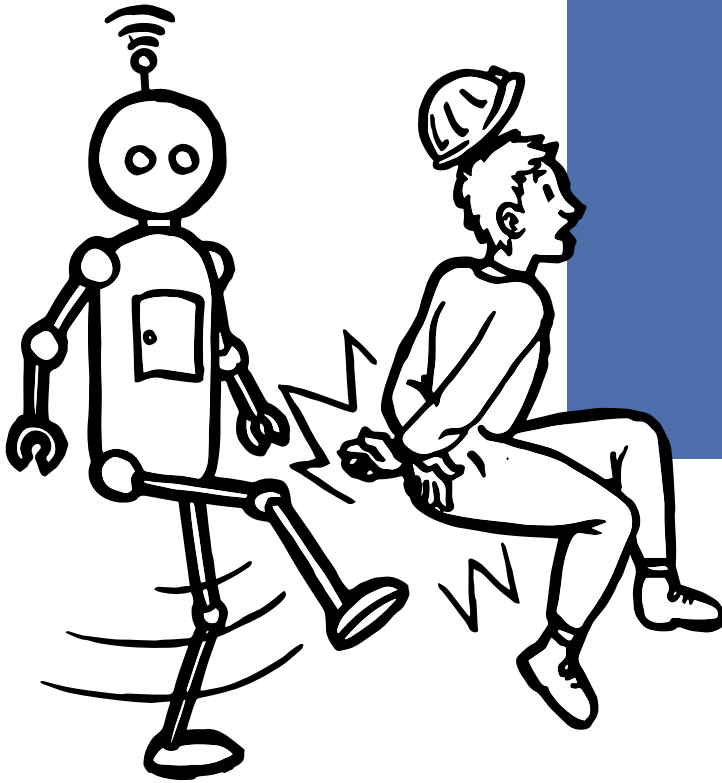


Dilema 57

Autores responsables:

Gabriel Ladeira
Mario Reyes

Caso ficticio, creado con fines académicos



Automatización y empleo

El desafío de la nueva era.

Daniel trabaja como gerente del área de Recursos Humanos en Bebestibles Meteoro, empresa chilena, dedicada a la manufactura de refrescos y cervezas. Con el motivo de discutir su crecimiento estratégico, se organiza una junta para considerar posibles caminos a seguir, a la que, tal y como todos los altos directivos de la organización, Daniel es invitado. El objetivo de dicha reunión consiste en responder al contexto actual del mercado, fortaleciendo sus ventajas competitivas y diseñando estrategias para enfrentar desafíos futuros. Una de las propuestas más relevantes y discutidas durante la reunión, apunta hacia la automatización del proceso productivo, lo que permitiría abaratar costos y aumentar el nivel de producción de la compañía. Se argumenta, que el uso de este tipo de tecnologías es beneficioso, puesto que elimina retrasos y errores atribuibles a factores humanos, resultando en un ahorro significativo para Bebestibles Meteoro. Sin embargo, también se señala que reemplazar a personas por máquinas, podría traducirse en la eliminación de puestos de trabajo, pudiendo generarse despidos masivos, como también la pérdida de conocimiento tácito de los operarios de primera línea. Frente a este escenario, Daniel debe tomar una postura. ¿Qué harías tú en el lugar de Daniel?

Daniel Martínez, ingeniero comercial titulado de una prestigiosa universidad chilena, es gerente de recursos humanos de Bebestibles Meteoro, compañía chilena dedicada a la elaboración y comercialización de cervezas, bebidas gaseosas y jugos, en gran parte del territorio nacional. Daniel, egresado hace seis años, cuenta con

experiencia previa en el área de recursos humanos en la industria alimenticia y retail. Se desempeña en su actual cargo desde hace dos años, ha sido bien evaluado desde sus inicios en el cargo. Tanto sus superiores, como sus pares, destacan su responsabilidad y compromiso con la organización y sus empleados, así como también valoran

su contribución a la construcción de programas de desarrollo de carrera y movilidad interna.

Bebestibles Meteoro, cuenta con presencia a nivel nacional, razón por la cual, posee aproximadamente, siete mil trabajadores distribuidos en los múltiples centros de la organización, concentrando sus instalaciones en la Región del Maule. Como parte del plan de crecimiento sostenible de la compañía, y buscando potenciar sus ventajas competitivas y participación de mercado, actualmente se estudian estrategias de desarrollo posibles, evaluándose los beneficios, costos y riesgos a cada una de ellas. Se barajan diversas opciones que, principalmente buscan adaptarse al cambiante contexto actual, donde la eficiencia de costos y constante aprendizaje dictan la pauta.

En razón de lo expuesto, y considerando la importancia que la organización entrega al desarrollo orgánico, Daniel pide a los colaboradores de la empresa, presentar propuestas de desarrollo para Bebestibles Meteoro. A raíz de dicha petición, uno de los analistas más destacados dentro de su grupo, propone invertir fuertemente en la tecnologización de los centros productivos de Bebestibles Meteoro, con el fin de automatizar diversas etapas de la producción, que hasta ahora son realizadas con maquinaria operada por los trabajadores. Esta opción capta la atención de varios directivos presentes en la reunión de coordinación y desarrollo que se realiza mensualmente, por lo que toma protagonismo dentro del diálogo.

Entre los motivos entregados para respaldar la idea de automatizar, se mencionan aspectos problemáticos de la producción, que han perjudicado a Bebestibles Meteoro en ocasiones anteriores. Entre las cuales se cuentan demoras innecesarias en los procesos, descoordinación entre las etapas de los mismos, retrasos en las entregas, problemas en el stock, frecuentes discusiones con el sindicato, entre otros. Además, entre los beneficios de la medida, los directivos partidarios de automatizar, destacan que sería conveniente puesto que supone un aplanamiento de la estructura organizacional, simplificación del trabajo, mejora en eficiencia de costos y eliminación de cargos rutinarios. Con ello, se daría paso a la generación de empleos más interesantes que impliquen nuevas capacidades.

Aumentar el nivel de automatización en los centros de producción, surge en el contexto de una tendencia mundial, que proyecta un gran alza en la utilización de tecnología en múltiples trabajos. En Chile, las proyecciones para las siguientes décadas indican que alrededor del 50% de los trabajos pueden ser automatizados, cifra que asciende hasta alrededor de un 60%, al observar específicamente el sector manufacturero. Esta proyección se realiza considerando la capacidad, y alcance, de la tecnología disponible en la actualidad, es decir, tecnología que ya es una realidad y se encuentra potencialmente disponible para ser utilizada en una gran variedad de áreas (Guzmán, 2017). Sumado a esto, se pronostica que sólo por concepto de salarios, se ahorrarían varios millones de dólares¹.

Durante su presentación, el equipo del analista que propuso la automatización de procesos, cita un informe desarrollado por el McKinsey Global Institute ², el cual indica que, el potencial de la automatización posibilita que las empresas mejoren su desempeño al reducir errores y aumentar los resultados por sobre lo que permite la capacidad humana, mejorando la productividad. Incluso estiman que la automatización a nivel global podría aumentar la productividad entre un 0,8 y un 1,4% anualmente. Además, se apunta que una de las áreas laborales con mayor potencial de automatización, son las que involucran actividad física predecible y operación de equipos en entornos también predecibles, lo que caracteriza a una importante cantidad de empleos de Bebestibles Meteoro. No obstante, agrega que menos del 5% de las ocupaciones podrían ser totalmente automatizadas, aunque alrededor del 60% de ellas cuentan con por lo menos un 30% de actividades potencialmente automatizables (McKinsey Global Institute, 2017)³.

Mientras la discusión se vuelve más agitada, Daniel reflexiona que, a la luz de los estudios presentados, es de esperar que otras compañías del rubro también consideren transformarse hacia organizaciones más planas y eficientes, mediante el uso intensivo de tecnología en sus procesos. Si bien Daniel aún no se siente convencido por la idea de automatizar, teme que no hacerlo pudiera dejar en una situación de desventaja a la compañía, si no logran cumplir con requerimientos cada día más exigentes. Esto

1 Anexo 1: Estimación de ahorro por concepto de salarios si se automatizaran los trabajos con potencial de ser automatizados en diferentes rubros.

2 McKinsey Global Institute (MGI) es un Think Tank de propiedad privada que se dedica al estudio de diversos aspectos de la economía mundial, proporcionando datos y perspectivas, de manera que ayuden a tomar decisiones gerenciales y políticas.

3 Anexo 2: Actividades laborales con un potencial de automatización más alto que las otras, basado en la tecnología probada en EE.UU.

teniendo en cuenta, lo esencial que resulta un alto nivel de adaptabilidad a los cambios en el entorno en que se encuentra inmersa la organización (Rios, 2006).

Daniel, afligido se re-acomoda en su asiento, lo atormenta pensar en los efectos que podría tener la automatización sobre el clima laboral y el compromiso de los empleados. Medita sobre la importancia que ha tenido el plan de desarrollo de carrera sobre la disposición de los operarios a cumplir las metas de la organización, cada vez resulta menos conflictivo pedirles que realicen algunas horas extras, o apoyen a sus compañeros en situaciones extraordinarias. Así como también, los resultados de las encuestas de satisfacción, han mejorado significativamente y la rotación de empleados ha disminuido considerablemente. Conflituado, el Gerente de Recursos Humanos, además contempla la relevancia, y valor, de las personas y su contribución con conocimientos, capacidades y habilidades que otorgan dinamismo a las organizaciones (Chiavenato, 2002). Daniel entiende que los operarios poseen conocimiento de momento y lugar (tácito) invaluable.

De pronto, Daniel ve interrumpidas sus reflexiones por la intervención del Gerente de Producción, uno de los directivos con más antigüedad en la empresa, y a quien Daniel admira profundamente. El Gerente de Producción, un tanto ofuscado señala no estar de acuerdo con la propuesta. Cree que la compañía tiene una esencia y tradición que cuidar, concibiendo su existencia como cobijo para los empleados y colaboradores, considera que sería un insulto que Bebestibles Meteoro dejara sin empleo a fieles trabajadores que han forjado la reputación de la organización y, que han sido indispensables para el crecimiento de la compañía, significando un costo social muy alto la decisión de automatizar más procesos de los que ya son realizados por máquinas, y no por personas.

Luego de una pequeña pausa, con convicción y autoridad, el Gerente de Producción agrega que, las cosas han resultado bien hasta el momento, siendo innecesario realizar tamaña inversión, por lo cual la automatización no sería tan beneficiosa como señala el equipo del analista. Además, hace hincapié en el impacto que tendría la decisión sobre la organización completa, pues recalca que el clima laboral dentro de la organización, se vería negativamente afectado por la percepción de que sus trabajadores son fácilmente reemplazables, creando descontento e incertidumbre en los cientos de trabajadores que verán peligrar su trabajo. Adicionalmente, resalta el rol que estos han cumplido durante tanto tiempo, y la flexibilidad que confieren a la organización para responder a situaciones inesperadas, factor que estaría ausente en

lo tecnológico. Recuerda cómo hace unos años fueron los operarios quienes permitieron enfrentar exitosamente un explosivo aumento de las ventas.

La discusión se polariza y se dividen las posiciones respecto a la automatización. Es momento de que Daniel tome una decisión. Daniel tiene dudas respecto a qué postura tomar, la posibilidad de dejar sin empleo a muchos de los trabajadores de la compañía es una realidad latente. Aunque, existen opiniones expertas en materia de automatización, que tienen una postura optimista respecto a la mayor presencia de tecnología en el proceso productivo, proponiendo alternativas al desempleo masivo que algunos pronostican (Ayuso, 2014), reduciéndose los impactos de la decisión sobre el clima laboral. Daniel deambula entre una postura y otra, considerando la necesidad de adaptarse al cambiante entorno que los determina. Sabe que se reducirán errores y el proceso de producción se estandarizará, como también sabe que el conocimiento técnico no es el único factor que debe considerar en su decisión. Daniel no quiere perder el conocimiento tácito y el compromiso ganados a través del trabajo conjunto con los trabajadores. Daniel desea analizar en profundidad la situación para tomar una postura respecto a lo discutido en la reunión de coordinación y desarrollo, entendiendo que su decisión puede determinar el futuro de la empresa.

Considerando la situación a la que se enfrenta Daniel, ¿cuál es el dilema ético al cual se ve expuesto?

¿Qué postura tomarías tú en el lugar de Daniel?, ¿qué premisas consideras para tomar esta decisión?, ¿crees que existe otra alternativa ante este dilema?

¿Crees que el trabajo humano y la automatización son polos opuestos?

¿Existe otro tipo de consecuencia que la automatización de los empleos pueda tener, además de las expuestas en este dilema?

¿Cuál es el camino que debiera seguir Bebestibles Meteoro para enfrentar las condiciones de entorno que se avecinan?, ¿qué características debería tener una adecuada integración entre empleo y automatización?

Anexos

Anexo 1: Estimación de ahorro por concepto de salarios si se automatizaran los trabajos con potencial de ser automatizados en diferentes rubros

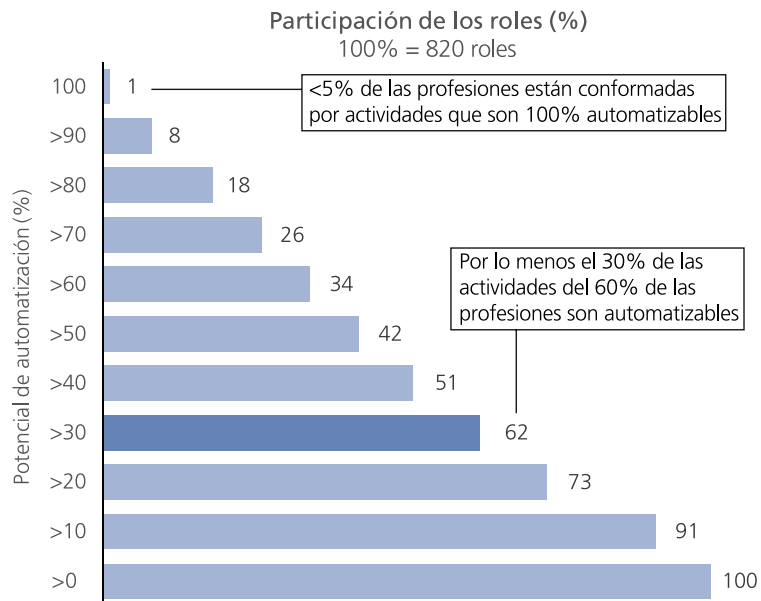
Rubro	Dinero (estimado) ahorrado en salario
Retail	US\$ 9 mil millones
Industria manufacturera	US\$ 6 mil millones
Sector administrativo y público	US\$ 10 mil millones

Fuente: Guzmán, 2017.

Anexo 2: Actividades laborales con un potencial de automatización más alto que las otras, basado en la tecnología probada en EE.UU.

Ejemplos de profesiones

Operador de máquinas de coser, evaluador y clasificador de productos agrícolas
Empleado de almacén, agente de viaje, relojero
Técnico químico, auxiliar de enfermería, diseñador de páginas Web
Diseñador de moda, presidente ejecutivo, estadístico
Psiquiatra, legislador



Fuente: McKinsey Global Institute, 2017.

Referencias

Ayuso, M. (11 de agosto de 2014). ¿Nos quitarán los robots el trabajo en 2025? El veredicto de los principales expertos.

Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-08-11/nos-quitaran-los-robots-el-trabajo-en-2025-el-veredicto-de-los-principales-expertos_173890/

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill.

Guzmán, J. A. (13 de febrero de 2017). Estudio prevé que el 50% de los trabajadores chilenos será reemplazado por máquinas.

Obtenido de CIPER:

<http://ciperchile.cl/2017/02/13/estudio-preve-que-el-50-de-los-trabajadores-chilenos-sera-reemplazado-por-maquinas/>

McKinsey Global Institute. (2017). Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad.

Rios, J. (2006). El entorno empresarial y la estrategia.

Recuperado de Management Empresa: http://www.ub.edu/empresariales/ec/pdfs/9322-ESP-Ent_estateg.pdf