

INGENIERÍA COMERCIAL
RECURSOS HUMANOS

Sección I (*)	55 minutos	50 puntos
Sección II (*)	55 minutos	50 puntos
Total	110 minutos	100 puntos

Caso - Sección I y II

(*) Ambas secciones se basan en el mismo caso

CASO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL FUTURO DE LOS ARTESANOS
TEXTILES EN TELACIRCULAR

TelaCircular es una empresa chilena líder en upcycling textil, especializada en transformar residuos de ropa y telas en prendas de diseño y accesorios de alto valor. La empresa se ha destacado por el trabajo de sus artesanos textiles, quienes combinan técnicas tradicionales de confección con principios de economía circular para dar nueva vida a materiales descartados. Fundada hace cinco años por dos egresadas de la FEN, Uchile. Inició sus actividades con 10 diseñadoras de vestuario en Santiago. Hoy cuenta con la planta principal en Santiago y talleres satélites en regiones, emplea a 120 artesanos textiles, en su mayoría mujeres con más de 15 años de experiencia en diseño de vestuario, corte y confección.

Desde su fundación TelaCircular declara como sus valores la sostenibilidad, la creatividad artesanal y la colaboración. Para favorecer la colaboración y el clima laboral el código de vestimenta fue declarado informal, y muchos artesanos visten sus propias creaciones como forma de promoción y expresión creativa. Para reflejar un ambiente de trabajo creativo, las paredes están decoradas con retazos de telas recicladas y muestras de las mejores creaciones. Además, se realizan talleres abiertos donde los artesanos comparten sus conocimientos. También se realizan reuniones semanales de "inspiración creativa", donde los artesanos comparten sus últimas creaciones y técnicas innovadoras. Luego de los 5 años de historia de TelaCircular se ha instalado en la empresa el trabajo manual como valor fundamental, así como el conocimiento que la calidad sólo puede lograrse a través del toque humano.

El proceso tradicional de upcycling textil en TelaCircular ha dependido fuertemente de la experticia de estos artesanos, quienes:

- Evalúan manualmente la calidad y potencial de cada pieza textil
- Clasifican las telas según su composición y estado
- Diseñan patrones creativos para aprovechar los materiales
- Realizan el proceso de deconstrucción y reconstrucción de prendas
- Aplican técnicas artesanales de acabado y control de calidad

Sin embargo, en el último año TelaCircular ha enfrentado presiones significativas. La demanda por moda sostenible ha crecido exponencialmente, pero también la competencia, especialmente de empresas que utilizan procesos más automatizados. Los márgenes se han reducido y los tiempos de producción artesanal no logran satisfacer la demanda actual.

En respuesta, hace seis meses la empresa comenzó a implementar tecnologías de IA en el proceso textil:

- Escáneres con visión computacional para clasificación de telas
- Software para evaluación del diseño con sugerencias de optimización del uso de materiales
- Robots de corte automático
- Máquinas de costura programables para tareas básicas
- Sistemas de control de calidad automatizado

La implementación de estas tecnologías asume las tareas más mecánicas, dejando la responsabilidad a los artesanos de las funciones de (1) diseño, (2) desconstrucción y reconstrucción de prendas, así como (3) aplicación de técnicas artesanales de acabado. Esta transformación ha generado profunda resistencia entre los artesanos quienes anticipan que en el mediano plazo serán reemplazados incluso en esas funciones.

Los artesanos más experimentados han comenzado a mostrar resistencia. Se niegan a compartir sus técnicas con el equipo de digitalización que programa los algoritmos que permitan un óptimo escaneo de las telas, la programación de las máquinas de costura para tareas básicas y un control de calidad basado en los criterios aprendidos luego de años de experiencia por los artesanos. Asimismo, los artesanos reportan "errores" en las decisiones de los sistemas automatizados que no necesariamente son tales. Y, en forma contestataria, mantienen los métodos tradicionales de producción sin usar las nuevas herramientas.

María Flores, artesana con 20 años de experiencia comenta "La implementación de estas herramientas está matando la esencia de la empresa. Ya que el trabajo manual es el valor importante en esta empresa y la calidad está en manos de las máquinas en vez del ser humano. Antes evaluábamos cada prenda con nuestras manos, sentíamos la tela, veíamos su potencial. Ahora una máquina decide qué se puede reutilizar. Así, las prendas que producimos pierden su carácter innovador. Además, esas máquinas son incapaces de realizar un control de calidad integral, que considere no solo la durabilidad de la prenda".

Por otro lado, un grupo de artesanos más amigable con la tecnología de IA y que, a diferencia de la mayoría de los artesanos, sí posee experiencia con tecnologías de información, plantea que la incorporación de las tecnologías de IA ofrecen oportunidades: "Con la tecnología de IA podemos enfocarnos en piezas más creativas y dejar lo repetitivo a las máquinas", sugiere Ana Martínez, artesana con 2 años de antigüedad en la empresa. Sin embargo, este grupo de artesanos son minoría dentro de la empresa.

Frente a este tipo de inquietudes, la fundadora y directora creativa, Laura González, expresa con claridad: "Nuestros artesanos siempre serán el corazón de TelaCircular. La tecnología debe potenciar su trabajo, no reemplazarlo. Necesitamos encontrar el equilibrio entre tradición e innovación. Pero para ello, tenemos que reconocer el valor de las tecnologías de IA. La incorporación de estas tecnologías no busca reemplazar a nuestros artesanos, sino

que apoyarnos en aquellas tareas mecánicas que no requieren de creatividad e innovación. Hoy tenemos que aprender a hacer nuestro trabajo de distinta manera para aprovechar nuestros talentos dejando a la tecnología lo que no es importante. Tenemos que reconvertirnos."

Por otro lado, los KPI muestran resultados mixtos:

- La producción de las prendas aumentó un 40%.
- Los costos operativos se redujeron 25%.
- La rotación de artesanos experimentados alcanzó 20%.
- Los reclamos por calidad de parte de clientes subieron 15%.

En este contexto, la situación se tensionó cuando la empresa anunció la creación de una cadena piloto totalmente automatizada para la producción de una nueva línea de prendas básicas. Esta medida fue propuesta para no perder la penetración en el mercado de la empresa dado el explosivo crecimiento de la competencia en producción circular textil. El tiempo de producción de los productos de esta línea de prendas básicas, producidas en forma automatizada, se reduce a la mitad del tiempo de fabricación de las prendas tradicionales. El margen es 20% mayor y el precio permite captar un nicho de mercado que la competencia está captando, debilitando el posicionamiento en el mercado de TelaCircular.

El sindicato de artesanos que representa al 80% de los trabajadores de la empresa amenaza con boicotear el proceso de negociación colectiva que se encuentra ad-por-tas. "La nueva línea de producción de prendas básicas en el mediano plazo reemplazará la línea de producción de nuestras distintivas prendas tradicionales. No solo están en riesgo nuestros empleos, sino también la esencia del upcycling, que requiere creatividad y sensibilidad humana.", expresó Carmen Soto, presidenta sindical. "En caso de no incluirse en la negociación colectiva un plan de expansión de producción y venta de las prendas tradicionales, este sindicato rechazará cualquier propuesta de la empresa".

Preguntas – Sección I

50 puntos

Pregunta 1

25 puntos, extensión máxima 250 palabras

Defina conceptualmente cultura organizacional y explique cuál es la cultura organizacional de TelaCircular, identificando dos de sus componentes más importantes.

Pregunta 2

25 puntos, extensión máxima 250 palabras

Explique cómo la cultura organizacional de TelaCircular se constituye en una resistencia al cambio por parte de los artesanos de la empresa.

Preguntas - Sección II

50 puntos

Pregunta 1

25 puntos, extensión máxima 300 palabras

Diseñe un proceso de Detección de Necesidades de Capacitación para que TelaCircular elabore un programa de capacitación para los artesanos que presentan mayores resistencias al cambio, debido al desconocimiento del uso de las tecnologías de IA en el proceso de producción de las prendas.

Pregunta 2

25 puntos, extensión máxima 250 palabras

Considerando que se ha contratado una empresa consultora experta en desarrollo de competencias de uso de tecnologías de IA, diseñe un proceso de evaluación de la eficacia del programa de capacitación que se implementa.