones tecnológicas*.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.

9. ANEXOS

9.1. Anexo 1: MDE en la actualidad 2021



9.2. Anexo 2: Beneficios que otorga la plataforma web a la supervisión

Respuesta de la Supervisión	Beneficios
La supervisión reconoce no siempre tener conocimiento de los procesos de sus empleados hasta que estos finalizan los procesos.	Notificación de los comienzos y cierres de oportunidades de desarrollo para los supervisores que tengan empleados dentro de concursos activos.
La supervisión menciona que no tiene acceso a los resultados de sus empleados a menos que se soliciten, los cuales no siempre llegan.	Acceso a los resultados de los empleados de forma individual, además de tener estadísticas de los empleados bajo su cargo de forma general.
La supervisión menciona que no siempre es fácil hacer los informes de brechas dado que no están a la mano.	Los informes de cierre de brecha estarán a la mano de los supervisores, lo cual será más accesible y rápido.

Fuente: Elaboración propia basada en las opiniones de la supervisión

9.3. Anexo 3: Beneficios que otorga la plataforma web a los empleados

Respuestas generales de los empleados	Beneficio de la Plataforma Web
La mayoría de los empleados reconoce que no posee información clara sobre el MDE, ni de los procesos a los cuales están participando.	Un perfil, con el estatus actual del empleado, de los procesos que está participando y los que podría participar. Además de
Los empleados mencionan tener dificultades para encontrar el material de estudio, esto se debe a que no toda la jefatura posee el material.	Documentación online, la cual permitirá la obtención del material de estudio de forma rápida y fácil,
Los anuncios que se generan por correo no siempre son visto por todos los empleados ya que la mayoría de estos no usan su correo corporativo	Avisos desde la plataforma Web, llegaran a los celulares corporativos, con la finalidad de avisar la apertura de concursos, fechas próximas de evaluaciones y próximas oportunidades de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia basada en las opiniones de los empleados de Minera Los Bronces

9.4. Anexo 4: Indicador de satisfacción del usuario

Preguntas	En desacuerdo	A veces	De Acuerdo
	1	3	5
La plataforma posee una buena distribución de la información			
La plataforma es intuitiva			
La plataforma posee la información necesaria de los concursos			
Me es fácil utilizar la plataforma			
La plataforma me facilita el proceso de postulación a los concursos			
Me es fácil subir información a la plataforma			
Visualmente, me gusta como se ve la plataforma			

UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA

RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO

Departamento de Ingeniería		Departamento de Ingeniería Industrial	
Título		Propuesta de un modelo de gestión del cambio para la adopción de un sistema digital en el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores de la minera los bronces	
Nombre Memorista		Constanza Andrea Pozo De La Maza	
Modalidad		Profesor(es) Patrocinante	
Concepto			
Calificación			
Fecha	09/09/2021	Ingeniero Supervisor	Institución
		Angela Zenteno	Universidad de Concepción
Comisión (Nombre y Firma)			
Pablo Catalán			
Resumen			
<p>Este trabajo propone un plan de gestión del cambio para la implementación de una nueva plataforma en el modelo desarrollo del empleado (MDE) en la Minera Los Bronces, Anglo American Chile, con el fin de facilitar la transición del modelo.</p> <p>Esta propuesta está basada en los 8 pasos de Kotter (Kotter, 1996), dado el escenario presente en esta investigación solo se abordaron 6, de los cuales se obtuvo un análisis de la empresa y del área encargada del cambio, una actualización del levantamiento del proceso, la identificación de stakeholders relevantes y la creación de una visión. También se generó un plan comunicacional y de capacitación, que se encuentran subdivididos de acuerdo al tipo de stakeholder. Por último, se plantean indicadores que faciliten la gestión de esta implementación.</p> <p>Finalmente, se destaca la importancia de generar distinción por cada perfil que presenta la plataforma del MDE, además de destacar la importancia de generar un buen plan comunicacional, en conjunto con un plan de capacitaciones, que variará dependiendo de las necesidades de cada gerencia.</p>			

