



Instituto Universitario  
Aeronáutico

“Automatización y reutilización de la  
mano de obra”

Virginia Pujol  
Carolina Tello

Tesis de Grado  
2012



## **Dedicatoria**

A todos quienes confiaron en nosotras y nos apoyaron en esta etapa tan importante de nuestras vidas, llena de aprendizaje y esfuerzo.

Les dedicamos especialmente este trabajo a nuestras familias quienes estuvieron firmemente dándonos aliento y brindándonos su apoyo para alcanzar nuestros objetivos.



## Agradecimientos

### Virginia Pujol

Le agradezco a mi familia que siempre confió en mí y me apoyó incondicionalmente a lo largo de esta hermosa etapa de estudiante; ellos fueron mi pilar para continuar y esforzarme día a día para ser mejor persona y mejor profesional.

Le doy gracias a mi Papá ya que estuvo presente en cada etapa de mi trabajo y me guio para encontrar una nueva visión de la vida, con sus sabias palabras me mostro que dentro de este mundo todavía existen personas honestas y que buscan el bien común. Él tuvo mucho que ver en la elección del tema y para mí significó mucho haber podido investigar sobre algo tan innovador lleno de solidaridad, amor y Fe.

Le agradezco también a Carolina ya que fue una excelente compañera y amiga, con mucha paciencia, perseverancia y amistad pudimos lograr este gran desafío de finalizar nuestra Tesis. Estoy orgullosa de ella y le agradezco por estar incondicionalmente conmigo.

### Carolina Tello

Agradezco especialmente a mi madre quien me ha apoyado incondicionalmente en todos estos años de carrera y en cada proyecto que decidí emprender en mi vida. A mi familia que ha confiado en cada paso que he dado y siempre me han alentado para alcanzar mis sueños.

A mi compañera Virginia por su tiempo, compromiso, su paciencia y su amistad que es lo más bello que me llevo de todo este tiempo juntas.

A nuestro tutor Beltramino Nicolás quien nos ha guiado con sus sabias palabras para lograr nuestra meta y a Dios por iluminar mi alma y mi camino cada día.



## Índice

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>7</b>
2.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA .....	7
2.2	ACTUALIDAD.....	8
2.3	ESTRUCTURA.....	8
2.4	DOTACIÓN DE PERSONAL .....	9
<b>3.</b>	<b>PRE DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>11</b>
3.1	ÁREA TEMÁTICA.....	11
3.2	PROBLEMA .....	11
<b>4.</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN .....</b>	<b>12</b>
4.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....	12
4.2	OBJETIVO GENERAL.....	13
4.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>5.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
5.1	AUTOMATIZACIÓN .....	14
5.2	EL DESEMPLEO DESDE UNA VISIÓN SOCIOLÓGICA .....	19
5.3	ESTRATEGIA.....	22
5.4	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	24
5.4.1	<i>La posición estratégica.....</i>	<i>24</i>
5.4.2	<i>Elecciones estratégicas.....</i>	<i>25</i>
5.4.3	<i>La estrategia puesta en acción.....</i>	<i>25</i>
5.5	GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO.....	26
5.5.1	<i>Diagnóstico de la situación de cambio .....</i>	<i>26</i>
5.6	GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	28
5.7	RETOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	30
5.8	ASOCIATIVIDAD .....	31
5.8.1	<i>Generalidades.....</i>	<i>31</i>
5.8.2	<i>Distinciones .....</i>	<i>32</i>
5.9	CULTURA DEL DAR Y LA ECONOMÍA DE COMUNIÓN.....	34



---

5.9.1	<i>La experiencia de Economía de comunión en Argentina</i> .....	39
<b>6.</b>	<b>ABORDAJE METODOLÓGICO</b> .....	<b>42</b>
6.1	DETERMINACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN Y POBLACIÓN AFECTADA.....	42
6.1.1	<i>Elección del área dentro de la Organización</i> .....	42
6.2	POBLACIÓN Y MUESTRA AFECTADA .....	43
6.3	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
6.4	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	44
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>45</b>
7.1	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	45
7.1.1	<i>Análisis de la Información recabada mediante entrevistas</i> .....	45
7.1.2	<i>Análisis de información documental</i> .....	50
7.2	DIAGNÓSTICO .....	53
<b>8.</b>	<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>56</b>
8.1	FUNDAMENTOS DE LA INTERVENCIÓN .....	56
8.2	OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN.....	56
8.3	INTERVENCIÓN .....	57
8.3.1	<i>Talleres estratégicos</i> .....	57
8.3.2	<i>Plan de acción</i> .....	63
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	<b>67</b>
<b>10.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>69</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXO</b> .....	<b>71</b>
11.1	ENTREVISTAS .....	71
11.1.1	<i>Entrevista a Directores de Indumix</i> .....	71
11.1.2	<i>Entrevista Operarios</i> .....	72
11.1.3	<i>Entrevista Encargados de Recursos humanos</i> .....	72
11.2	REGISTRO - RESUMEN DE OBSERVACIÓN GENERAL.....	73



## **1. Introducción**

---

El siguiente proyecto, tiene como finalidad lograr un dominio en la integración de los temas abordados durante la carrera profesional.

La temática a tratar se decidió en función de la realidad que atraviesa la empresa Indumix S.R.L, donde se desplegará un trabajo de intervención de acuerdo al diagnóstico establecido.

La organización está atravesando un proceso de cambios a nivel estratégico, y tiene como eje principal obtener una mayor rentabilidad, poniendo foco en la inversión tecnológica, lo que implica una reingeniería a nivel estructural y operativo.

Dado que uno de los objetivos de la tecnología es simplificar el trabajo; un efecto secundario del mismo es el desempleo de la gente que realizaba la labor de dicho avance tecnológico.

El propósito y objetivo de nuestro trabajo es transmitir la relevancia de mantener una visión humana en las decisiones estratégicas, tanto a nivel corporativo como operativo; sin olvidar la importancia de actuar con Responsabilidad Social, por ello proponemos una reutilización de la mano de obra, donde a lo largo del trabajo se irá detallando la estrategia plateada para ello.



## **2. Presentación de la empresa**

---

Indumix S.R.L es uno de los mayores fabricantes de equipos para el acopio, dosificación, transporte y mezcla de hormigón elaborado en Sudamérica. La compañía nace en el año 1993 como la regularización de una Sociedad de Hecho que comienza a funcionar en el año 1990.

Es una PYME compuesta por tres socios gerentes de carácter familiar. Las instalaciones centrales se encuentran localizadas en Monte Cristo, a 25 Km de la ciudad de Córdoba, estando totalmente equipadas con herramientas y maquinarias de última generación.

La empresa ofrece principalmente como producto básico bienes de capital que son necesarios en el rubro de la construcción como equipos para hacer hormigón, plantas de hormigón, cintas, mezcladoras, etc., estos responden al beneficio básico de cubrir las operaciones de almacenaje, transporte, dosificación y mezcla del rubro de la construcción; además ofrecen servicios adicionales como personalización de sus productos según las necesidades de cada cliente, financiamiento, garantías y servicios post-venta.

### **2.1 Evolución Histórica**

La empresa comenzó con el mantenimiento y reparación de plantas dosificadoras y elaboradoras de hormigón. Hacia el año 1993, y gracias a la política de desarrollo industrial impulsada por el Gobierno Nacional, comienza con la fabricación de estos equipos. Este hecho marca un hito en la historia de la compañía, ya que a partir de ese momento el crecimiento de la misma hasta la fecha comienza a ser exponencial y sostenido. La empresa aprovechó incluso las recesiones de 1995 y 2002 para reacondicionar sus instalaciones y reordenar su estructura organizacional.

Hacia fines de 1997, lograron ampliar en casi nueve veces la superficie cubierta con la que empezaron a trabajar.



En estos años han provisto a la industria de la construcción más de 400 Plantas de Hormigón, 1200 Moto Hormigoneras y otras tantas automatizaciones y aplicaciones especiales, obteniendo de esta forma más del 60 por ciento del mercado local en lo que respecta a la producción de maquinaria nueva y casi la totalidad de las reparaciones mayores que se realizan, consolidando además la presencia de la marca en la región.

La empresa logró una gran expansión que incluyó la apertura de nuevos mercados en los países del Mercosur, como INDUMIX do Brasil Ltda, creada a fines del año 2000, con sede en la ciudad de São Paulo.

## **2.2** Actualidad

En la actualidad **INDUMIX S.R.L.** cuenta con 128 empleados fijos, pertenecientes al área de producción; soporte y mantenimiento, de Oficina técnica e Ingeniería en Planta y administrativos, incorporando, en situaciones de necesidad mano de obra por agencias de empleo temporal.

Hoy Indumix SRL ha pasado de una estructura clásica de organigrama a un esquema funcional, donde la jerarquía y la toma de decisiones no se centran solamente en los altos directivos.

## **2.3** Estructura

El directorio está compuesto por el dueño de la empresa y sus dos hijos, éstos se enfocan en el desarrollo comercial y productivo, en la planificación a futuro y de las decisiones estratégicas.

Dentro de los cambios a nivel estratégico se crearon cinco **células de trabajo**: ventas, compras y abastecimiento, preparación de materiales, producción y despacho y entrega. La función de las mismas es entre otras asegurar la concreción del proceso de fabricación y el cumplimiento de los lineamientos trazados por el directorio.





Como soporte de las células, se crearon **divisiones** que son las encargadas de brindar apoyo y solucionar posibles conflictos que puedan ocurrir en el proceso productivo. Dichas divisiones son: Presupuestación, Gestión y aseguramiento de calidad, Auditoría interna, Ingeniería de producto, Ingeniería de procesos, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de indicadores.

Existen ocho coordinadores de células que conforman el **Comité Ejecutivo**, cuyo rol es asistir, coordinar y asegurar el cumplimiento del plan del Directorio. Éstos, mensualmente se reúnen con la cúpula directiva donde se ponen en común ideas, opiniones y posibles alternativas de solución de las tareas diarias, tomando así decisiones operativas.

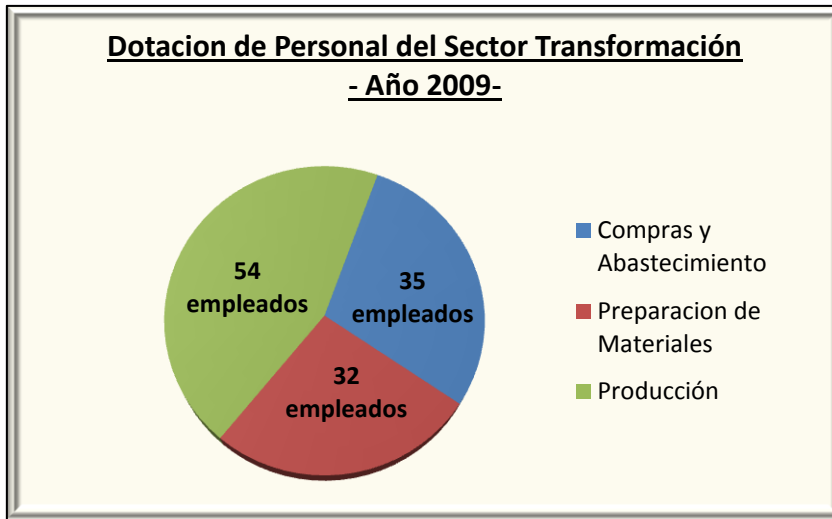
Este nuevo esquema funcional fue creado hace dos años para hacer frente al entorno cambiante y dinámico en el que está inserta la organización, lo que les permitió tener una visión más global e integradora de la empresa, teniendo en cuenta los aportes de todos los sectores.

Actualmente se están construyendo tres galpones más, que serán utilizados para aumentar la producción, aprovechando así el espacio físico con el que cuentan. Además están invirtiendo en maquinarias de última generación para lograr una optimización de los procesos.

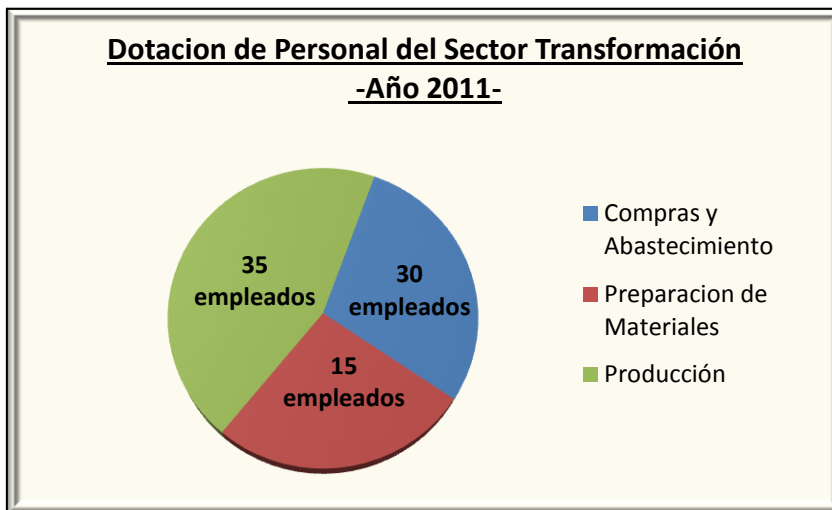
## **2.4 Dotación de personal**

Indumix cuenta con una dotación de personal total de 128 empleados, los cuales 87 son mano de Obra directa y 41 Indirecta. En Febrero de este año, luego de las primeras incorporaciones de maquinarias nuevas y el cambio cultural que esto conllevó, se observó una baja del 30% de la nómina directa y un 20% de la indirecta. En años anteriores era una empresa que contaba con alrededor de 200 empleados en temporadas de producción alta.

En los siguientes gráficos se puede observar la diferencia de la nómina de empleados en el área de Transformación, entre los años 2009 y 2011. Se toma como ejemplo esta área ya que fue la más afectada por los cambios estratégicos.



Fuente: Elaboración propia de datos recabados en Indumix. S.R.L.



Fuente: Elaboración propia de datos recabados en Indumix. S.R.L.

Aquí se puede apreciar como la mayor disminución de personal se sucedió en el área de Preparación de Materiales debido a que la mayoría de las maquinarias implementadas se utilizan en la misma, disminuyendo así el total de personal necesario para este proceso.



### **3. Pre diagnóstico**

---

De acuerdo a la información recabada a partir de las primeras entrevistas con los directivos, se pudo detectar como difiere la situación actual de la empresa en comparación a sus inicios.

En la actualidad su principal objetivo es adquirir nuevas tecnologías para aumentar la productividad con menores costos en la mano de obra, invirtiendo principalmente en infraestructura y bienes de uso sin contemplar la inversión en los recursos humanos; con el fin de lograr una mayor penetración en el mercado exterior del 60% en un futuro. El cambio de los procesos productivos y la aplicación de las nuevas tecnologías, generó una disminución del 30% del personal, ya que no pudieron adaptarse a los cambios o no cumplieron los requisitos necesarios para ocupar los nuevos puestos de trabajo.

#### **3.1 Área temática**

“La automatización de los procesos y su relación con el desempleo tecnológico, en la empresa Indumix S.R.L.”

#### **3.2 Problema**

“¿Cómo reutilizar la mano de obra desplazada por la automatización de los procesos, para evitar el desempleo tecnológico?”



## **4. Justificación y Objetivos de la Intervención**

---

### **4.1 Justificación de la Intervención**

A lo largo de la historia se puede observar cómo las industrias fueron sufriendo diversas transformaciones que llevaron a una forzada adaptabilidad de la sociedad para sobrevivir a esas circunstancias.

Dentro de esta dinámica se aprecia como los efectos de la automatización influyen en dos niveles; positivamente, permitiendo la optimización del tiempo y la eficiencia de los procesos productivos, y paradójicamente creando un exceso de producción, derroche, alienación del trabajador y aumento del desempleo. Esto se debe a que las empresas se ven seducidas por la automatización y el "mejoramiento" de los procesos, limitando la actualización del potencial humano debido a la comparación que hacen entre tecnología y mano de obra, cuando en realidad el humanismo y la tecnología deberían ser complementarios. El cambio tecnológico debe utilizarse como medio y no como fin.

En base a lo expuesto es necesario que las organizaciones proyecten sus estrategias de manera ética y moral por encima de la tecnología para evitar el desmedro del trabajo humano.

“La tecnología, como parte de un todo sociológico organizacional, debe inspirar, animar y estimular al trabajo, “y no convertirlo en una antítesis del reino de la libertad” (Mastreta, 2008).



## **4.2 Objetivo General**

Proponer una estrategia para la re funcionalización o reutilización de la mano de obra existente en la empresa Indumix S.R.L.

## **4.3 Objetivos Específicos**

- Conocer hacia donde está enfocada la estrategia actual
- Conocer si existe una estrategia a nivel de recursos humanos que se aplique.
- Determinar cuáles son los parámetros establecidos para cubrir los nuevos puestos generados por el cambio estratégico.
- Conocer las políticas establecidas para trabajar con Responsabilidad Social.
- Conocer el proceso de cambio a nivel operacional.
- Conocer la dotación de personal necesario para el manejo de las nuevas maquinarias.
- Analizar cuál es la posibilidad real de reubicar a los empleados y en que procesos.



---

## 5. Marco teórico

---

### 5.1 Automatización

La división del trabajo permitió incrementar la productividad y reducir el nivel de especialización de los obreros siendo la mecanización la siguiente etapa necesaria para la evolución hasta la automatización. La simplificación del trabajo permitida por la división de trabajo también posibilitó el diseño y construcción de máquinas que reprodujeran los movimientos del trabajador.

Es decir la automatización es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos utilizando las máquinas como reemplazo a la mano del hombre.

De esta manera comienzan a surgir las expresiones tales como reciclaje, reconversión, recalificación o reingeniería, que describen la necesidad de volver a ingresar a un ciclo, a una calificación o convertirse en otra cosa desde el punto de vista laboral.

“Hoy en día las personas se preocupan más por el desarrollo de nuevas máquinas y no por el desarrollo del ser humano, es decir, no se busca que las nuevas formas de trabajo generen una situación económica equitativa para todos, sino que algunos se beneficiaran y otros estarán en crisis percibiéndolo como una real amenaza para su futuro.” (Buckingham, 2009)

“Esto debido a que el mismo hombre está utilizando los nuevos descubrimientos para su propio bien sin importarle el resto, entre los cuales se encuentran los demás seres humanos. Por lo cual, podemos afirmar que la tecnología puede brindar grandes ventajas, así como grandes desventajas, un caso es el desempleo de varios seres humanos pertenecientes al resto.” (Mandel, 1980).

Tomando como fundamento el libro de Dienes donde se reúnen investigaciones de campo sobre los efectos de la reestructuración productiva en los modos de organización del trabajo y de la producción en los últimos diez años en el mundo y en



Brasil, dice “Los resultados de distintas investigaciones sobre el tema de la reestructuración del trabajo a partir de nuevas tecnologías, muestran que, si bien por períodos cortos o medios la tecnología puede generar nuevos empleos productivos, con mejor remuneración y calificación (generalmente para personal especializado, ingenieros y personal técnico), en la industria o en los servicios, sin embargo, el saldo final va en detrimento del empleo. Por ejemplo, existen evidencias de que una Máquina Herramienta de Control Numérico reduce en alrededor de 50% la cantidad de puestos de trabajo requeridos por un equipo tradicional. Un robot reemplaza entre 3 y 5 puestos de trabajo en actividades como pintura, soldadura o almacenamiento en las industrias en serie, generando desempleo por incorporación de tecnología o, mejor, desempleo tecnológico.” (Diesse, 1994).

La presión a la que está expuesta la industria por ser competitiva y agregar valor a sus productos para satisfacer la demanda de los mercados, impone una búsqueda permanente por agregar nuevas prestaciones a los productos y aumenta la prioridad para optimizar la producción. Es aquí donde la automatización cumple un rol fundamental de mejorar la calidad de los productos y la oportunidad con que llega al consumidor, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

“Es difícil distinguir los efectos de la automatización de los que suponen la transición hacia un nuevo sistema. Es comúnmente aceptada la afirmación de que la implantación de la automatización sustituye la fatiga física con tensión mental. No obstante, el desnivel brusco de que se quejan los trabajadores en las nuevas fábricas con sistemas de automatización, puede deberse a dificultades de adaptación a los procedimientos de trabajo totalmente nuevos. Una tecnología basada en la automatización no se detiene nunca y la introducción de nuevas técnicas debe implicar que los empleados estén acostumbrados a cambios frecuentes de funcionamiento. Los procesos de automatización requieren trabajadores que sean adaptables y flexibles, aún más, cuando el trabajador se dedica a la producción en serie o en el caso del empleado de oficina de mediana formación. Eso se debe a que las empresas que utilizan procesos de automatización sólo contratan a los trabajadores de más sólida instrucción educativa. (Buckingham, 2009)



Además, el incesante cambio implica que “el personal debe ser capacitado y preparado permanentemente y estar dispuesto a un aprendizaje continuo. Por otra parte, las labores del personal también se trasladan a ámbitos más elevados, entre los que destaca el cambio de arquitectura de las líneas de producción para adaptarlas a nuevos productos.” (Camilla.L)

Algunos observadores argumentan que la automatización ha llevado al exceso de producción y al derroche, que ha provocado la alienación del trabajador y ha generado desempleo. De todos estos temas, el que mayor atención ha recibido es la relación entre la automatización y el desempleo. Ciertos economistas defienden que la automatización ha tenido un efecto mínimo, o ninguno, sobre el desempleo. Sostienen que los trabajadores son desplazados, y no cesados, y que por lo general son contratados para otras áreas dentro de la misma empresa, o bien en el mismo trabajo en otra empresa que todavía no se ha automatizado.

Por otro lado, “hay líderes sindicales y economistas que afirman que la automatización genera paro y que, si no se controla, llevará a la creación de un vasto ejército de desempleados. Sostienen que el crecimiento de los puestos de trabajo generados por la administración pública y en los sectores de servicio han absorbido a quienes han quedado desempleados como consecuencia de la automatización, y que cuanto a dichos sectores se saturen o se reduzcan los programas gubernamentales se conocerá la auténtica relación entre la automatización y el desempleo.” (Lopez.A, 2000).

En términos de los efectos en la organización de la empresa, los expertos prevén una reducción en el número de niveles en la jerarquía, mayor importancia de la gestión, la investigación y el desarrollo, etc. Al mismo tiempo, una estructura más aplanada dificultará a la mayoría de los trabajadores forjarse una carrera dentro de una empresa cualquiera. La demanda de trabajadores con una mayor cualificación crecerá, y en consecuencia intentarán conseguir mejores condiciones laborales.

Simultáneamente, podría producirse una reducción considerable de puestos intermedios, y por tanto los trabajadores encontrarán difícil avanzar profesionalmente





sin cambiarse a otra empresa. Este es un proceso que corre en paralelo con la polarización del mercado laboral.

Sería difícil para los trabajadores con bajos niveles de cualificación o con formación inadecuada ocupar puestos de trabajo que requieran las capacitaciones y la flexibilidad para adaptarse a los contextos tecnológicos cambiantes en un periodo de tiempo tan corto como el que se ha previsto para la automatización del 50% de todas las actividades en numerosos campos industriales.

La caída en el empleo como consecuencia de los nuevos sistemas de producción y de servicios basados en robots podría llevar a una sociedad en la que muchas personas no fuesen capaces de encontrar un empleo.

La falta de medidas para redistribuir la riqueza y permitir un poder adquisitivo adecuado para todos se convierte en la característica principal de este escenario. La sociedad emergente no será una sociedad del ocio. Aunque haya una inactividad forzada para muchos, los ingresos dependerán principalmente del trabajo remunerado, situando un ocio significativo fuera del alcance de los desempleados.

Esto daría lugar a una sociedad dual en la que no solamente un gran número de personas serían incapaces de encontrar trabajo sino que también muchos trabajadores tendrían que soportar una seguridad en el empleo reducida en aquellos puestos más exigentes. En este escenario, la división entre una minoría segura y bien pagada y una mayoría insegura con toda probabilidad provocará tensiones sociales.

El salto tecnológico y la modernización de la economía eran necesarios (más para nuestro país que arrastra un atraso tecnológico muy significativo); pero los shocks tecnológicos generan desocupación porque la mano de obra no es homogénea. Muchos de los que quedan en esa situación no pueden reentrenarse por lo acelerado de los procesos de reconversión.

En el mediano y largo plazo, sin embargo, es menester suponer que el adelanto tecnológico no generará desocupación ya que la aplicación de tecnologías determina un cambio más profundo en la orientación profesional de la gente que trabaja. Según Rubinstein, tenemos que evitar que la desocupación a raíz de cambios tecnológicos se



convierta en estructural, con aumento de las tensiones sociales. Para ello tenemos que alentar y lograr la orientación precisa para la gente: ante un paradigma tecnológico que hace la competencia más feroz es necesario el reentrenamiento y la capacitación permanente para poder competir en el nuevo orden.

“Todo progreso técnico tiene un doble papel: destruye puestos de trabajo y crea otros. En general los economistas sostienen que en el largo plazo los efectos que tiene la innovación superan con creces la destrucción necesaria de puestos de trabajo para que esta ocurra. Pero nadie ha sostenido que la "compensación" sea automática, indolora e instantánea.

Una desarmonía de esa naturaleza entre tecnología y empleo que puede ser prolongada genera **"desempleo estructural"**. La desocupación se define como ociosidad, falta de ocupación; y es sinónimo de paro y desempleo. El desocupado que no puede ser ubicado en tareas productivas constituye, pues, un recurso "ocioso" que no es aprovechado por la sociedad. Asimismo genera un costo social y económico muy importante que, en última instancia, perjudica al normal desarrollo de la actividad económica y frena el progreso.” (Rubinstein, 1985)

Las muy altas tasas de desocupación evidencian que estamos en presencia de un problema que necesita ideas innovadoras para que el mercado de trabajo funcione con eficiencia, el asesoramiento puede ser un camino hacia la solución que exige la nueva coyuntura.

Para Marx, “el desempleo no es un fenómeno transitorio sino que es una característica permanente o estructural de la economía. Es decir la fuerza de trabajo crece, por término medio, más rápidamente que la demanda de trabajo y esto tiende a generar un volumen de desempleo cada vez mayor, desempleo que habría que clasificar como estructural en el sentido de que no existe ningún mecanismo automático que garantice la eliminación del mismo.” (Marx, 1980)



## 5.2 El desempleo desde una visión sociológica

Jeremy Rifkin define en su libro "El fin del Trabajo", el reemplazo del trabajo realizado por el hombre, por máquinas. Él atribuye la mayor responsabilidad del desempleo a la revolución científica y tecnológica apoyada en las tecnologías de la información y las comunicaciones y a los procesos de reestructuración productiva. "La tercera revolución científica y tecnológica es muy diferente a las anteriores, pues debido al incremento de la productividad, suprimiría la mayor parte de los puestos de trabajo actuales y haría muy poco necesario el trabajo humano". (Rifkin, 1996)

Opina que la consecuencia será el aumento de la riqueza y la abundancia de bienes, pero los mismos serán producidos por un número cada vez menor de personas, que quedarán en situación de desempleo y sin mucha esperanza de que se pueda producir un cambio para revertir la situación.

Neffa en su Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo, plantea las diferentes visiones y pensamientos de los autores que hablan del tema. En cuanto a Rifkin, él expone que "Según el autor, es un error pensar, como lo hacen actualmente los economistas evolucionistas y regulacioncitas, que en ciertas condiciones, las nuevas tecnologías permitirán no sólo aumentar la productividad, disminuir los costos de producción, mejorar los salarios y reducir los precios, sino también aumentar la demanda de los nuevos productos, que requerirían más empleos. No sólo niega esta posibilidad sino que también desconoce que la tecnología pueda hacer más liviano y confortable el trabajo de los seres humanos, sin conflictos y sin frenar la carrera al consumismo. Con ese criterio, el resultado será entonces el desempleo, la creación de un "lumpem proletariado", que daría lugar a la vagancia, la delincuencia, la violencia y a graves problemas familiares." (Neffa, 2001)

Él cree que ya se habría llegado al agotamiento de las posibilidades de que "el sector terciario" o "cuaternario" tradicional de servicios absorba la fuerza de trabajo desplazada por los otros dos grandes sectores. Por otra parte, observa que en aquellos sectores ya han disminuido los salarios, se ha deteriorado la protección social e incrementando la pobreza. "Los procesos de "reingeniería" empresarial transformarían



ahora a las clases medias, y el dualismo de la sociedad americana se volverá de acuerdo con este pronóstico más heterogéneo y concentrado, en beneficio de las nuevas clases sociales emergentes, que se fortalecerán por haberse adaptado a la nueva "sociedad del conocimiento". Por otra parte, la clase obrera tradicional se irá agotando en términos absolutos y relativos y en su lugar emergerá una gran masa de trabajadores pobres y desempleados. (Rifkin, 1996)

Para Gorz a diferencia de Rifkin, la reducción de empleos no se debería solamente a las NTIC, sino también a las nuevas formas de organización de las empresas, de la producción y del trabajo, a la flexibilidad funcional (o "interna": polivalencia, multifuncionalidad, movilidad), a la flexibilidad "externa" (segmentación, subcontratación, externalización, trabajos temporarios), lo cual supone la existencia de un real "ejército industrial de reserva" como también lo llama Marx. Entonces se debe proceder a la "redistribución del trabajo", que estaría en vías de extinción, para reducir el desempleo y abrir un espacio para las actividades no económicas. En el futuro el trabajo consistiría en otro tipo de ocupación, de carácter intermitente y que sería menos importante para el sentido de la vida y la imagen que cada uno se hace de sí mismo. Habrá entonces una ruptura con el pasado, pues antes la vida estaba centrada en el trabajo, todavía el trabajo y el ingreso estaban directamente relacionados entre sí." (Gorz, 1988).

Los nuevos puestos de trabajo, que él supone serán discontinuos, temporarios, de tiempo reducido y en consecuencia de baja productividad, serán empleos no estandarizados, no permanentes, pues según su análisis solo subsistirían como empleos aquellos trabajos que tengan una gran demanda. Pero a su vez propone que se debería asegurar un ingreso continuo para remunerar trabajos de naturaleza discontinua, similar a los ingresos normales de los trabajadores de esa profesión. Y entre dos empleos discontinuos, los trabajadores deberían continuar percibiendo un ingreso, algo así como el actual seguro de desempleo en los países capitalistas industrializados. Las rentas serán cada vez más tecnológicas y cada vez provendrán menos del trabajo humano material.



"No hay, ni habrá nunca más, suficiente trabajo remunerado, estable, de tiempo completo para todos, pero la sociedad, de hecho el capital, que no tiene más necesidad y tendrá cada vez menos necesidad del trabajo de todos, este se la pasa repitiendo que no es ella, la sociedad, joh, no!, sino ustedes los que tienen necesidad de trabajo". (Gorz, 1982)

Marx difiere al respecto, "Como la máquina multiplica el poder del trabajo, y parece ser productiva por sí misma, los economistas apologéticos hacen de la máquina la potencia productiva por excelencia. Pero, a la inversa, no porque el maquinismo sea acompañado siempre por nuevas miserias y aparezca como un flagelo en el modo de producción capitalista, corresponde hacer de la innovación técnica la causa real del desempleo. La máquina no es en sí misma una potencia destructiva y, si lo fuera, habría que preocuparse porque desde los comienzos de la humanidad, nadie inventó una máquina para trabajar más despacio. La desocupación no es un producto de la automatización o del maquinismo sino la consecuencia ineluctable del desarrollo del progreso técnico en las condiciones propias del funcionamiento de la producción capitalista. El desempleo resulta de la contradicción de un modo de producción capitalista que tiende a reproducirse cada vez más sobre una escala ampliada, a desarrollar la producción por la producción y, al mismo tiempo, a crear un mercado cada vez más restringido. Que este proceso social que expresa la lucha por la apropiación del producto excedente, aparezca como resultado de la acción de las cosas, es justamente la inevitable mistificación que nace de las condiciones mismas en las que se desarrolla el proceso del trabajo social (Marx, 1894). Para Marx el capital no es una cosa, es una relación social, pero es una relación en la cual las cosas parecen dotadas de vida, al mismo tiempo que los individuos son transformados en cosas. La máquina, lejos de ser causa de un supuesto fin del trabajo, es por el contrario, medio y causa a la vez del hambre cada vez mayor de trabajo gratis del capitalista.

(...) la gran industria completa finalmente la separación entre el trabajo manual y las potencias intelectuales de la producción, a las que transforma en poderes del capital sobre el trabajo. La habilidad del obrero aparece disminuida ante la ciencia prodigiosa, las enormes fuerzas naturales, la magnitud de trabajo social incorporadas



al sistema mecánico que constituyen la potencia del Señor. En el cerebro de este señor, su monopolio sobre las máquinas se confunde con la existencia de las máquinas. (Marx, 1867)

### 5.3 Estrategia

Las organizaciones tienen capacidad de producir efectos, a veces de gran alcance, planeadas o no, intencionadas o no. Por ello su responsabilidad trasciende los límites de la organización alcanzando a la sociedad en general.

Los grandes cambios estructurales en numerosos sectores, originados por importantes factores tales como la liberalización, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas y las cambiantes expectativas de los clientes, plantean nuevas dificultades a los directivos de empresas de numerosos países. Las antiguas recetas ya no funcionan. Los líderes empresariales que intentan que sus empresas sean nuevamente competitivas están dejando atrás los enfoques competitivos tradicionales. Buscan nuevas fórmulas que fijen el rumbo en un entorno turbulento.

“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.” (Johnson, 2006)

Para Kenneth Andrews, “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que será” (Andrews, 1977).

En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el



comportamiento humano en la organización. Con base a esta definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

En una estrategia humanista, como orientación general, lo que se plantea para los hombres y mujeres de nuestro tiempo es la defensa y ampliación de las dimensiones universales y de beneficio humano de la ciencia y la tecnología; y, para ello, impedir que predominen los intereses de grupos egoístas movidos por estrechos fines económicos, políticos o militares. La búsqueda de este objetivo en su sentido más profundo es, entonces, una praxis social.

Porter presenta la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno, que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico. Considera la estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Consecuentemente, podemos establecer que el cambio estratégico se produce cuando la organización cambia su orientación estratégica, es decir, define una nueva estrategia que persigue un ajuste alternativo entre el entorno y las variables de la organización (Porter, 1991)

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español. Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.



## 5.4 Dirección Estratégica

La dirección estratégica, se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

El directivo que aspire a dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar la capacidad para adoptar un planteamiento general, concebir la organización como un todo.

En su efecto las decisiones estratégicas se caracterizan por lo siguiente:

- Se ocupará de la dirección a largo plazo de una organización.
- Del alcance de las actividades de la organización.
- De la consecución de una ventaja respecto a los competidores.
- Abordar los cambios del entorno empresarial.
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica).
- Se ve afectada por los valores y expectativas de las partes interesadas.

Por lo tanto es probable que:

- Tengan una naturaleza compleja.
- Se tomen en situaciones de incertidumbre sobre el futuro.
- Afecten a las decisiones operativas.
- Requieren un planteamiento integrado para dirigir la organización (tanto de dentro como fuera de la misma)
- Impliquen cambios considerables. Que pueden resultar difíciles debido a la herencia de recursos y a la cultura.

### 5.4.1 La posición estratégica

Trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización, (recursos y las competencias), y las expectativas e influencias de las partes interesadas.





### **5.4.2 Elecciones estratégicas**

Implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo, y las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse, como de los métodos de desarrollo.

Hay elecciones estratégicas en cuanto a cómo quiere competir la organización en el ámbito de la unidad de negocio. Esto exige una identificación de las bases de la ventaja competitiva que surgen de la comprensión de los mercados como de los consumidores y de la capacidad estratégica de la organización.

La estrategia se puede desarrollar en el futuro en distintas direcciones. El método puede ser de desarrollo interno (haciendo crecer sus negocios actuales) o mediante fusiones, adquisiciones y / o alianzas estratégicas con otras organizaciones.

### **5.4.3 La estrategia puesta en acción**

Se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica. Aquí es importante la estructuración para apoyar un rendimiento de éxito, esto incluye las estructuras, los procesos y las relaciones de la organización (y las relaciones entre estos elementos).

El alcance del éxito depende de la forma en que las áreas independientes de recursos (personal, información, finanzas y tecnología) sustentan las estrategias. La inversa también es importante para el éxito, fundamentalmente el grado en que las nuevas estrategias se basan en las particulares fortalezas de recursos y competencias de una organización.

La gestión de la estrategia implica a menudo cambios y hay diversas formas de reacción frente a los mismos.



## 5.5 Gestión del cambio estratégico

### 5.5.1 Diagnóstico de la situación de cambio

Es necesario comprender la magnitud del reto que hay que superar cuando se trata de efectuar un cambio estratégico.

Existe un peligro cuando se piensa que solo hay una forma, o solo hay una buena forma, de cambiar la estrategia de la organización.

Se puede afirmar que es bueno que la naturaleza del cambio de una organización sea incremental. Así, puede partir de las habilidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización, de forma que el cambio sea eficiente y probablemente logrará su compromiso. Un planteamiento Big Bang puede resultar necesario en determinadas circunstancias. Por ejemplo, si una organización se encuentra en medio de una crisis tiene que cambiar de dirección muy de prisa.

En cuanto al alcance del proceso de cambio se trata de saber si se puede producir dentro del paradigma actual o no (es decir, de las creencias y supuestos actuales de la organización), esta puede ser de realineación o de transformación.

Hay cuatro tipos de cambio estratégico.

- La adaptación es el cambio que se puede acomodar dentro del paradigma actual y se produce en forma incremental. Es la forma de cambio más frecuente en las organizaciones.
- La reconstrucción es el tipo de cambio que puede ser muy rápido y puede generar importantes alteraciones en una organización, pero no cambia el paradigma de forma fundamental. Podría tratarse de una situación de reestructuración, donde son necesarios importantes cambios estructurales, o de un importante programa de reducción de costes para resolver el declive del rendimiento financiero, o el cambio de las condiciones de mercado.
- La evolución es un cambio de la estrategia que requiere un cambio de paradigma, pero a lo largo del tiempo.



- La revolución es un cambio que exige un rápido e importante cambio estratégico y del paradigma. Puede producirse en situaciones en que la estrategia ha estado tan limitada por el paradigma existente y las formas habituales de hacer las cosas en la organización que, incluso cuando las presiones competitivas o del entorno exigen un cambio fundamental, la organización no ha sido capaz de reaccionar.

		Alcance del cambio	
		Realineación	Transformación
Naturaleza del cambio	Paulatino	Adaptación	Evolución
	Big Bang	Reconstrucción	Revolución

No hay una fórmula correcta para la gestión del cambio. El éxito en cualquier intento de gestionar el cambio dependerá del contexto más general en el cual se produce.

Los contextos son totalmente distintos, y el planteamiento para gestionar el cambio tendrá que ser, por tanto, distinto. Es importante tener en cuenta una serie de características del contexto al diseñar los programas de cambio.

- Tiempo: la velocidad a la que hay que imponer el cambio
- Alcance: el grado de cambio necesario
- Preservación: qué recursos y características de la organización hay que conservar
- Diversidad: la homogeneidad de los grupos de trabajo y de las divisiones de la organización
- Capacidad cualitativa: cuál es la capacidad directiva y del personal para aplicar los cambios
- Capacidad cuantitativa: cuál es el grado de disponibilidad de los recursos para el cambio
- Disponibilidad: que disponibilidad tiene el personal para cambiar



- Poder: que poder tiene el líder del cambio para imponerlo. (Johnson y Scholes, 2001)

## 5.6 Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La gestión de las personas es, sin duda, una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, pasando de ocupar un segundo plano en la empresa a ser considerada una función determinante del éxito o fracaso empresarial, esto es estrategia.

La administración de los RRHH ha evolucionado progresivamente, distinguiendo cuatro periodos: etapa administrativa, de gestión, desarrollo y estratégica. Las diferentes denominaciones reflejan las formas de entender el recurso humano en la empresa y, por lo tanto, de gestionarlo. Modificando así los contenidos, esto es, las tareas básicas que incluye, así como los objetivos que se pretenden con ellas y también cambiando su posición en el organigrama lo que permite identificar el estatus que ésta posee en función de la organización.

Armstrong define la Dirección de Recursos Humanos como un “enfoque estratégico y coherente de la dirección y desarrollo de uno de los activos más valiosos de la organización, las personas que trabajan en ella, las cuales de forma individual y colectiva contribuyen al logro de sus metas” (Amstrong, 1992).

La dirección estratégica posee objetivos relevantes los cuales son:

Integración estratégica. Supone asegurar que los recursos humanos estén integrados en los planes estratégicos, que las políticas de recursos humanos sean coherente entre sí y con el resto de las políticas de la empresa, que la dirección de línea reconozca la importancia de los RRHH y, por último, la identificación de los intereses de los empleados con la organización.

Compromiso de los empleados con la empresa como vía para lograr su motivación e implicación con los intereses de la misma.



Flexibilidad, la cual implica crear estructuras flexibles y dotar a la empresa de empleados con capacidad de adaptación.

Y, calidad, tanto del departamento de personal y de las políticas que diseña, como de la actuación de todos los miembros de la empresa. (Amstrong, 1992)

Frente a estos objetivos se puede afirmar que existen dos concepciones totalmente diferentes de la gestión del personal. Una concepción tradicional, considera al personal como un coste, en la que lo social y económico se declara incompatible, y que ponen énfasis en el taylorismo, el control, la eficiencia, la reducción de costes y la reducción de los conflictos. Una concepción renovada, asienta y afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico, y donde el personal es percibido como un factor estratégico.

Los cambios externos, a su vez, han provocado modificaciones en las propias empresas que, habitualmente, se han traducido en una mayor complejidad que también ha planteado nuevas respuestas a la gestión de personal. Tal es el caso de la “Revolución tecnológica que ha dado lugar a fuertes reconversiones en los procesos productivos, provocando la obsolescencia de los competencias de los individuos de la empresa y ha exigido un cambio en el tipo de mano de obra requerida: más cualificada, flexible e implicada.” (Aragon, 2004)

Por otra parte, Casado y Lavin hacen mención a la importancia de los agentes externos y como estos crearon determinados retos para la gestión de recursos humanos, entre los más importantes se encuentran, el reto económico, tecnológico y organizacional. Independientemente de los cambios esperados, la intensidad de los cambios y a la velocidad a la que se producen constituye en sí mismo uno de los principales retos para la gestión de personal. Este creciente dinamismo del entorno, empujado muchas veces por las nuevas tecnologías, exigirá a las empresas cambios rápidos y de forma eficaz para poder sobrevivir y prosperar. (Casado, Lavin, 1999).



## 5.7 Retos de la Gestión de los Recursos Humanos

Independientemente de los cambios esperados, la intensidad de los cambios y a la velocidad a la que se producen constituye en sí mismo uno de los principales retos para la gestión de personal. Para ello, contar con unos recursos humanos flexibles y adaptables, entre otros, será determinante y dotar a la empresa de ellos se convertirá en una tarea clave.

Retos económicos: se destacan los aspectos tales como la globalización creciente de los mercados, la tercerización de la economía y los cambios en las demandas de consumidores, que cada vez se vuelven más exigentes.

Retos tecnológicos: Por un lado, la innovación tecnológica aumentará más el proceso de progresiva mecanización, automatización y robotización ya iniciados en los últimos años, lo que seguirá dando lugar a un proceso de reducción de mano de obra en el sector industrial. Esto provocará cambios en los tipos de puestos de trabajo y su contenido que tendrá que gestionar la función de personal. (Casado y Lavin, 1999)

Entre los retos que plantean las nuevas tecnologías para la gestión de RRHH se destacan tres:

- Cambiará la estructura de empleo y el contenido de los puestos de trabajo, así como los conocimientos requeridos al empleado.
- Se producirá una modificación en el tipo de relación de la empresa con el trabajador, que será menos laboral y más contractual. Esto es, el empleado se convertirá en vendedor de servicios. En esta relación, la empleabilidad y no el empleo tradicional será la clave para la estabilidad laboral.
- Surge el trabajador del conocimiento, que debe estar más preparado, tener capacidad de autonomía, poder de decisión y libertad de acción en su trabajo.

Retos Organizativos: Con objeto a hacer frente a las tendencias observadas en el entorno, y que demandan más eficiencia y flexibilidad en la empresa, se están modificando sus estrategias, sistemas y formas de trabajar, lo que genera desafíos



importantes para la gestión de personal (Casado y Lavin, 1999). Los principales pueden sintetizarse en los siguientes:

- Reestructuración de las empresas, se incluyen la reducción de su tamaño, con la consiguiente reducción de empleo, el incremento en la realización de alianzas, fusiones y adquisiciones, o procesos de externalización de actividades.
- Aplanamiento de la estructura organizativa; implica la reducción de niveles jerárquicos, esto ayuda a reducir los costes de la empresa, aligerar la estructura, facilita la comunicación interna y proporciona a la empresa mayor capacidad de maniobra y de respuesta rápida.
- Descentralización de las decisiones, transfiere la responsabilidad de decidir a personas localizadas cerca de donde se produce la situación que requiere la intención, lo que permite dar respuestas rápidas y ser más flexibles. Para ello se necesita empleados más polivalentes, con autonomía y poder de decisión, que la Gestión de personal puede ayudar a desarrollar.
- Aumento de la flexibilidad de la empresa tanto económica como productiva, contractual, funcional y salarial.

## **5.8 Asociatividad**

### **5.8.1 Generalidades**

El concepto de asociación es el “Contrato en virtud del cual varios individuos convienen en reunirse de manera permanente para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico. La palabra asociación tiene un doble significado: el lato y el restringido. El significado lato comprende toda agrupación de personas físicas, realizada con un cierto propósito de permanencia para el cumplimiento de una finalidad cualquiera, de un interés común para los asociados, siempre que sea lícito. El significado restringido de la palabra asociación se entiende, a su vez, de dos maneras, como asociación de interés público y



como asociación de interés privado. Acción de formar una compañía llevando a cabo las formalidades legales necesarias.” (Rosales, 1996)

La asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica las cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. (Rosales, 1996)

En la práctica, el concepto de asociatividad ha permitido la estructuración de algunas estrategias colectivas que utilizan las empresas para enfrentar el proceso de globalización desde lo local. Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados diversos, reflejando experiencias de desarrollo local, donde la política de desarrollo se fundamenta en el papel central de los actores locales, los cuales se organizan formando redes que sirven de instrumento para estimular el conocimiento y aprendizaje sobre la dinámica del sistema productivo y las instituciones. (Vázquez Barquero ,2005)

### **5.8.2 Distinciones**

La asociatividad tiene seis distinciones importantes a saber:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.





De acuerdo a estas características la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en ésta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales



operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

## **5.9 Cultura del dar y la Economía de Comunión.**

Las ciencias sociales están buscando a toda costa un paradigma que les permita en el umbral del siglo XXI superar la cultura del crecimiento de las ambiciones individuales, del exceso de autonomía de los individuos y grupos elitistas que no tiene en cuenta el bien de las otras personas; del superar la rivalidad crónica que amenudeo es motivo de conductas agresivas; y también de la creciente desproporción entre un estrato de gente que se enriquece de manera injusta y que es marginada en la miseria, el desempleo y la falta de vivienda. La única manera para contrarrestar la desintegración social es la integración; la única alternativa a la rivalidad y el egoísmo es la solidaridad humana. El fenómeno de Movimiento de Focolares, cuya fundadora es Chiara Lubich, demuestra, a través de aplicaciones prácticas, que es posible contribuir a la unidad y la integración social sobre nuevos principios profundos.

Trabajando e investigando el tema se acertó con un conjunto de empresarios y empresas que recorren un camino distinto de hacer economía. Esta nueva visión de hacer economía fue pensada como factor de estudio de empresas viables y generadoras de empleo. Se partió de un nicho, hasta ahora poco conocido dentro de la economía tradicional de mercado, que son las empresas que adhieren a una nueva práctica económica que es la “Economía de Comunión”.

A continuación se define Economía de Comunión como “el conjunto de Organizaciones económicas privadas que se inspiran explícitamente en la cultura del dar y apuntan a realizar, tanto en su interior como hacia todos los interlocutores externos, relaciones de comunión” se advierte que la experiencia tiene implicancias de orden específicamente humano, junto a un doble aspecto teórico: sociológico y antropológico.

Desde el punto de vista sociológico, se trata de un fenómeno social que penetra en el hecho económico, es una trama de relaciones concretas, entre actores sociales,



que pretenden articular acciones cooperativas, dentro de la lógica competitiva del mercado. El resultado son nuevas situaciones sociales, con nuevos tipos de relaciones sociales y nuevos modelos socio culturales.

Desde el punto de vista antropológico lleva implícita una nueva concepción del hombre, al que llaman “Homo Donator”. “No se trata de ser generosos, de hacer beneficencia, o ejercer la filantropía, ni mucho menos de abrazar la causa del asistencialismo. Se trata más bien de conocer y vivir la dimensión del darse y del dar como esencial a la sustancia y a la existencia de la persona. Pretende un abandono, teórico y sustancial, del individuo racional y egoísta, del homo economicus.” (Lubich Chiara, 1991)

La autora Paola Santoro en su investigación doctoral, menciona las características de la EdC, éstas pueden resumirse en cuatro aspectos.

Aspecto antropológico: en la economía de Comunión actúa la valorización máxima de la persona, de toda la persona, al interior de la empresa, cualquier sea su rol o su función; busca la realización plena de la persona en sus dimensiones individual, social y espiritual.

Aspecto laboral: se considera el trabajo en su máxima dignidad, independientemente de los aspectos ligados a lo técnico y lo funcional. Así, y a través del trabajo del hombre se desarrolla a si mismo potenciando sus cualidades humanas. El trabajo dignifica a la persona y, a la vez, el hombre se ennoblece, crece y coloca sus talentos al servicio de su comunidad.

Aspecto económico: la empresa es concebida propiamente como una comunidad de trabajo y de servicio no cerrada en sí misma y replegada sobre su crecimiento. Por el contrario, la empresa ha de ser una unidad productiva orientada a la creación de bienes, servicios y trabajos en función del bien común; se trata, de ese modo de poseer una comunidad que estimula la participación de los sujetos en la actividad productiva.

Aspecto cultural: en cuanto a que, realizándose el proyecto al interior de una economía de mercado, los sujetos productivos son inspirados por una cultura diversa



de la que promueve el capitalismo, se trata, en concreto, de la cultura del dar en contraposición de una cultura del tener.

La cultura del dar en la EdC busca reorientar la gestión de una empresa reconsiderando su capital humano, tecnológico y monetario, reorganizando sus procesos a partir de una visión integral del servicio que presenta una empresa a la sociedad. En este sentido la propuesta económica podría ser definida como la economía de la persona, dado que tiene como centro “al hombre”, pues este es, considerado el autor, el centro y el fin de la íntegra vida económica social.

Existe la necesidad de replantear los sistemas de valores con la intención de reorientar la vida de la sociedad civil favoreciendo la llamada “Cultura del Dar”, cultura que constituye la raíz de las empresas de Economía de Comunión. Este estilo involucra a todos los que participan en este proyecto, pues todos pueden dar; desde una escucha activa; una decisión proactiva; un modo de operar donde prime el consenso; una gestión capaz de ser transformadora del núcleo social que son las organizaciones y cuando esta dinámica se vuelve recíproca entre todos los niveles se verifica un clima laboral estable, sincero y armonioso. (Silvestro, 2009)

Recorriendo la historia de los pueblos y la del nuestro en particular se observa cómo se mantiene invariable, en todos los tiempos, el flagelo de la desocupación. Atentos a ello, se debería repensar el modo de generar trabajo digno y satisfactorio para quien lo forje. En este plan se encuentran en nuestro país un grupo de pequeñas y medianas empresas que han puesto en práctica una nueva teoría económica, a la que dieron en llamar “Economía de Comunión”. Uno de los primeros objetivos de los empresarios de EdC es el de generar puestos de trabajo que dignifiquen al trabajador y así poder transformar la empresa en una verdadera comunidad. (Lubich Chiara, 1999)

Ciertamente, el mundo está avanzando a mayor velocidad que nunca y tener organizaciones emprendedoras será la única fórmula que pueda asegurar altos niveles de compromiso entre empresarios y trabajadores a futuro.

La desocupación es un tema socialmente conocido y paralelamente minimizado. Se toma a la desocupación primordialmente, como una problemática en



el ámbito económico, dejando de lado la reestructuración que tendría que sufrir la creación de puestos de trabajo para combatir este flagelo. Es decir, no solo generar puestos de trabajo como instrumento regulador para descender el índice de desempleo, sino que esta ocupación será verdaderamente satisfactoria en derechos y obligaciones a quien lo desempeñe.

Se puede pensar al mercado como el lugar en el que pueden encontrar espacio empresas que podemos llamar capitalistas, es decir, que actúan con fines de lucro, pero también por otros fines. Las personas se pueden asociar entre ellas, formar grupos en los cuales se unen para producir con una lógica distinta a la del lucro. Por ejemplo, las empresas sociales, las empresas civiles, empresas que toman distintos nombres, en Norteamérica las llaman non-profit, o las empresas de Economía de Comunción, etc. En otras palabras, empresas que tienen como objetivo el principio de reciprocidad. Las empresas privadas tienen como principio base el del beneficio, la ganancia, el lucro. Las empresas sociales tienen el principio de reciprocidad. Por eso, el segundo punto de definición de una economía humana, o de mercado humanizado, es el de consentir la libertad efectiva de opción: que si algunos sujetos quieren unirse para hacer empresas con un objetivo que no sea el del lucro, tienen que poder hacerlo.

El proyecto de la Economía de Comunción promueve una “cultura del dar”, en lugar de la vigente “cultura del poseer y dominar”. Lo paradójico es que un enfoque como éste, que parece contradecir cada regla económica, conduce incluso a un aumento de la competitividad y productividad de la organización, como lo demuestran las experiencias de este proyecto. Las empresas de EdC quieren servirse del mercado para de manera alternativa, producir riqueza y contemporáneamente redistribuirla, la idea es usar el propio mercado para redistribuir riqueza y eliminar desigualdad. Este es un aspecto completamente innovador. El poder cubrir los deseos de muchos emprendedores y trabajadores de cualquier edad dispuestos a desafíos y con intenciones solidarias, dando la posibilidad de concentrar toda su energía en una actividad lucrativa que a la vez le permite ser altruista con su trabajo.

Las empresas que forman la EdC, son empresas que están dentro del mercado, no dentro del Estado, no reciben subsidios. ¿Cómo hay que considerarlos entonces a



estos empresarios..., están todos locos? ¿Cómo es que están dentro del mercado, siguen las reglas de la eficiencia, de la productividad, pero lo hacen con una lógica distinta? La lógica de la comunión propuesta en primera instancia por la “economía de comunión” lanzada por Lubich, es mucho más acorde y funcional a la economía que la lógica del beneficio. La primera propone, y en cierta medida asegura, la circulación en todas las direcciones y sentidos, no sólo de los bienes y servicios producidos, sino de las capacidades productivas, y otros talentos, mientras la segunda sólo asegura circulación allí donde haya rentabilidad, con las consecuencias ya descriptas.

La primera prevé la circulación hacia aquellos que hoy son excluidos del sistema o están en riesgo de serlo, lo que significa aumentar la circulación disminuyendo la tendencia hacia la concentración, mientras la segunda no ha encontrado mecanismos capaces de evitarlas, cayendo periódicamente en crisis.

Como cierre de la temática, destacamos la opinión del economista Zamagni Stefano, quien expone: “sólo los testimonios convencen y cambian la cultura. Por lo tanto, tenemos que favorecer la difusión de aquellas experiencias de vida que están vinculadas a matrices de tipo religioso o también laico, que dan testimonio de los valores, y estos testimonios no pueden ser sólo de tipo intelectual. Se necesitan también testimonios intelectuales, pero lo que hace falta son testimonios operativos, tanto en el campo económico como en el social. En la práctica, estos testimonios toman los nombres más variados: por ejemplo, organizaciones del Tercer Sector, o de la economía civil, o de la economía social, o de la economía de comunión. Lo importante es comprender la función estratégica de esta expresión. Por eso, hacen muy mal quienes de frente a esta experiencia y a estos modelos, dicen: "Es poca cosa, esto no puede provocar cambios..." ¡Esto no es verdad, cambian mucho! Claro que, si yo juzgo la economía de comunión con los parámetros de los economistas, es como un granito de arena de una playa inmensa. Cada día en los mercados se negocian 1 billón, 200 mil millones de dólares y, por lo tanto, con relación a estas cifras, estas experiencias parecen poca cosa. Pero quien piensa así debo decir que no entiende mucho de economía, entiende de contaduría porque cuenta, pero la economía es otra cosa. Los que piensan así no comprenden el valor de lo que decía antes, de la



homogeneidad cultural, porque estas experiencias demuestran con los hechos que es posible estar en el mercado, en la época de la globalización, operando, organizando la producción y alcanzando fines que no son sólo, lucrativos, de obtener ganancia, o como se dice en inglés del "for profit". Este es el gran desafío que escandaliza a muchos, sobre todo a los economistas, porque muchos de ellos les dirán que no es posible estar en el mercado, afrontar la competencia, sin apuntar a la maximización de la ganancia. A quien les dice esto le tienen que decir que es falso porque no hay ninguna teoría, ninguna demostración de cuanto se ha dicho. En cambio se puede demostrar que se puede actuar en condiciones de eficiencia también con otra lógica. No estoy diciendo que la lógica de la ganancia no sea necesaria, es necesaria pero no suficiente. Necesitamos de otras lógicas si no queremos que el futuro corra riesgos. (...) ..tenemos que tener la humildad de reconocer que, con la sola lógica de la ganancia, no se va adelante, se va hacia la destrucción. Es por eso que necesitamos otras formas alternativas, que no son contrarias, sino alternativas. Nosotros tenemos que superar una lógica antagónica, tenemos que favorecer una verdadera libertad de opción. El verdadero liberal, hoy, es el que razona en estos términos, deja a la libertad de elección de expresarse en términos económicos en la forma más adecuada para cada uno." (Zamagni, 2000)

### **5.9.1 La experiencia de Economía de comunión en Argentina.**

Desde Julio de 1991 a dos meses del nacimiento del proyecto en Brasil, se lanza el proyecto en Argentina. La adhesión al mismo ha sido de muchas empresas que decidieron modificar su estilo de gestión empresarial, en la actualidad se cuenta con más de 50 organizaciones participantes.

Como un ejemplo relevante al respecto, en la provincia de Córdoba hemos encontrado 5 empresas que trabajan desde la cultura del dar y de ellas hemos elegido a la empresa DECADE S.A., quienes accedieron a contarnos su experiencia.

El fundador relata que siempre estuvo buscando el por qué debía trabajar, y por qué debía estar su empresa inserta en la sociedad. Nunca le satisfizo el principio



capitalista que se basa en lograr mayor utilidad monetaria, como el fin principal que mueve a las empresas; pero tampoco el fundamento económico comunista donde es el “compartir todo con todos”; estos eran los dos focos que se venían manejando desde siempre la economía mundial.

“Quería buscar un equilibrio entre estos modelos y me encontré con el principio de Comunción al cual me quise adherir”

Plantea que una empresa capitalista que quiere ganar dinero orientada a la maximización de beneficios tiene que poner algo en función de la sociedad, una parte para que la empresa siga funcionando, otra para la formación y finalmente para darle a las personas que lo necesitan; “...si uno no trata de ser equitativo, no trata de establecer este principio del dar, del respeto por aquellas personas que no tienen la posibilidad de acceder a los beneficios que uno tiene; no se contribuye, sino se retrocede. Por eso me sume a esto y trato de trabajar de esta manera, yo creo que la acción de la providencia es algo muy valioso, cuando uno se pone en función del otro la providencia llega; nuevos trabajos, nuevas oportunidades en el mercado...”

Llevar la empresa en este rumbo le implico dejar de lado muchos negocios ya que iban en contra de su ética y honestidad, ellos decidieron trabajar desde el 2000 bajo el principio de honestidad y libertad de acción, sus empleados saben que nadie los va a obligar a cómo y cuánto trabajar, sino que pasa por una cuestión de conciencia.

“Con respecto a sí hubo un mejor rendimiento en todos estos años, sólo puedo decir que si yo no hubiera optado por esta filosofía no sé qué hubiera pasado. Conozco otros colegas que económicamente están mejor que yo pero no sé si moral o personalmente les sirve.”

### **DECADE S.A.**

Visión: Distribuir salud a través de relaciones serias, responsables y confiables con sus clientes, proveedores y empleados poniendo como centro a la persona y sus necesidades.





Misión: Desarrollar una empresa que sea reconocida en el mercado por la calidad de los productos y servicios ofrecidos, logrando un posicionamiento de referencia.

Valores:

1. *Armonía*- Propender a que las relaciones entre los empleados, directivos de la empresa, clientes y proveedores sean cordiales, respetuosas y constructivas.
2. *Lealtad comercial*- Establecer metodologías de trabajo que busquen consolidar lazos estables a través del cumplimiento, honestidad y veracidad con los clientes y proveedores.
3. *Personalización*- Tener en cuenta que detrás de los productos comercializados existen **personas** que sufren.
4. *Rentabilidad razonable*- Ser ecuánimes al fijar los márgenes de utilidad evitando los abusos comerciales que se nos pueden presentar como “oportunidades” en ciertas coyunturas del mercado.
5. *Cultura del dar*- Trabajar para difundir la nueva cultura del dar, en contraposición a la cultura del tener.
6. *Atender necesidades*- Estar atentos a las necesidades de los empleados y también de terceros, en la medida de nuestras reales posibilidades, con una mirada integral sobre la persona.
7. *Compromiso social*- Ayudar a crear y desarrollar las estructuras para que las organizaciones sanitarias contemplen la realidad del enfermo.



---

## **6. Abordaje Metodológico**

---

El proyecto de grado se lleva a cabo en la empresa Indumix S.R.L, incursionándonos tanto en el ámbito empresarial como laboral. Por medio del pre diagnostico realizado a través de un estudio exploratorio se puede realizar una descripción general del problema.

El plan de intervención se justifica en base al diagnóstico con su correspondiente marco teórico y objetivo general y específico.

Se realizarán propuestas de mediano y largo plazo determinando los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar dichos objetivos. La puesta en marcha del plan dependerá de las decisiones de los responsables de la organización lo que en función de la respuesta permitirá evaluar los resultados o no.

### **6.1 Determinación del área de intervención y población afectada.**

#### **6.1.1 Elección del área dentro de la Organización**

A través de un estudio exploratorio se llevó a cabo un diagnóstico en profundidad de la situación general que está atravesando Indumix, a partir de allí se planteó un plan de intervención para dicha problemática.

Indumix S.R.L. ha ido atravesando diferentes etapas durante este proceso de automatización y cambio estratégico, lo cual queda plasmado tanto a nivel estructural, funcional y operacional. Sin embargo como todo proceso de cambio implica un periodo de adaptación y aprendizaje por parte de todos miembros de la organización.

La implementación de la estrategia se fue aplicando en diferentes áreas y periodos para ir observando su evolución. Si bien desde el inicio de este proceso se trabajó desde el cambio cultural para lograr un clima laboral apropiado y de esa manera evitar cualquier obstáculo que impida alcanzar los resultados esperados; como todo proceso de cambio surgieron ciertas consecuencias que no para todos fueron las deseadas.



El área más afectada y en la cual se pueden evaluar los efectos y en el que hubo una mayor implementación de tecnología es la de “Preparación de materiales”, por lo que fue la elegida para desarrollar el análisis respectivo y de esa manera de acuerdo a dicho resultado tomarlo como base para considerar aquellos aspectos positivos y negativos que se podrían rescatar o evitar para aplicarlo en el resto de la empresa.

Aquí, es donde con la incursión de nuevas tecnologías se logra una mayor optimización del tiempo y de recursos y es el área que permite alcanzar la mayor productividad según las diferentes opiniones tanto de directivos como de los operarios participantes de los procedimientos que se realizan en este galpón.

## **6.2 Población y muestra afectada**

La población investigada es de 128 empleados, a partir de ello se realizará una muestra no probabilística diversa; tomando como sujetos de investigación a: 2 Directivos, 2 Responsables de RRHH, 10 operarios con antigüedad y 5 operarios recientemente incorporados.

En función del objetivo de estudio y las características de la población se define trabajar con una muestra no probabilística que permita realizar una selección informal y arbitraria de los sujetos típicos capaces de proporcionar los datos necesarios para cumplimentar nuestro objetivo de investigación, caracterizando así a nuestra muestra “intencional”.

## **6.3 Recolección de datos**

La elección de la entrevista para la recolección de datos se fundamenta en que, tal como nos indica Miguel S. Valles, esta técnica permite la obtención de una gran riqueza informativa en las palabras y enfoques de los entrevistados, proporciona al investigador la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas en un marco de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo, y es una herramienta eficaz de investigación en el acceso a la información difícil de obtener sin



la mediación del entrevistador. Por lo tanto se utilizarán entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas, éstas serán categorizadas según el nivel jerárquico, ejecutivo u operacional.

Para lograr un diagnóstico completo se utilizará también como instrumento de recolección de datos la observación con participación moderada siguiendo una guía y realizando un registro-resumen de Observación General.

#### **6.4 Investigación Documental**

Tal como expone Hernández Sampieri, la investigación documental consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés; para ello, se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.



---

## 7. Diagnóstico

---

### 7.1 Análisis de la Información

#### 7.1.1 Análisis de la Información recabada mediante entrevistas

Como hemos mencionado, dentro de la metodología de investigación uno de los instrumentos relevantes para llevar a cabo un estudio son las entrevistas. Las mismas nos permiten obtener un amplio margen de información respecto al campo a analizar. De acuerdo a nuestros objetivos para conocer la realidad que atraviesa la empresa seleccionada determinamos que las entrevistas semi- estructuradas eran las apropiadas.

Aquí se tomaron como puntos de referencia los aportes de los diferentes miembros de la organización que se ven afectados de manera directa o indirecta con las decisiones que se toman a la hora de atravesar diferentes cambios.

En las entrevistas realizadas a los directivos se detectó que el proceso de cambio se comenzó a desarrollar desde hace varios años atrás, pero en el cual no se premeditaron las consecuencias o impactos que estos podían ejercer a nivel interno y externo a la organización.

##### 7.1.1.1 Directivos

Desde la cúpula directiva se refiere, que las etapas acaecidas se sucedieron de la siguiente manera:

Debido a los ciclos económicos atravesados tanto en Argentina como en Brasil, la empresa se vio afectada por una demanda cíclica, esta nunca fue estable; lo que generaba como resultado demandas altas y bajas, es por esto que la fábrica para compensar esos picos contrataba más gente y producía más, pero en las épocas de bajas se generaba un sobre stock, por lo tanto debían suspender o generar situaciones para que los empleados se fueran solos. Dichas fluctuaciones llevaron a que en algún momento tuvieran que alquilar galpones para responder a dichos cambios.



Esto generó que existieran épocas en las que se debía producir demás y otras en las que debía reprogramar toda su producción. Para lograr una estabilidad decidieron empezar a trabajar en un nuevo modelo productivo. Antes la producción era a pedido del cliente, hoy en día la estrategia se enfoca en lograr una estandarización del producto, produciendo diferentes partes que pueden servir para distintos tipos de máquinas, secuenciando así el proceso productivo. Lo que antes significaba 25 tipos de productos, actualmente se concentra entre 10 o 15.

Trabajar de esta manera permitió lograr un modelo de producción constante en el que a veces se genera un sobre-stock el cual se puede paliar en las épocas de mayor demanda. De este modo se logra mantener una producción, una demanda y una nómina de gente constante. Eso permitió poder desactivar un galpón y lo que antes se realizaba con 200 empleados ahora significa trabajar con una nómina de empleados estable, logrando el mismo resultado.

Actualmente la nómina de mano de obra directa es de 85 empleados e indirecta 43, con un total de 128 empleados. Al secuenciar el modelo productivo la incidencia de la mano de obra directa sobre la indirecta cambió. Antes la relación era 5-1, 5 directa por 1 indirecta, porque el trabajo era mucha mano de obra intensiva. Al cambiar el modelo productivo, la mano de obra intensiva baja, pero la indirecta se mantiene o sube por que hay más programación, ingeniería y métodos, por eso es que hoy la relación entre mano de obra directa e indirecta es 2-1. Es decir es una relación cíclica de los modelos industriales seriados.

En resumen se aplicó una estrategia de estandarización del producto, concentración de la oferta y secuencia del proceso productivo en los últimos dos años.

Hoy con la misma cantidad de gente y la implementación de tecnología, se pretende duplicar el resultado de producción.

Para ellos la tecnología es maquinaria distinta, procesos distintos y asistencia distinta, es decir si antes una pieza se movía a mano, ahora existen elementos neumáticos que ayudan a mover la pieza, por ejemplo un empleado que soldaba una pieza a mano ahora él se mantiene quieto y lo que gira es la pieza. El antiguo modelo



productivo exigía un mayor esfuerzo físico, conllevaba pérdidas de tiempo y ausentismo por problemas de salud, estas consecuencias con un mecanismo asistido disminuyeron.

Según ellos con la inversión en tecnología no se pretende reducir el personal sino con la misma cantidad producir más.

*“La inversión que uno pone en tecnología es patrimonio de la empresa, si la inversión se pone en la gente y después se la tiene que despedir, eso se te fue. Si se invierte se hace en algo que nos permita producir más y en el caso de que no, no se pierda”*

Para trabajar en el proceso de cambio primariamente se comenzó con un cambio cultural, ya que la estandarización del producto, la sistematización del proceso y el cambio de modelo productivo generó ruidos. Ese choque hizo que la gente se fuera sola o quizás lo contrario, lo que llevó a una rotación del 30 al 40%, es decir entre 20 y 25 empleados.

Aquellos empleados que se resistían al cambio tenían que retirarse de la empresa, porque no se necesitaban oponentes sino que se hiciera lo que ellos querían, poniéndose estrictos en ciertas pautas. La cúpula puso las reglas del juego y se tenían que adaptar a ello.

La mayoría de las personas que se fueron eran los que percibían los salarios más altos y los de mayor antigüedad, ya que se les exigió que hagan determinadas tareas de acuerdo a la nueva modalidad de trabajo, pero para el empleado eso no era satisfactorio. Es decir los tiempos entre la empresa y los empleados eran distintos, quizás por ello se perdieron ciertos recursos que no eran despreciables.

El cambio cultural se produjo en dos etapas, primero se trabajó en la corrección de cuestiones básicas, como el ausentismo, permisos y llegadas tardes para que el proceso fuera más fácil de manejar logrando una responsabilidad mayor y recuperando ciertos valores perdidos.

En segundo lugar se realizó una modificación del esquema estructural y funcional donde los puestos cambiaron provocando una reingeniería funcional



completa. El objetivo es romper el paradigma tradicional donde las decisiones se toman de manera centralizada y alcanzar una estructura chata y horizontal.

En este momento emplean un mecanismo de remuneración variable ya que al ser una estructura chata la misma no permite un desarrollo profesional o de carrera y en contra posición se ofrece alcanzar un crecimiento económico. Según refieren, *“al invertir en tecnología el desarrollo lo tienen igual en el mismo puesto, adquiriendo nuevas competencias”*.

En la etapa final del proceso de cambio al haber incorporado nuevas tecnologías muchos recursos humanos y materiales quedaron obsoletos, en consecuencia decidieron vender algunas máquinas a proveedores de materiales de acero, los que también aprovecharon y vieron la posibilidad de rescatar algunos empleados.

#### **7.1.1.2 Responsables de Recursos Humanos**

De acuerdo a la información recabada de los responsables de recursos humanos, uno de los encargados del área, tiene 10 años de antigüedad dentro de la empresa, ésta tuvo la posibilidad de alcanzar la jerarquía actual después de haber ingresado como personal de limpieza.

Se pudo apreciar que su visión de la situación actual no difiere demasiado de lo que piensa el directorio ya que invertir en tecnología representa una mayor rentabilidad y optimización del tiempo, es decir lo que antes se hacía en una semana hoy se lleva a cabo en dos días.

*“La empresa puede comprar mucha maquinaria pero siempre va a necesitar la mano de obra, no se puede evadir al cien por cien lo humano”*.

Sin embargo por su cercanía a los empleados de planta fue capaz de comprender la reacción de los mismos ante los cambios, *“para el operario fue algo fuerte, primero estaban como enojados y se sentían dejados de lado. Lo primero que nos dijeron fue un NO a todo”*.





Es decir según lo citado la opinión del operario no fue considerada ni en la formulación de la estrategia ni en la implementación de la misma, o sea no se comunicó de manera fehaciente y la sucesión de hechos al ser abrupta demostró que fue un tipo de cambio impuesto, de revolución.

El otro encargado de RRHH se incorporó en enero para lograr una gestión del área más formal y sistematizada que ayudara a sobrellevar el nuevo modelo de proceso productivo.

Ahora se trabaja como célula y dentro las funciones principales del departamento se encuentran el formular políticas y planes que permitan un manejo eficiente del personal. El nuevo proceso productivo requiere desarrollar un análisis de puesto y de perfil exhaustivo según los requerimientos del nuevo esquema funcional de la organización. Existen varios planes a futuro para realizar dichas tareas pero recursos humanos actúa para resolver las problemáticas del momento, resultado de la resistencia de los empleados y de la capacitación que se debe realizar para que se logre un manejo óptimo de la tecnología. El fin de la capacitación es motivar al empleado y permitirle adquirir las competencias necesarias para llegar a ser polivalentes.

Si bien Recursos Humanos intentó reubicar ciertos empleados que consideraban oportunos para desempeñarse en otras áreas, no necesariamente significó que se haya manejado una estrategia para evitar la desvinculación de los mismos. La reubicación fue tomada como una oportunidad de disciplinar al empleado a partir de los nuevos lineamientos culturales y en caso de no lograr el resultado esperado se decidía acabar la relación laboral.

### **7.1.1.3 Operarios**

Con respecto a la opinión de los empleados cabe destacar que por su nivel socio cultural y sus necesidades económicas, el haber querido indagar en cuanto al impacto tecnológico en el ámbito de trabajo no generó un resultado satisfactorio. Aquí se observó un desconocimiento de la relevancia de la situación tanto a nivel personal



como social; si creen que la tecnología ayuda a reducir tiempos y que también desplaza al trabajador de su puesto pero en la situación de la empresa no lo percibieron como tal, por ello no logran conceptualizar el significado del desempleo tecnológico.

Hoy el empleado cree que la empresa es un lugar de paso, es decir un lugar de aprendizaje en el que pueden adquirir las capacidades y competencias necesarias que les permita lograr una ubicación mejor en el mercado. No se observa una actitud de compromiso y lealtad para con la misma.

### **7.1.2 Análisis de información documental**

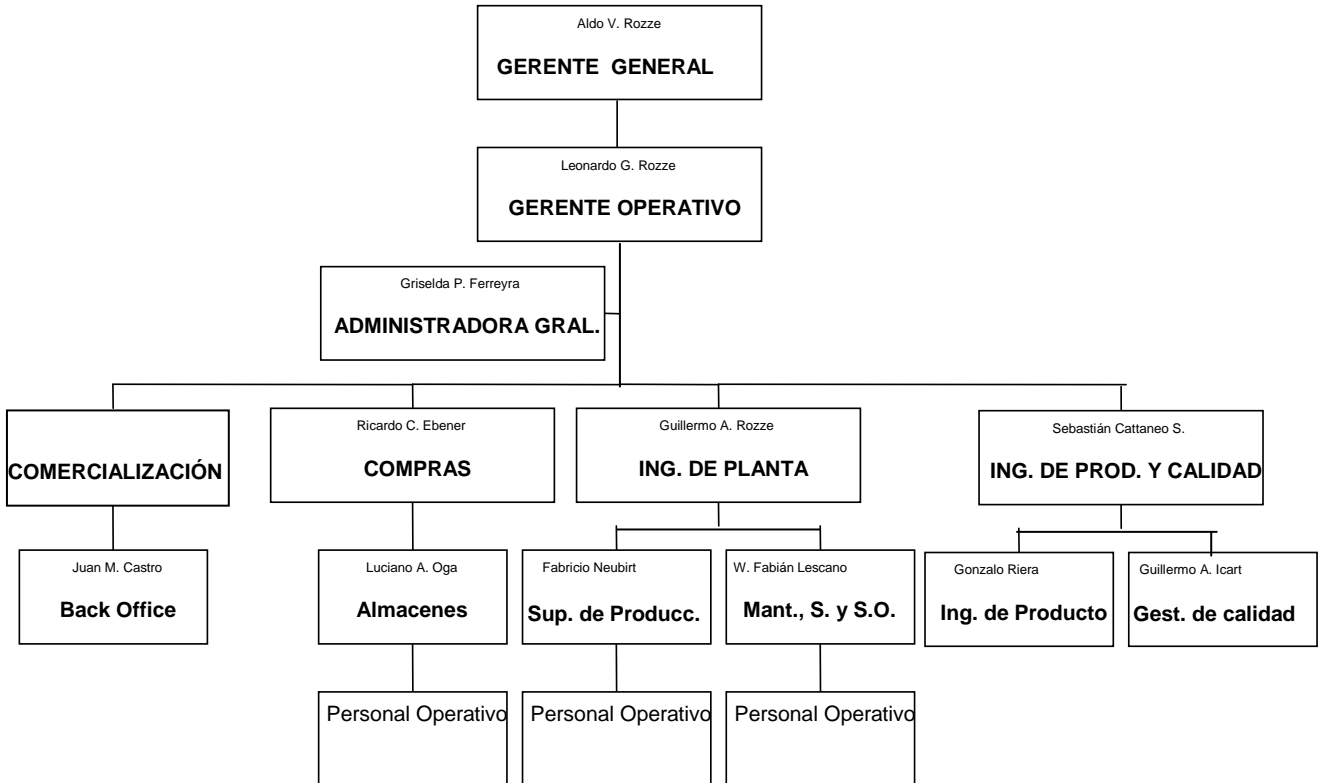
De acuerdo a los documentos recabados, cabe analizar diversos aspectos en cuanto a las modificaciones que ha ido realizando la organización para adaptarse de la mejor medida a los cambios atravesados en el último tiempo.

Se puede observar según el organigrama tradicional que Indumix era una empresa estructural verticalista en la cual existían diferentes jerarquías de poder lo que hacía la toma de decisiones más centralizada, por ende existía una escasa participación del resto del personal de la organización.

En la actualidad y de acuerdo a la implementación del nuevo modelo estratégico la estructura empresarial debió pasar de ser mecanicista a orgánica, es decir, hoy en día se trabaja desde un esquema funcional lo que permitió armar un diseño en células que como en toda cadena de valor posee las funciones principales y las de apoyo, permitiendo que la toma de decisiones esté distribuida de acuerdo a la participación de cada una en los diferentes proyectos.



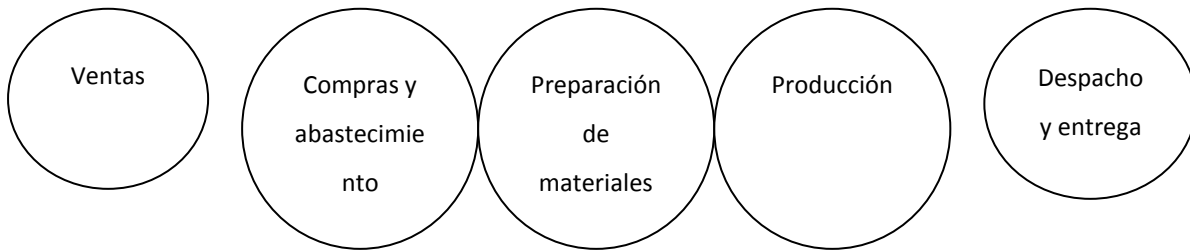
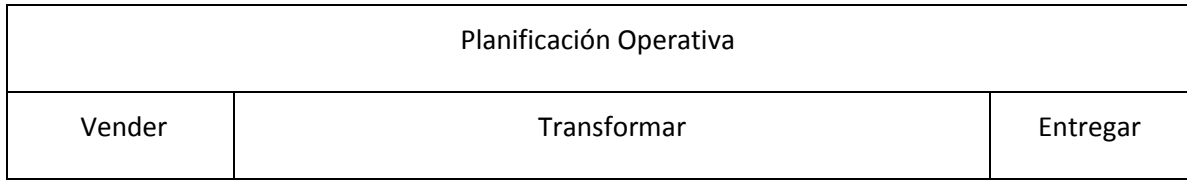
Organigrama Antiguo



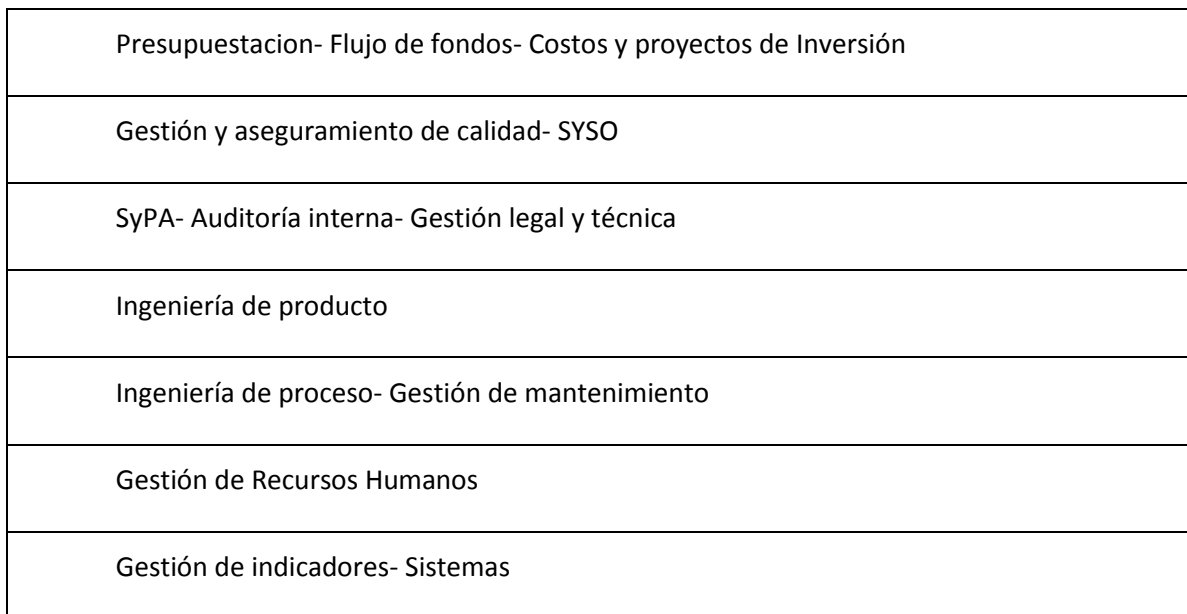
Fuente: Elaboración propia de datos recabados en Indumix. S:R:L:



Organigrama Actual



Funciones principales



Funciones de apoyo

Fuente: Elaboración propia de datos recabados en Indumix.S:R:L



Un segundo aspecto trascendente se suscitó con la reingeniería de procesos que ha demandado una reconfiguración respecto al análisis y descripción de los puestos. Se han incorporado 4 elementos relevantes que le dan un formato acorde según las nuevas funciones, hablamos de: definición de puestos, tipos de máquinas, recorrido normal de plan de carrera y capacitaciones requeridas, como agregados a los elementos existentes, las cuales son funciones y responsabilidades, conocimientos y habilidades, y condiciones de trabajo.

Si bien se está trabajando en la creación de un manual de procedimientos de Recursos Humanos, no se visualiza dentro de las tareas, que la célula de trabajo mantenga una participación directa en las decisiones estratégicas, sino más bien se limitan a una tradicional administración de Recursos Humanos. Dicha gestión hace difícil alcanzar una visión proactiva para evitar los efectos de la tecnología, siendo el foco principal del tema de estudio.

Como tal se llega a la conclusión de que no está presente dentro de las actividades, desarrollar un análisis o crear una estrategia que actúe paralelamente a la estrategia corporativa, permitiendo de esta forma minimizar los efectos colaterales resultado de la aplicación de la misma.

## **7.2 Diagnóstico**

En base a la información recabada durante la etapa de investigación y en cotejo con el pre- diagnóstico se puede comprobar cómo en toda la organización se carece de un juicio del impacto que conlleva la temática abordada.

Como análisis de los diferentes pensadores que tratan sobre el desempleo tecnológico, creemos que el resultado de este es la concatenación de la revolución tecnológica, la nueva forma de organización de la producción y del trabajo y del progreso tecnológico desarrollado bajo condiciones propias del modelo capitalista.

Estos tres elementos bajados a la realidad de la empresa, permiten apreciar que Indumix, está inmerso en un mundo globalizado donde las exigencias son cada vez mayores y necesarias para competir y mantenerse en los mercados. Esto lleva a



sostener un pensamiento donde prima la ambición de querer tener cada día más y tal vez en forma desmedida e inequitativa. Lo que significó para la empresa querer invertir en nuevas maquinarias que le permiten estar a la altura de las demandas actuales produciendo una modificación en la cantidad y calidad de los empleados.

También significó llevar a cabo una reingeniería de procesos que permitiera sostener el nuevo modelo productivo, hablamos del cambio estructural y funcional que modificó las formas de trabajo y requerimientos existentes. Hoy se trabaja con menos cantidad de personas con un perfil diferente y posibilidad de carrera disminuida donde el crecimiento profesional se busca suplir a través de un crecimiento económico.

Consecuentemente se infiere que la cúpula directiva se encuentra sumergida en un modelo capitalista, lo que le impide alcanzar un pensamiento que posibilite un equilibrio para todos y de esta manera trabajar para lograr una visión humana y social que disminuya los resultados negativos, como es el desempleo.

El posicionamiento actual logrado por Indumix en el mercado fue resultado de haber transitado desde un enfoque tradicional a un enfoque competitivo, donde el punto clave fue prepararse para el cambio estratégico lo que le permitiría adquirir una ventaja competitiva a través de una dirección y alcance a largo plazo mediante una eficiente gestión de recursos y competencias. Todo este proceso se comenzó a llevar a cabo hace tres años atrás, por medio de la aplicación de una estrategia corporativa en la que se consideraron como puntos relevantes la estandarización del producto, concentración de la oferta y secuencia del proceso productivo.

La gestión del cambio fue de tipo “revolución” ya que exigió un cambio rápido e importante no solo de la estrategia sino también del paradigma organizacional. Sin embargo no se detecta que se hayan considerado ciertas características necesarias a la hora de llevar a cabo un diseño de cambio, tales como la velocidad de imposición de cambio, su alcance, cuáles son los recursos que la organización debería conservar y la capacidad cualitativa y cuantitativa; no obstante la dirección si utilizó su poder para imponerlo.



Por otro lado los encargados de RRHH aplican un enfoque tradicional de administración de personal donde se pone énfasis en el control, reducción de costos, eficiencia y reducción de conflictos.

En consecuencia ocupan una posición de apoyo dentro de la estructura y desde la célula de trabajo se desempeñan de manera reactiva para actuar frente a comportamientos o situaciones negativas que puedan interferir en la eficiente aplicación de la estrategia. La innovación tecnológica, la mecanización y la automatización de los procesos demandan una mano de obra calificada, flexible e implicada, por ende se detecta que es importante lograr una gestión y posicionamiento estratégico para enfrentar estos retos y así adquirir una concepción renovada donde se considere al personal como un factor estratégico.

Como conclusión, de acuerdo a lo previamente expuesto, Indumix priorizó los aspectos meramente económicos y competitivos, por lo que dentro de su estrategia corporativa perdieron de vista los efectos que generaría a nivel humano y social ésta decisión. Desempeñarse desde este modelo dificultó la posibilidad de trabajar de manera integrada teniendo en cuenta las necesidades de las partes interesadas; es decir no se pensó en diseñar una estrategia paralela que contemple la reutilización del personal afectado.



---

## 8. Propuesta de Intervención

---

### 8.1 Fundamentos de la Intervención

Luego de haber realizado el Diagnostico empresarial, llevado a cabo a través de entrevistas personales, investigación documental, observación e investigación de campo, pudimos detectar los puntos débiles y lugares en donde se debería trabajar para poder solucionar el problema de la reutilización de la mano de obra.

Nuestra propuesta es interdisciplinaria ya que no solo se enfoca en aspectos estratégicos empresariales, sino también posee un alto contenido social. La razón de esta intervención es poder aplicar un nuevo modelo empresarial y estratégico para solucionar el problema actual de la falta de trabajo para un grupo de personas que no tienen las capacidades y facilidades para adaptarse a los nuevos avances tecnológicos.

Creemos con firmeza proponerle a los directivos y encargados de RRHH que apliquen un modelo de asociación estratégica, basado en una cultura mundialmente conocida, pero poco aplicada, que es la “Cultura del Dar”. A lo largo de nuestra propuesta se van a detallar los pasos para llevar a cabo esta nueva estrategia y se fundamentaran con hechos reales los beneficios que genere esta nueva cultura, surgida de la Economía de Comunión.

Nuestro objetivo final es poder reutilizar la mano de obra para que no se desvincule de la empresa, evitando así mayor desempleo tecnológico. Pueden existir diversas formas internas para evitar dicho evento, pero cuando ya se agotan estas posibilidades se debe recurrir a nuevas ideas y estrategias para poder actuar de una manera responsable frente a la sociedad.

### 8.2 Objetivos de Intervención

- Transmitir la posibilidad de actuar con una visión cultural equitativa para todos.
- Elaborar herramientas que permitan sensibilizar a la empresa sobre la nueva visión estratégica fundada en la cultura del dar.





- Desarrollar un plan de acción que facilite la posibilidad de aplicar una estrategia de asociación.

## **8.3 Intervención**

### **8.3.1 Talleres estratégicos**

Los talleres sobre estrategia pueden tener diversos fines relacionados con el desarrollo de la estrategia y el cambio estratégico. Esta es una herramienta que posibilita llevar a cabo sesiones intensivas de trabajo con la participación de grupos compuestos por los distintos niveles directivos y personal de toda la organización. La misma permitirá analizar la estrategia actual, desarrollar técnicas analíticas y recomendaciones estratégicas para abordar cuestiones particulares; con la intención de alcanzar diversos objetivos que permitan replantearse situaciones actuales.

Como resultado de todo el análisis llevado a cabo en la organización nos preocupa la posibilidad de que los futuros planteamientos estratégicos desarrollados por los directivos de esta empresa se mantengan siempre en la misma línea de acción, sin poder visualizar otras alternativas que prevean resultados negativos para con las partes interesadas.

El taller tiene como objetivo:

- Transmitir y sensibilizar a la organización sobre la existencia de nuevos paradigmas económicos que se desarrollan en los mercados competitivos actuales.
- Proponer la aplicación de una estrategia de asociación fundada bajo los lineamientos emergentes de la cultura de dar.

Con el fin de implementar los conceptos relacionados al tema de base se propone realizar talleres de dos horas semanales durante 1 mes en el auditorio de la empresa; con la participación de consultores externos y personas experimentadas en este nuevo modelo cultural como el Director de la empresa DECADE S.A. de Córdoba, para que puedan transmitir sus vivencias y demostrar la viabilidad del proyecto.



El taller estará orientado para la alta dirección y responsables de recursos humanos. A continuación se plasma el programa a aplicar.

## **Día 1: Presentación del proyecto**

Objetivos: Detectar el grado de interés y participación de los miembros de la organización.

Horario	Programa	Responsables	Materiales
10:00	Reunión de los miembros participantes del taller en el auditorio de la empresa.	Consultores externos.	
10:15	Presentación de Consultores, contenido del programa y entrega de manual del taller.	Consultores externos.	Computadora y cañón retroproyector. Cinco manuales
10:45	Exposición del diagnóstico actual de la empresa, desatacando los aspectos más importantes a tener en cuenta.	Consultor expositor y consultor observador.	
11:00	Abordaje temático: Gestión Estratégica de Recursos Humanos.	Consultor expositor y consultor observador.	
11:20	Proponer un debate sobre el tema a tratar, para conocer las opiniones respecto al proyecto.	Consultores externos, directivos y responsables de Recursos Humanos.	Guía de con preguntas y temas disparadoras.
12:00	Cierre del día y Conclusiones	Consultores externos	Cuaderno de observaciones.



## Día 2: Realidad social

Objetivos: Transmitir el impacto del desempleo tecnológico y proponer una Estrategia para reducirlo.

Horario	Programa	Responsables	Materiales
10:00	Reunión de los miembros participantes del taller en el auditorio de la empresa.	Consultores externos.	
10:15	Exposición del mercado competitivo y avance tecnológico. Abordaje sociológico sobre la automatización y desempleo tecnológico.	Consultores externos.	Computadora y cañón retroproyector.
11:00	Actividad de Lluvia de Ideas para proponer alternativas que ayuden a minimizar el desempleo dentro de la empresa.	Consultores externos, directivos y responsables de Recursos Humanos.	Pizarra y fibra.
11:15	Proponer la estrategia de asociatividad para la reutilización o re funcionalidad de los empleados, explicando conceptos y características.	Consultor expositor y consultor observador.	Computadora y cañón retroproyector.
12:00	Cierre del día y Conclusiones	Consultores externos	Cuaderno de observaciones.



### **Día 3: Cultura del dar**

Objetivos: Sensibilizar respecto a la cultura del dar

Horario	Programa	Responsables	Materiales
10:00	Reunión de los miembros participantes del taller en el auditorio de la empresa.	Consultores externos.	
10:15	Charla informativa respecto a la cultura del dar, fundamentada desde la Economía de Comunión.	Consultores externos.	Computadora y cañón retroproyector.
10:45	Presentación de un caso de una Empresa Cordobesa DECADE S.A, que aplica dicha cultura en su organización	Consultor externo. Director de Empresa invitada	Computadora y cañón retroproyector.
11:30	Debate para conocer la percepción de la propuesta	Consultor expositor y consultor observador.	Pizarra y fibra.
12:00	Cierre del día y Conclusiones	Consultores externos	Cuaderno de observaciones.



### Día 4: Estrategia de asociatividad

Objetivos: Observar la respuesta a la estrategia propuesta

Horario	Programa	Responsables	Materiales
10:00	Reunión de los miembros participantes del taller en el auditorio de la empresa.	Consultores externos.	
10:15	Fundamentación de la propuesta estratégica explicando la relevancia de basarse en una visión de cultura del dar para poder llevar a cabo la asociación.	Consultores externos.	Computadora y cañón retroproyector.
11.00	Presentación de un plan de acción para concretar la asociatividad.	Consultores externos,	Pizarra y fibra. Cuaderno de observaciones.
11:45	Cierre del taller estratégico, escucha de inquietudes y/o sugerencias.  Evaluación de la aceptación de la propuesta	Consultor expositor y consultor observador.	Pizarra y fibra. Encuestas de cierre.

De acuerdo a lo antes mencionado se espera como resultado de dicho taller poder transmitir la importancia de trabajar desde una visión integral en la gestión del Recurso Humano no solo como integrante de una organización sino también como ser social que permita minimizar el impacto negativo que se pudiera tener en este nuevo mundo globalizado.

### **8.3.2 Plan de acción**

Cómo una propuesta a aplicar dentro de la empresa se expone a continuación un plan de acción con sus respectivas fases para poder alcanzar una estrategia a largo plazo de asociatividad que permita prever futuras desvinculaciones generadas por el aumento de la automatización de los procesos.

Según nuestro análisis; a pesar de que el resultado de las desvinculaciones actuales no haya sido tan grande, se observa que la empresa visualiza un plan de crecimiento donde se espera aumentar la incorporación de maquinarias para lograr una mayor productividad y rentabilidad, sin embargo existe una escasa participación estratégica de los responsables de Recursos Humanos que les permita innovar en la gestión para disminuir la cantidad de empleados afectados.

La asociatividad es un acto de cooperación entre empresas que por lo general tienen un fin benefactor para las partes involucradas.

Nuestra propuesta es lograr una asociación basada en los principios de la cultura del dar para demostrar la posibilidad de un cambio de visión que permita a las empresas permanecer en el mundo turbulento y competitivo propio de la globalización sin solamente pensar en un fin lucrativo.

Hoy se puede operar con otra lógica, donde no prime solamente la ganancia con la que se cree que se avanza, sino al contrario, como sociedad se aumentan las desigualdades.

*Por ello es un gran desafío a alcanzar, porque es posible.*



Cuando una empresa atraviese un proceso de incorporación de maquinarias como lo hizo Indumix; para paliar la desvinculación de aquellos empleados que quedan fuera de la nueva estructura organizacional, se puede aplicar una estrategia de asociación entre empresas que permita reubicar o reutilizar aquellos empleados que para alguna de las partes puede llegar a ser obsoleto pero que para el resto puede ser útil.

A continuación se plasma un posible plan de acción para lograr una asociación exitosa.

### **Fases de la asociatividad**

**Fase I.** Identificación de la modalidad asociativa más apropiada, determinando si la red tendrá estructura horizontal o vertical, la primera puede ser con empresas del sector o industria y la última con proveedores o compradores. Esta fase se desarrolla en dos pasos:

*Paso 1:* Pre diagnóstico de las empresas participantes para conocer las capacidades internas de cada una en aspectos como: uso de herramientas gerenciales, propensión a la capacitación del personal, manejo de tecnologías, eficiencia productiva, flexibilidad, ventas y recurso humano.

*Paso 2:* Detección de los impulsores de la cooperación,

**Fase II.** Promoción y selección: se procede a la sensibilización de las empresas hacia las bondades de la asociatividad y la selección final de las empresas que participarán en el proceso de asociatividad. Tiene lugar en cuatro pasos:

*Paso 1:* Promoción de la idea, mediante distintas actividades grupales para el establecimiento de una visión global de la modalidad asociativa adoptada.

*Paso 2:* Identificación de empresas dispuestas al asocio, se determinan las empresas dispuestas a participar invirtiendo recursos propios para el logro del agrupamiento empresarial.





Paso 3: Evaluación de factores, principalmente los vinculados a la actitud hacia la asociatividad de los dueños-gerentes de las empresas y los costos de transacción en tanto los costos derivados del acuerdo asociativo.

Paso 4: Selección definitiva de las empresas, para la constitución de un grupo homogéneo de empresas en cuanto a su motivación, liquidez financiera y deseos de asociación.

**Fase III.** Construcción de confianza: se realizan actividades para el «rompimiento del hielo» entre las PYMES participantes y el establecimiento de una base de confianza entre ellas. Consta de tres pasos:

Paso 1: Ejecución de reuniones colectivas, para reforzar la visión compartida de los beneficios de la asociatividad utilizando estrategias, testimonios de participantes en experiencias similares exitosas y análisis de casos exitosos así como de experiencias fallidas.

Paso 2: Análisis de los pre diagnósticos de las empresas, para el reforzamiento de la confianza mutua entre las empresas participantes.

Paso 3: Creación del acuerdo macro, producto de un proceso de negociación de los términos de la asociatividad entre los representantes de las empresas participantes.

**Fase IV.** Desarrollo de acciones de ajuste: Comprenden actividades de definición y desarrollo de proyectos que se desarrollan en dos pasos:

Paso 1: Discusión sobre posibles proyectos sencillos a ejecutar, mediante acuerdos entre las empresas.

Paso 2: Ejecución de los proyectos piloto, los cuales deben ser de fácil ejecución y con resultados tangibles en el corto plazo.

**Fase V.** Diseño del proyecto estratégico asociativo: Comprende el diseño definitivo del proceso de cooperación asociativa entre las empresas participantes en cuanto a estructura, objetivos, formalidad, temporalidad, constitución jurídica y categorías interna. Esta fase se desarrolla en dos pasos:



Paso 1: Plan de ajuste empresarial, tomando en consideración los resultados de las fases III y IV, para el desarrollo de los procesos productivos acordados.

Paso 2: Considerar la posibilidad de acceder a un consultor externo, para la coordinación de la ejecución del plan de negocios de la actividad asociativa.



---

## 9. Conclusión

---

Luego de haber abordado la temática desde diferentes perspectivas con el fin de alcanzar nuestro principal objetivo de *proponer una estrategia de reutilización de la mano de obra para evitar el aumento del desempleo tecnológico*, consideramos que ha sido muy positivo y enriquecedor para nuestra carrera y profesión.

La elección de Indumix S.R.L como organización de nuestro proyecto, fue resultado de las posibilidades que nos brindaron sus dueños de acceder a la empresa desde el inicio de nuestra carrera para llevar a cabo diferentes trabajos. Por ende fue fácil detectar como principal problemática la consecuencia que significó el cambio estratégico y que afecta de manera directa al empleado como miembro de la sociedad. Sin embargo al iniciar nuestro trabajo de campo, la problemática planteada, no fue un detalle tenido en cuenta por los responsables directivos y recursos humanos, pero luego de nuestra intervención consideraron relevante tomarlo como un tema a incluir en las futuras decisiones estratégicas.

El proyecto nos permitió ahondar en la realidad de la empresa, en la que su situación es solo un ejemplo dentro de muchas otras organizaciones que también pueden estar atravesando una circunstancia similar en el mercado actual.

Si bien como hemos podido destacar la automatización de los procesos ha creado muchas posibilidades de crecimiento y optimización de tiempo y recursos, a su vez ha aumentado las desigualdades y disminuido las oportunidades para muchos miembros de la sociedad. Indumix hoy trabaja desde una estrategia de estandarización del producto, concentración de la oferta y secuencia del proceso productivo, lo que conlleva una modificación de puestos y un perfil más calificado debido a la incorporación de maquinarias, esto a su vez disminuye la necesidad de operarios en planta pretendiendo de esta manera obtener los mismos o mayores resultados en producción.

En conclusión a lo que antecede nuestra propuesta de intervención pretende tratar al *desempleo tecnológico* como parte de un problema social que necesita ser



abordado desde las instituciones privadas ya que son las principales potencias de crecimiento económico y social.

Por ello consideramos viable una estrategia de asociatividad, ya que al ser de carácter voluntario, las empresas pueden elegir cooperar como una medida para paliar efectos de los abruptos avances tecnológicos que dejan fuera del mercado a aquellos empleados con oficio. Estas asociaciones no excluyen a ninguna empresa por el tipo de mercado en el que opere y permite que cada una mantenga su independencia jurídica y organizacional. Lo más importante es que el fin de esta estrategia no tiene que ser preponderantemente económico.

Debido a la posibilidad de que una empresa pueda cooperar sin fines de lucro como el objetivo principal, decidimos investigar sobre un nuevo modelo económico que le diera la contundencia suficiente para demostrar la viabilidad del proyecto. Esta nueva teoría llamada “Economía de Comunción”, surgió en la década de los 90’ promovido por el movimiento de los Focolares, basándose en la “cultura del dar” en contraposición a la “cultura del tener”; donde las personas puedan unirse y formar grupos para producir una lógica distinta a la del lucro y de esa manera reorientar la gestión de una empresa reconsiderando su capital humano, tecnológico y monetario, reorganizando así sus procesos a partir de una visión integral.

Por ello es fundamental imbuir el nuevo reto de la gestión de Recursos Humanos de modelos innovadores y polivalentes en valores, culturas y visiones que concentren en su punto de partida al empleado como un ser que merece el desarrollo y realización personal y profesional.



---

## 10. Bibliografía

---

- Andrews Kenneth, “El concepto de Estrategia de la empresa”, Pamplona, 1977.
- Amstrong M, “Human Resources Management. Strategy and Action”, Kogan, London, 1992.
- Aragon, Alles, Romero, “*La Gestión estratégica de los Recursos Humanos*”, Segunda Edición, Pearson, Madrid, 2004.
- Buckingham Walter, “*El impacto de la Automatización en la gente y en los negocios*”, Ed Hobbs. Buenos Aires, 2009.
- Casado J, Lavin, “Los RRHH en el tercer milenio, Capital humano”, Vol 12, 1999.
- Diesse, “Trabalho e reestruturação produtiva, 10 años de linha de produção”, São Paulo, 1994.
- Gorz André, “Metamorfosis del trabajo. Críticas de la razón económica”, Paris, 1988
- Gorz .A, “Adiós al proletariado. Más allá del socialismo”, Ed.El Viejo Topo, Barcelona, 1982.
- Hernández Sampieri, R. “*Metodología de la Investigación*” 3era edición.
- Johnson G, Scholes K, “*Dirección Estrategia*”, 7ma Edición, Ed. Prentice Mayuo, Madrid, 2001.
- Johnson G, Scholes K, “*Dirección Estrategia*”, 7ma Edición, Ed. Pearson, Madrid, Madrid,2006.
- Lubich Chiara, Discursos sobre la Economía de Comunión Brasil, Araceli, Nouva Umanitá, Editorial Italiana, 1991.
- Lubich Chiara, Discurso de Estrasburgo, “Nueva Gestión Empresaria, la propuesta de la Economía de Comunión”, presentada al Consejo de Europa. Editorial Ciudad Nueva, Buenos Aires 1999.
- Mandel, “*Las ondas largas del desarrollo capitalista: una interpretación marxista*”, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1980/1986.
- Marx K, “*El Capital, proceso de producción de capital*”, Tomo I, 1867.
- Marx K, “*El capital, El proceso global de la producción capitalista*”, Tomo III, 1894.



- Mastreta, *“Sociología de la Organización”*, Ed. Limusa, México, 2008.
- Neffa, J. *“El futuro del trabajo- El trabajo del futuro”* Bs As, CLACSO, 2001
- Porter Michael, *“La ventaja competitiva de las naciones”*, Barcelona, 1991.
- Rifkin Jeremy, *“El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo; el nacimiento de una nueva era”*, Ed.Paidós, Barcelona, 1996.
- Rosales, R. *“La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMEs”*. Revista Capítulos SELA, Edición 51, 1997
- Rubinstein.S. J. *“Desempleo, derecho al trabajo y política de empleo”* México, 1985.
- Silvestro, María Inés, *“Ponencia en el Congreso Latinoamericano de EdC”*, Abril del 2009, Buenos Aires)
- Zamagni, Stefano, *“Una necesaria inversión en cultura”*, Ciudad nueva, Buenos Aires 2000.



---

## 11. Anexo

---

### 11.1 Entrevistas

#### 11.1.1 Entrevista a Directores de Indumix

Guía de entrevista: Cambio estratégico

- 1) ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- 2) ¿Qué cambio estratégico sufrió la empresa en este último tiempo?
- 3) ¿Qué estrategia corporativa tiene la empresa?
- 4) ¿Cuál fue el impacto a nivel estructural y funcional?
- 5) ¿Cuántos puestos de trabajo fueron modificados?
- 6) ¿Qué función cumple y cumplió el área de recursos humanos en este proceso?
- 7) ¿Recursos Humanos participo en el desarrollo de las nuevas estrategias?
- 8) ¿Fueron preparados los empleados para afrontar el cambio?
- 9) ¿La nueva estrategia implicó creación o eliminación de puestos? ¿Cómo fue gestionado este proceso?
- 10) ¿Cuál fue la actitud del empleado frente al cambio, adaptación o resistencia?
- 11) ¿Cuántos empleados se vieron afectados? ¿Qué sucedió con los mismos?
- 12) ¿Cómo impacto en el clima laboral?
- 13) ¿Cuál es el perfil actual que se requiere de un empleado?
- 14) ¿Qué piensan hacer con los recursos obsoletos?
- 15) ¿Cuáles son las nuevas tecnologías relevantes hoy y mañana para sus clientes, proveedores y la compañía?
- 16) ¿Cuándo se desarrollaron las tecnologías por primera vez y que es lo que ha retrasado su aplicación?
- 17) ¿Quién está dirigiendo la cuestión de un modo profesional dentro de la empresa?
- 18) ¿Qué tipo de tecnología se aplicó?
- 19) ¿Se reconoce que la dirección del uso de nuevas tecnologías requiere una nueva dirección?



**20)** ¿Se tienen a mano medidas activas para identificar y eliminar obstáculos al uso efectivo de la tecnología?

### **11.1.2 Entrevista Operarios**

Guía de entrevista: Impacto tecnológico en el puesto de trabajo

- 1) ¿Hace cuantos años está en la empresa?
- 2) ¿La aplicación de las nuevas tecnologías modifico su puesto de trabajo? ¿Si así fue en qué aspectos?
- 3) ¿Prefiere su forma de trabajo actual o anterior? Por qué?
- 4) ¿Cómo vivió el proceso de cambio?
- 5) ¿Fueron participes de este proceso? ¿De qué manera?
- 6) ¿La incorporación de la tecnología la considera una estrategia positiva por parte de la empresa?
- 7) ¿Cuáles piensa usted que fueron los aspectos positivos y negativos de este cambio operativo?
- 8) ¿Cómo y desde cuando conocieron sobre la implementación de la nueva tecnología?
- 9) ¿Recibieron capacitación para el manejo de las nuevas maquinarias?
- 10) ¿Afecto en las relaciones labores?
- 11) ¿Cuántos compañeros se vieron afectados por el cambio? ¿Qué podría haber hecho la empresa para evitarlo?
- 12) ¿Qué opina hoy sobre la empresa?

### **11.1.3 Entrevista Encargados de Recursos humanos**

- 1) ¿Qué acciones llevaron a cabo durante el proceso de cambio estratégico?
- 2) ¿Cuál fue el área más afectada por la incorporación de maquinaria
- 3) ¿Consideraron alguna medida en particular para evitar la desvinculación de los empleados?
- 4) ¿Tuvieron participación en las decisiones estratégicas?





- 5) ¿Cómo percibieron la respuesta de los empleados frente a los cambios de la organización?
- 6) ¿Cómo se trabajó frente a la resistencia al cambio?
- 7) ¿Cuál es la función de Recursos Humanos en este momento?
- 8) ¿Se consideró la capacitación de los empleados ante la incorporación de nuevas maquinarias? ¿De qué manera?
- 9) ¿Bajo esta nueva estructura, es posible acceder a un plan de carrera?
- 10) ¿Existe un nuevo perfil de puestos para las nuevas exigencias de trabajo?
- 11) ¿Podría brindarnos información documental sobre la nomina de planta?
- 12) ¿Qué opinan sobre la reutilización del personal como estrategia para evitar la desvinculación?

## **11.2 Registro - resumen de Observación General.**

Estudio sobre el impacto tecnológico dentro de la empresa Indumix

Fecha: 04/07/11      Hora: 10:00 hs.

Episodio o situación: Visita a planta para estudio de campo

Participantes: Directorio, personal de Recursos Humanos, operarios.

Lugar: Fábrica Indumix, Montecristo

### *1. Temas principales. Impresiones del Investigador. Resumen de lo sucedido.*

El directorio está fuertemente enfocado en los cumplimientos de la nueva estrategia sin prever las consecuencias que puede generar a los recursos humanos.

Los encargados de recursos humanos cumplen con los lineamientos bajados por el Directorio los que les impide tener una visión diferente para generar otras alternativas que beneficie al trabajador.

Los operarios poseen una actitud más individualista, desconocen de la relevancia e impacto a nivel laboral de la incorporación tecnológica.



2. *Explicaciones o especulaciones. Hipótesis de lo que sucede en el lugar.*

El directorio solo visualiza la maximización de beneficios. Invertir en recursos humanos es considerado poco rentable, invertir en tecnología es dinero que no se pierde.

Hipótesis: esta visión capitalista no permite adquirir una lógica diferente para adquirir una gestión más humana.

3. *Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación.*

Algunos mandos medios se dieron cuenta del reemplazo de mano de obra por maquinaria a gran escala, lo que a futuro generara una mayor automatización de los procesos. Sin embargo no se desarrollaron políticas que amparen a los más afectados.