

LA LETTRE

DE L'OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL

Nº 24 | ABRIL DE 2017

Dar respuesta a las exigencias sociales de la globalización

◆ **P2** TENDENCIAS
**2017-2020:
NUEVAS ORIENTACIONES
ESTRATÉGICAS
PARA EL OSI**

◆ **P3** LA INNOVACIÓN
EN LA GESTIÓN,
CLAVE DE LAS
TRANSFORMACIONES

◆ **P5** ACTIVIDADES DE
LAS DELEGACIONES

**MARRUECOS / COP 22
JÓVENES Y MUJERES:
EJES DEL DESARROLLO
SOSTENIBLE**
OSI - MARRUECOS



◆ **P6** EL OSI SE
ESTABLECE EN
BRUSELAS
OSI - BELGICA

◆ **P7** ACTIVIDADES
DE LAS REGIONES

**REUNIRSE EN
UN ESPACIO DE
COWORKING PARA
DISCUTIR LAS
PRACTICAS DE GESTIÓN**
LYON

◆ **P8** LOS ENCUENTROS
DEL OSI
**MÉTODOS ÁGILES
Y COOPERATIVOS**

EL OSI, ÁGORA de las empresas

Durante más de 15 años, en Francia pero también en Europa, en Marruecos, en Sudamérica y China, el Observatorio Social Internacional ha venido desarrollando asociaciones multiformes con el fin de hacer que la mundialización sea un campo de iniciativa y cooperación, trascendiendo las diferencias de desarrollo, de cultura, de relaciones profesionales y de gestión, con el fin de conjugar concretamente el desarrollo económico con el progreso social y cultural.

El OSI está hoy cambiando de escala. Manteniendo las bases que le da su historia, se ha lanzado a una nueva etapa, y tal es la orientación del estudio iniciado para concretar una reubicación estratégica, manteniendo al mismo tiempo lo que ha sido su originalidad, es decir su dimensión internacional.

La ambición de nuestra asociación es hacerse el ÁGORA de las empresas, es decir un lugar de reunión, de debate, de iniciativas comunes, con el fin de dar respuesta a los grandes retos de los próximos 10 años, que producirán un profundo cambio en la gobernanza de las empresas, en la naturaleza y el contenido del trabajo, en los modos de gestión y en la concepción misma de la economía. Si escogimos la palabra ÁGORA, es simplemente porque en la Grecia antigua, el ágora era el lugar central de la ciudad en el que el pueblo venía a debatir de los asuntos importantes de la ciudad, para tomar las decisiones de gran magnitud destinadas a mantener la vida en común.

Las empresas, pero aún más, todos los participantes, necesitan un lugar de esta índole con el fin de reflexionar, dar las respuestas más adecuadas a las mutaciones y transformaciones, debatir sobre las experiencias conseguidas y construir respuestas comunes para movilizar y hacer participar a todos los protagonistas

dentro de una ambición compartida. Un proceso de esta naturaleza es tanto más necesario cuanto que nuestras sociedades se ven cada vez más enfrentadas a la complejidad y a la diversidad de las aspiraciones y de las situaciones y que, con el fin de resolverlas, es cada vez más importante liberar todas las inteligencias dentro de estrategias de cooperación. Esta perspectiva se impone porque si deseamos ser "inventores del futuro", los cambios económicos, tecnológicos, científicos y culturales nos imponen proponer nuevos paradigmas que permitan dar respuesta:

- a la exigencia de sentido que cada vez más expresan hombres y mujeres,
- a la necesidad de nuevas formas de gobernanza en las empresas y en la sociedad con el fin de conseguir que cada uno(a) se haga actor/actriz de la construcción de su propio destino y participe en la construcción de un destino común,
- a la mutación y la transformación del trabajo,
- a la necesidad de construir nuevas formas de solidaridad.

Ser el ÁGORA de las empresas: tal es la nueva ambición del OSI para llevarnos a ser, sean cuales sean nuestras responsabilidades, cada vez más capaces de ejercerlas. Lo conseguiremos con todos ustedes. ◆



Muriel Morin,
Presidenta



Jean Kaspar,
Vice-Presidente

◆ **P10** LOS ENCUENTROS
DEL OSI
**LOS MANAGERS FRENTE
A LAS DISRUPCIONES
DIGITALES**



2017-2020: NUEVAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL OSI

LA DELEGACION DEL OSI



Muriel Morin
Presidenta



Jean Kaspar
Vice-Presidente



Marc Deluzet
Delegado general



Anne-Sophie Godon
Malakoff Médéric



Valérie Bardou
Amundi



Florence Wiener
La Poste



Brigitte Dumont
Orange



Bernard Chambon
BC Consulting



Amine Homman
ENGIE Maroc



François Pouzeratte
Eurogroup Consulting

El OSI, protagonista influyente en los campos económico y social

Desde que se constituyó el Observatorio Social Internacional en 2000, la globalización ha sido el eje fundamental de sus planteamientos. Laboratorio de ideas y de iniciativas, el OSI considera que la globalización no es ni un camino real ni una calamidad, sino un movimiento que es necesario humanizar.

Aunque sea largo el camino por recorrer para crear las condiciones de una mundialización al servicio de la comunidad humana, los estudios y labores efectuados dentro del OSI han formado parte de los avances de los temas sociales, especialmente en cuanto a la formación a lo largo de toda la vida, a la salud y el bienestar en el trabajo y a los retos de la responsabilidad social. Actualmente se reconoce al OSI como actor influyente en los campos económico y social.

Quince años más tarde, el impacto económico y social de la globalización, el de los cambios climáticos así como el de la exclusión de millones de hombres y mujeres, siguen siendo retos considerables a los cuales debe agregarse el incremento de la digitalización, de la robotización

y de la búsqueda de una mayor autonomía de las nuevas generaciones, que están transformando profundamente el trabajo.

ORIENTARSE HACIA PREVER EL MUNDO DEL MAÑANA

¿Cómo adelantarse, prevenir y garantizar entonces el mundo del mañana, en este contexto social y medioambiental, creando las condiciones de una verdadera “Revolución” del trabajo?

Con el fin de enfrentar estos nuevos retos, el OSI ha venido haciendo avanzar sus campos de estudio para que traten las interrogaciones actuales y planteen enfoques que sean más adaptados a sus interlocutores.

Los estudios de 2017-2020 del OSI tratarán de la revolución del trabajo y del empleo, dando preferencia a cinco temas:

- la inteligencia artificial, la robotización y sus consecuencias en el mundo laboral;
- la empresa extendida y su flexibilidad frente a los retos estratégicos y a las modificaciones que transforman sus oficios y sus organizaciones,
- las nuevas formas de trabajo colaborativo con el fin de dar respuesta a las exigencias de los clientes, para innovar y enfrentar los retos de competitividad,
- el empresariado, el intraempresariado y la innovación en RR.HH. dentro de un contexto competitivo mundial en el que la innovación se ha convertido en palanca insoslayable de competitividad,
- el cimiento de la protección laboral internacional: cuáles son sus retos y la evolución de la percepción de los riesgos.

La coherencia de las acciones y su implementación

Los temas se tratarán dentro de un contexto internacional haciendo que participe el conjunto de los territorios en los que se encuentra representado el OSI.

El Observatorio velará por la coherencia de las acciones adelantadas por las Delegaciones, dando al propio tiempo especial atención a los nuevos temas emergentes.

La adaptación del ritmo y de los métodos de trabajo

Para dar respuesta a las exigencias de aceleración de las transformaciones, el ritmo y los métodos de trabajo del OSI tendrán que adaptarse, manteniéndose como principio esencial la co-construcción con los interesados.

Al propio tiempo que se reafirman los contactos con sus bases originales, el OSI abrirá las puertas de sus estudios hacia las empresas de la nueva economía, así como hacia las PYMES y PYMIS.

Finalmente, la extensión de las redes está llevando a desarrollar más ampliamente los estudios, por lo que el OSI se ha fijado como objetivo buscar intercambios con otros think-tanks, así como con laboratorios multidisciplinares. ●

“Cada miembro de la delegación participó en la definición de la nueva directriz estratégica, tal como lo demuestra el que cada uno de nosotros sea embajador o patrocinador de un tema, teniendo que definir su campo de aplicación y su implementación.” **Muriel Morin**



EN 2017, LA OFERTA DEL OSI INCLUYE:

- desayunos-debates
- conferencias de alto vuelo
- expediciones de Learning
- una tienda donde encontrar todas las publicaciones
- estudios y encuestas
- herramientas metodológicas

LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN, CLAVE DE LAS TRANSFORMACIONES

Frente a los retos que se yerguen ante ellas, las empresas han iniciado transformaciones profundas para adaptar sus modelos de negocios. En medio de tales modificaciones la innovación en la gestión ocupa un lugar fundamental para movilizar al conjunto de los equipos, desarrollar el compromiso profesional de los trabajadores y culminar los cambios. El Observatorio Social Internacional ha estudiado las prácticas del debate entre managers, cada vez más acentuado.

En 2016 el OSI estudió el impacto de la digitalización en las prácticas de gestión, observando un desfase entre los discursos más bien “revolucionarios” de los ejecutivos sobre las transformaciones necesarias de las modalidades de gestión, y la ausencia de visión al respecto por parte de los supervisores de primeros niveles. Esta diferencia es preocupante en el actual período de cambios profundos, que alteran los modelos de negocios de las empresas y las organizaciones del trabajo, mucho más allá de la revolución digital.

¿Cómo movilizar a los directivos para liderar a sus equipos en medio de una transformación cuya medida les cuesta tomar? ¿Cómo apoyar el desarrollo de las nuevas prácticas de gestión que van naciendo, sin ignorar que las anteriores formas de gestión no van a desaparecer totalmente?



LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN, CLAVE DE LAS TRANSFORMACIONES

Más que en el paso de un modelo de gestión a otro, el reto está en la innovación de la gestión, que contribuye para que los directivos funcionen con varios tipos de gestión según una cohabitación sostenible. Los procesos de debate entre los managers, del tipo co-desarrollo, se presentan entonces como la respuesta adecuada. Consiguiendo que los managers trabajen sobre sus prácticas, paulatinamente irán constituyendo en esta materia una cultura de empresa común.

Las entrevistas adelantadas en unas quince empresas (ENGIE, La Poste, Française des Jeux, RTE, FIDAL, SNCF, Generali France...) muestran que estos procesos surgen ampliamente, que existen en formas muy diversas, pero con frecuencia forman parte de la problemática de gestión de riesgos psicosociales, así como de un contexto de transformación de las empresas. En la mayoría de los casos, los dispositivos han adoptado la forma de formaciones o experimentaciones.

Lo anterior se explica por el costo que acarrearán, con frecuencia nada despreciable, y que se acepta más fácilmente dentro de una propuesta de una sola vez. Sin embargo, esta observación subraya por contraste la legitimidad relativa que siguen teniendo realmente estos procesos de grupos de debate entre pares. La ausencia de estudio anticipado de las mejoras de desempeño que de ellas pueden derivarse no contribuye a reforzar esta legitimidad escasa.

UN CONJUNTO MUY DIVERSO DE PRÁCTICAS PARECIDAS

Las experimentaciones y los procesos de intercambio entre pares constituyen para los managers un conjunto diversificado de prácticas parecidas, que van desde la coordinación de los equipos hasta métodos precisos, por ejemplo el co-desarrollo, originado en Canadá, con un método muy codificado y homologado. Con todo, diversas empresas han adoptado versiones apropiadas para sus actividades, que recogen las intuiciones y principios esenciales: constitución de

grupos de intercambio formados por 6 a 8 managers que no dependen de la misma dirección o equipo de trabajo, pero que tienen jerarquía similar; cada reunión de grupo se dedica al estudio de un tema que trae uno de los miembros - preocupación, dificultades - encargado de describir la situación; los participantes manifiestan sus puntos de vista, sus ideas, sus consejos, y al término de la reunión la persona en cuestión toma nota de un cierto número de enseñanzas y definirá un plan de acción; las reuniones son mensuales, cada una dura alrededor de tres horas y su número corresponde con el número de miembros que participan por turnos. En teoría el grupo se disuelve al término del ciclo, pero puede continuar por iniciativa de sus miembros; una persona externa al grupo de managers interesados se encarga de la coordinación: aplicación de la metodología, garantía de confidencialidad, apoyo a los miembros, conservación de la memoria del grupo, etc.

El conjunto de experimentaciones y procesos adelantados muestra la gran satisfacción de los managers participantes y el desarrollo de competencias cruciales durante los periodos de transformación: mejor perspectiva, aprender a escuchar, humildad y cuestionamiento, desarrollo de la confianza, espacios libres en los cuales pueden hacerse preguntas y dejar manifiesta la propia fragilidad, etc. Los problemas principales giran alrededor de la disponibilidad necesaria para participar en las reuniones. Varias condiciones deben llenarse para tener éxito en estos procesos: definición clara de los objetivos que se persiguen, coherente con el método adoptado, así como apoyo de los dirigentes de la empresa.

DE LA GESTIÓN DE RIESGOS A LA EXCELENCIA OPERATIVA...

Numerosas experimentaciones no integran medida alguna de impacto en el rendimiento, que permita análisis de los beneficios objetivos del proceso. En la misma forma, los costos que implica pueden quedar ocultos en los presupuestos de formación o de funcionamiento cotidiano. Así pues, queda todavía por establecer el vínculo con el rendimiento de la empresa, tanto más cuanto que los ahorros son relativamente indirectos y requieren el compromiso de los

dirigentes interesados y la movilización de sus equipos. Con todo, ciertas empresas utilizan indicadores clásicos, como la rotación, el ausentismo y la satisfacción del cliente. En este caso quedan incluidos dentro de un mecanismo de desempeño operativo.

... Y A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN

Muchos de los procesos iniciados son esencialmente experimentales: han sido pensados como respuesta puntual a retos precisos, vinculados con la formación y con la historia de sus promotores, pero prácticamente nunca como cambio del régimen de gestión. Por tal razón, los dispositivos de generalización y de durabilidad (formación de coordinadores internos, presupuestos dedicados) o de digitalización, siguen siendo embrionarios. Estos se desarrollan allí donde la excelencia operativa esté más afirmada y demostrada. Sin embargo, los retos que hoy deben enfrentar las empresas son más globales que la simple exigencia de la excelencia operativa. Se encuentran frente a retos de transformación debidos a múltiples causas: exigencias medioambientales, envejecimiento, modificación de las modalidades del consumo, etc. La transformación digital es apenas una de ellas.

Para dar respuesta a estos retos, las empresas han desarrollado nuevas organizaciones de trabajo, métodos llamados ágiles, en especial formas de trabajo colectivo. El aumento del rendimiento conseguido gracias a estos nuevos procesos en gran parte se debe a las mejoras de ajuste, a la reactividad ante los imprevistos, y a la satisfacción del cliente, mientras que los frenos se encuentran claramente en las prácticas de gestión, que deben hacerse más cooperativas, más transparentes y más transversales.

¿Se trata aquí de un nuevo modo de gestión? Los modelos actuales contienen elementos que vale la pena conservar, vinculados con las bases mismas de la actividad y de la cultura de la empresa y que permiten al mismo tiempo agilidad, autonomía, transversalidad y colaboración. Por consiguiente el reto está más en la hibridación de los modelos dentro de un contexto de transformación.

Los grupos de debate entre managers constituyen una solución para ayudar a las mujeres y los hombres a ajustarse, y para adelantarse a las transformaciones del mundo que nos llega, dando preferencia al par compromiso / responsabilización de las personas. ●

« Los retos que hoy deben enfrentar las empresas son más globales que la simple exigencia de la excelencia operativa. »



MARRUECOS / COP 22

JÓVENES Y MUJERES: EJES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE



La COP 22 que se celebró en Marrakech en noviembre último destacó los retos africanos del desarrollo sostenible y los planes de acción necesarios para llegar a las metas fijadas en París un año antes. Dentro de este marco el seminario internacional del OSI mostró cómo se efectúa la movilización de las poblaciones, por medio de los jóvenes y las mujeres.

“La COP 22 se abre en momentos en que la comunidad internacional debe movilizar al conjunto de poblaciones y en que es necesario asociar a esta dinámica de desarrollo sostenible el continente que tiene el crecimiento económico más elevado, y que será uno de los más poblados”, afirmó al inaugurar el seminario Gérard Mestrallet, Presidente del Consejo de Administración de ENGIE. También es Presidente de Europlace y subrayó que si bien las tecnologías y las financiaciones son indispensables, la transición energética exige un cambio de los comportamientos individuales, de los usos sociales y de las prácticas profesionales, debiendo este reto ser una oportunidad para organizar la inserción profesional de los jóvenes, que es otro reto de gran magnitud para el continente.

El mismo estado de ánimo se manifestó en el discurso de Amine Homman,

Director Regional de ENGIE África del Norte. La formación profesional de los jóvenes para los oficios de la transición y la eficacia energética son orientaciones fundamentales por adoptar para el futuro.

El señor Jeannot Ahoussou, Ministro de Costa de Marfil y Presidente de la Asociación de las Regiones de Costa de Marfil, anfitriona de la reunión, se refirió a los retos que plantea para su país. Solange Amichia, Directora General adjunta del Centro de Promoción de Inversiones de Costa de Marfil, quien coordina las labores del OSI de África Subsahariana en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, presentó la forma cómo el OSI apoya la realización de proyectos de cultivo sostenible de alimentos con tecnologías innovadoras que facilitan el regreso a la tierra de las jóvenes generaciones, y que reúnen el desarrollo sostenible con la inserción profesional de los jóvenes. Estos proyectos de Costa de

Marfil se basan en el papel fundamental que desempeña la mujer africana, quien constituye el principal agente del cambio en África. Las africanas representan dos tercios de la mano de obra agrícola y producen la mayoría de los productos alimenticios. Ocupan un lugar fundamental en los comportamientos y las prácticas sociales en la vida de todos los días.

Najat Maalla M'Jid, miembro del Consejo Nacional de Derechos Humanos de Marruecos y experta de Naciones Unidas en cuestiones relativas a la juventud, describió muy adecuadamente la situación de los jóvenes africanos y los retos en materia de desarrollo económico y humano: 65% de la población del continente tiene menos de 35 años, y casi 50% de los africanos tiene menos de 19 años. La juventud africana debe enfrentar en general numerosos retos, entre ellos la falta de acceso a una educación de buena calidad, a los servicios de salud, al trabajo decente, a lo cual deben agregarse los cambios climáticos, el éxodo rural y las disparidades entre los territorios. Tales retos le impiden desarrollar su verdadero potencial y llevan a emigrar a un número cada vez mayor de jóvenes.

Pero la juventud del continente es una formidable oportunidad de crecimiento del capital humano, apta para hacer una gran contribución al desarrollo sostenible de África.



Los oradores de la mesa redonda del OSI en Marrakech.

1- FNUAP, ECOSOC, 2014.

En efecto, los jóvenes han conseguido utilizar canales alternativos de expresión, dando la impresión de operar al margen del campo político institucionalizado; sin embargo su compromiso hace de ellos protagonistas notables e incondicionales de la transición democrática de sus países y del desarrollo sostenible. Ibtihal Benharoual, de la asociación Prométheus en Marruecos concretó muy adecuadamente las palabras de Najat M'Jid indicando cómo la participación de los jóvenes en la implementación de los objetivos del desarrollo es igualmente un reto democrático. Habló luego del desarrollo elevado del empresariado, que da respuestas a los retos de inserción profesional y económica de los jóvenes y aporta nuevas soluciones a los retos medioambientales.

Para concluir, Dominique Héron, Presidente de la Comisión Medio Ambiente y Energía de la Cámara de Comercio Internacional en Francia subrayó hasta qué punto son similares los retos en Francia, y hasta qué punto los objetivos de desarrollo sostenible constituyen una orientación prioritaria que debe adoptarse para facilitar la inserción profesional de los jóvenes. ◆

PROGRAMAS

ENGIE está asociada al programa "Techni Cité" des citoyens d'Alfred. Esta iniciativa organiza el apoyo de los jóvenes del Liceo de Clichy-sous-Bois, en la región parisina, dentro del marco de una operación solidaria de instalación de redes de agua potable con bombeo mediante energía solar, en las instalaciones de escuelas primarias y familias pobres de las poblaciones del sur de Marruecos, en la región de Ouarzazate.

En Níger, en la región de Tioumbogotan, el OSI apoya desde 2014 el programa Aman Arahmat destinado a la perforación y funcionamiento de pozos hidráulicos, y al acceso al agua destinada al desarrollo respetuoso de los modos tradicionales de vida (ganadería, agricultura), apoyados por las mujeres africanas. Se trata de un proceso responsable que refuerza la seguridad alimentaria para salir de la pobreza.



BÉLGICA EL OSI SE ESTABLECE EN BRUSELAS

El 29 de septiembre de 2016 un seminario presidido por Muriel Morin, dedicado al impacto de la digitalización en el empleo y en la empleabilidad, dio la oportunidad de crear una delegación del Observatorio Social Internacional en Bruselas.

Coordinada por Jacques Spelkens, Director de RSE de ENGIE Benelux, esta nueva delegación reúne alrededor de ENGIE a varias empresas establecidas en Bélgica, por ejemplo BNP Paribas, Accenture, Thalys, Solvay, BPost así como el BECI (Cámara de Comercio & Unión de las Empresas de Bruselas) además de responsables sindicales de la Confederación Sindical Internacional (CSI).

Al término de esta primera reunión, el OSI de Bruselas ha continuado su labor sobre los impactos de la digitalización. Alain Piret, Director Digital de ENGIE Benelux, habló durante un segundo seminario que se celebró el 17 de octubre, sobre cómo los protagonistas de la nueva economía tales como Google, Amazon, Facebook o LinkedIn, podrían rápidamente tomar a su cargo las funciones de soporte de las grandes empresas internacionales que actualmente se asumen internamente. A este respecto, ENEL, productor de energía italiano acaba de encargar la

gestión de la totalidad de sus datos (tecnológicos, comerciales, técnicos, laborales, etc.) a Amazon Services, por considerar que en esta forma quedarían mejor protegidos y mejor aprovechados. Y otro ejemplo: LinkedIn ofrece ya posibilidades de selección de datos del personal equivalentes a las que actualmente producen la mayoría de los SIRH. Gracias a las blockchains, pronto será obsoleto mantener un sistema centralizado de contratos, según la profecía del orador durante su discurso.

El 27 de enero, la tercera reunión del OSI de Bruselas se dedicó al tema de la comunicación interna: cuál es la estrategia de comunicación a desarrollar con los trabajadores en la era digital. Los participantes, unos 40, experimentaron el método KNOL (Key News On Line), presentado y desarrollado por Pierre Guilbert, médico empresarial y socio de Spirit of Change.

¡Una nueva delegación ya muy activa! ◆

LYON

REUNIÓN EN UN ESPACIO DE COWORKING PARA DISCUTIR LAS PRACTICAS DE GESTIÓN

Al concluir una presentación de los diversos espacios de trabajo, el grupo recibió a una representante del sector público, que trabaja en el Ministerio del Interior en materia de movilidad profesional dentro de la policía.

Con ocasión de esta reunión, la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, GRDF y Orange hicieron una presentación de la reunión de sus managers durante la semana de la Calidad de Vida en el Trabajo, en junio último.

La presentación giró alrededor de la forma en que se elaboró esta reunión.

Yendo más allá de los debates entre los managers a lo largo de toda una jornada, se destacó en especial el método y el marco de la coordinación. Un espa-

cio exclusivo, reglas precisas de libre expresión y de buena voluntad mutua y recíproca y, finalmente, una preparación activa para un debate de alta calidad mediante ejercicios colectivos de inclusión, con los que se inició la jornada.

La reunión de tales condiciones facilitó un debate muy profundo, para compartir y hablar de prácticas, así como estudiar soluciones posibles.

Para los managers, esta fue la oportunidad de una reunión inter-empresas de alta calidad, que abrió perspectivas al

comparar la similitud de las problemáticas y las originalidades de las respuestas elaboradas en conjunto.

También dio la ocasión de demostrar en la práctica que los protagonistas mismos pueden estudiar y aplicar una verdadera "Calidad de Vida en el Trabajo", sin necesidad de esperar de las Direcciones de Salud y Calidad de Vida en el Trabajo soluciones milagrosas o "llave en mano".

Esta reunión de managers llevó a demostrar que la calidad de vida en el trabajo requiere, para formalizarse, cumplir condiciones fundamentales de apoyo, más que una pericia sobre contenidos específicos; que la mayor parte de las personas afectadas, empezando por los dirigentes, dispone de los recursos suficientes y necesarios para dar respuesta a sus necesidades en forma satisfactoria, con la condición de contar con el apoyo suficiente para considerarlas. ●



MÉTODOS ÁGILES Y COOPERATIVOS

PARTICIPANTES

Laurent Boissy,
JLO-Conseil, Consultor

Stéphane Eymard,
Orange, Director de
Relaciones con el Cliente
en terminal móvil

Yves-Marie Rouillé,
Delegado de CFDT,
Generali France

Dentro del ámbito de las conferencias *"eficacia y bienestar en el trabajo"*, el OSI sometió a debate los métodos ágiles y cooperativos que se han implementado en diversas empresas.

De hecho, los retos que enfrentan las empresas requieren transformaciones profundas y complejas, y tal es el contexto en que aparecen estos nuevos procesos.

PARA ORANGE, EL MÉTODO ÁGIL ES UNA EXPERIENCIA DE VIDA Y UNA POLÍTICA DE PRODUCTO / CLIENTE

Orange creó el concepto de Digital Lab... para acelerar la transformación, ofrecer una mejor calidad de productos y estar en capacidad de innovar.

Stéphane Eymard nos habló de transformaciones tales como el "MVP" o *minimum viable product* (producto viable mínimo): los productos entregados son de mejor calidad y la agilidad, al modificar los ciclos, es lo que lleva a construir un producto utilizable inmediatamente, viable. La reacción de los clientes se integra con gran anticipación en la línea. Orange llega más rápidamente al mercado y adapta el producto según sea la necesidad del cliente.

Los productos se prueban junto con los usuarios: se han adoptado centros de prueba con la clientela, que facilitan recoger sus opiniones con el fin de definir el *producto viable mínimo*. Este enfoque destaca a la clientela y es muy atractivo para los trabajadores. Se trata de un proceso que resulta más económico y que evita atascarse en los contrasentidos, ya que los errores se corrigen con gran anticipación. Este *"test and learn"* es indispensable en los métodos ágiles, tal como lo muestra,

por ejemplo, la implementación de una aplicación para la consulta de contratos, habiéndose interrogado a los clientes para determinar el mejor procedimiento a seguir.

El *Digital Lab*, es una co-localización de las personas para una co-construcción.

Actualmente se trata de unos 30 proyectos y, a mediano plazo, serán más de 100. Estos proyectos reúnen equipos pluridisciplinarios y dedicados, cada uno de los cuales tiene todo el poder necesario para entregar un producto predefinido. Inicialmente, en cada proyecto se abre una fase creativa, en la cual se reúnen todas las personas destinadas a trabajar en el proyecto; allí se les presenta su objetivo y, durante unos cuantos días, reflexionan sobre la forma de adelantarlos. En esta fase es que se define el producto. Generalmente Orange organiza una sesión para compartir los datos estructurantes sobre mercado y clientes.

La co-localización es una verdadera ventaja porque es más fácil comprender los retos y las problemáticas de los otros oficios al verlos trabajando. Orange ha dado atención especial a la adaptación y disposición de los locales con el fin de darles vida y optimizados, facilitando la ruptura del formalismo que trae la segmentación de los espacios. ¡Los trabajadores lo agradecen!

“Se han adoptado centros de prueba de clientela, que facilitan recoger sus opiniones con el fin de definir el producto viable mínimo.”

Stéphane Eymard

El método ágil igualmente incluye formas de trabajar juntos: todas las mañanas se reúnen los 10 miembros del equipo para compartir las tareas por efectuar, y discutir sobre los obstáculos. Cada tres semanas, durante los *sprint reviews*, se presentan al espónsor del proyecto las ejecuciones y las acciones que se contemplan para las tres semanas siguientes.

Este proceso irá reforzándose en la medida en que se reduzca el tamaño de los equipos a 5-6 personas con el fin de fluidificar la comunicación.

EN GENERALI, UN ACUERDO ORIENTADO HACIA MÉTODOS ÁGILES

Al comenzar el año 2016 se negoció un acuerdo en Generali, del que nos habla Yves-Marie Rouillé, delegado de la CFDT.

El espíritu del acuerdo es bastante cercano a los métodos ágiles. Antes de 2015 se había ya iniciado una primera negociación sobre tiempo de trabajo, con el fin de adoptar tramos horarios más extensos. Esta negociación fracasó, no habiendo los trabajadores entendido su enfoque, pues tenían la impresión de estar ya dando respuestas adecuadas a la clientela sobre la base de los tramos fijos que se habían incluido en el acuerdo de 2004. En paralelo estábamos negociando un acuerdo sobre trabajo a distancia.

En 2015, cuando estábamos pensando que habría que esperar unos 10 años más para negociar de nuevo la implementación del trabajo a distancia, la Dirección nos consultó la idea de un nuevo contrato laboral que incluyera el trabajo a distancia, el tiempo de trabajo y las evoluciones de las formas de trabajar.

Durante las diversas reuniones informales, la CFDT consiguió expresar su convicción de no tener efectos positivos ningún contrato a menos de estar los managers posicionados con sus equipos en el centro mismo del dispositivo. Durante la negociación surgió la idea de horarios individualizados y esta fue la idea de base para la redacción del artículo 2 que se refiere al tiempo de trabajo. Allí veo también una concretización del método ágil.

En este acuerdo se prevé una revisión periódica. Allí quedó presente que se obtuvo un consenso de más de 90% dentro de los diversos equipos, estando afectados 206 de ellos. La forma como

trabajaban los diversos departamentos, regidos por acuerdos específicos, no se modificó. Se encontró un consenso sobre los horarios en 194 entidades. En cambio, no se pudo conseguir consenso en 10 entidades, que representan 97 contratos de plazo indefinido.

Se modificaron prácticamente 210 mensajes telefónicos; se comunicaron a los clientes los nuevos horarios. Cada equipo redefinió su tiempo de trabajo. En el caso de la mayoría de los equipos, los tramos horarios aumentaron en 15 minutos durante la mañana, 53 minutos al mediar el día, y 23 minutos en la tarde, o sea 90 minutos diarios. En los CRC, lo que se agregó fueron 8 minutos en la mañana y 58 minutos en la tarde. En términos generales hemos ganado en promedio 86 minutos diarios.

Este proceso permitió que numerosos trabajadores se reapropien del trabajo y puedan concertarse.

JLO DA TESTIMONIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS ÁGILES

“Mejor que proponer soluciones, es preferible un proceso iterativo, en el que los equipos hagan contribuciones y los managers desempeñen un papel clave”.

Según explicó Laurent Boissy, JLO-Conseil ha venido trabajando con las

empresas en los temas de remodelación del espacio.

Los proyectos de organización y de remodelación han producido un gran desarrollo del trabajo a distancia, del home-office, de los espacios de trabajo compartidos, de los despachos compartidos, de los equipos multi-sitio, y del trabajo en modo proyecto. Las empresas están viéndose enfrentadas a plazos cada vez más cortos, y especificaciones que van evolucionando según avanza el proyecto.

Por su parte, las soluciones de *open space*, cuya imagen se encuentra muy deteriorada, dan respuesta a una reducción de los costos del arrendamiento; arrastran consigo una reducción del espacio dedicado y de las asignaciones de superficies diversas.

Un proyecto de remodelación va más allá del marco estricto del espacio, y afecta la organización y la gestión. Esta es la razón por la cual la remodelación del espacio debe ser objeto de un enfoque sistémico, que tenga en cuenta todos los aspectos del trabajo (su contenido, las relaciones de trabajo, los puestos de trabajo, la organización y el entorno). Es conveniente que la acción se articule alrededor de cuatro ejes insoslayables, incluidos en el acuerdo nacional inter-profesional: mejor vida en común, mejor anticipación, mejor trabajo y mejor autorrealización. ●



Conferencia “Métodos ágiles y cooperativos”. De izquierda a derecha: Yves-Marie Rouillé/Generali France - Marc Deluzet/OSI Stéphane Eymard/Orange - Laurent Boissy/JLO-Conseil.

LOS MANAGERS FRENTE A LAS DISRUPCIONES DIGITALES

Durante el año transcurrido desde su primera conferencia, en la que el OSI presentó su estudio relativo al impacto de la digitalización en las prácticas de gestión, los alumnos del IAE Gustave Eiffel efectuaron más de 60 nuevas entrevistas de managers bajo la dirección de Michel Barabel, profesor en el Instituto de Administración de Empresas Gustave Eiffel, Universidad Paris-Est Créteil.

La encuesta realizada dentro del marco de la asociación entre el OSI y el IAE Gustave Eiffel fue presentada por Léa Sy y Louis Mangin:

La noción de modernidad positiva se encuentra presente: aunque la digitalización se considera mayoritariamente como una herramienta, está empezando a percibirse como un motor de evolución de las culturas y los comportamientos.

¿Cuáles son los campos más afectados por la digitalización? Los observatorios, que los dirigentes ven como el principal cambio en sus actividades, que se están haciendo un elemento fundamental en la vida del manager y en especial del dirigente. Se observa que la contratación y la formación reciben gran impacto. Finalmente, se cita la necesidad de *“gestionar en otra forma”* por parte del manager. En cuanto a los mandos intermedios y/o de terreno, lo que se ve más afectado por la digitalización es la gestión de los equipos.

La importancia del aprendizaje a lo largo de toda la vida, incita a los managers a formarse constantemente. La actividad que más evoluciona, sin embargo, sigue siendo la coordinación de los equipos. La digitalización trae consigo la intensificación de las relaciones. Los managers se encuentran en contacto permanente por medio de las redes sociales internas y externas.

Fin del monopolio del manager sobre la información, y autonomización del trabajador. El manager se está convirtiendo en coach y animador de esos equipos. Queda claro que los managers en adelante encuentran su lugar como apoyos del cambio.

Lugar fundamental de la información en el cambio de las organizaciones. Es accesible, volátil y abundante. El jefe se ha convertido en animador. Para limitar el flujo de información incesante (*“infobesidad”*) el manager debe intervenir como verdadero filtro de las informaciones y limitar ciertos accesos.

Conservar la dimensión humana ante los trabajadores, es el gran reto del manager de mañana. El manager corre a cargo de la nueva organización, y debe dar las explicaciones adecuadas de los cambios a los trabajadores que se enfrentan a un entorno evolutivo.

Tendencia al deterioro del equilibrio entre vida privada y de trabajo causada por el contacto las 24 horas al día que los managers deben mantener con sus superiores y sus equipos. Con todo, este desequilibrio que constituye preocupación por algunos, es igualmente fuente de flexibilidad para otros.

“Se trata de una encuesta cualitativa”, comenta Michel Barabel, cosa que es

PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA POR:

Léa Sy y Louis Mangin, estudiantes del IAE Gustave Eiffel

MESA REDONDA COORDINADA POR:

Marc Deluzet, Delegado General OSI

PARTICIPANTES:

Michel Barabel, Director del Master 2 *“GRH en las multinacionales”*, IAE Gustave Eiffel, Universidad Paris-Est Créteil

Bernard Pinson, DRH Actividades industriales Química y Bioquímica, Sanofi

Bénédicte Ravache, Secretaria General, ANDRH

Gentiane Weil, Consultora GINKGO WAY

“Se trata de movilizar al conjunto de trabajadores. La competitividad requiere la movilización de todos. Y los nuevos métodos de trabajo preconizan la colaboración.” **Michel Barabel**



Conferencia “*Los managers frente a las disrupciones digitales*”.
De izquierda a derecha: **Michel Barabel**/IAE Gustave Eiffel Université de Créteil – **Bénédicte Ravache**/ANDRH
Marc Deluzet/OSI – **Gentiane Weil**/Ginkgo Way – **Bernard Pinson**/SANOFI – **Muriel Morin**/OSI

relativamente poco frecuente. Pero la digitalización no es el único factor de evolución, sino que constituye uno entre muchos otros factores, por ejemplo el cambio climático, el envejecimiento demográfico, la debilidad de las organizaciones internacionales.

En la era en la que la producción de datos y de conocimientos atraviesa por una aceleración exponencial, la asimetría entre quien sabe y quien no sabe, entre el manager y el trabajador, carece ya de razón de ser. Se trata de movilizar al conjunto de los trabajadores. La competitividad requiere la movilización de todos. Y los nuevos métodos de trabajo preconizan la colaboración”.

“Creo, dice Michel Barabel, que los riesgos asociados con la digitalización, la pérdida de sentido, la falsa ilusión de libertad, las desigualdades, y hasta la complejidad, están siendo subestimados. Mientras que la digitalización lleva paradójicamente a los managers a mostrarse más humanos, deben convertirse en “sobrehumanos”.

Es como si tuvieran que ser “ambidextros”: poder estar a sus anchas en el mundo digital, tener elevado rendimiento y al mismo tiempo tener la capacidad de co-construir con sus equipos relaciones que restauren el encanto de la empresa”.

Gentiane Weil relató la entrevista de Catherine Rumillat, Directora de Orange Business Services² para Latinoamérica. Catherine trabaja permanentemente con los managers de París, de Europa y de Norteamérica, y está acostumbrada a las conferencias de 300 personas. ¿Sus misiones? La gestión de cinco directores de país y de una organización transversal. Dependen de ella 500 personas, entre las cuales 350 ingenieros. Organiza una parte de su trabajo en presencia y la otra parte a distancia. Alienta a sus equipos para que trabajen a distancia, de ser posible con imagen, ya que considera, en efecto, que la imagen es lo que permite estar siempre presente. “Catherine da una gran importancia a la relación cara a cara, “ojo a ojo” agrega ella, ya que estima que este tipo de relación facilita la confianza. Por consiguiente la relación a distancia generalmente es visual. Sin embargo, algunas relaciones justifican la presencia física, por lo cual las reuniones de estrategia se celebran en presencia.

Hablando de su visión del papel del manager, explica que la gestión a distancia la obligó a preparar mejor sus reuniones, y a estructurarlas elaborando el orden del día. Si bien los países del norte resultan bastante técnicos, los managers latinos transmiten más sus emociones. Por consiguiente el tipo de animación debe adaptarse a estas diferencias culturales.”

“Estoy encargado de un conjunto de plantas de Sanofi, en Europa y en Asia, nos dice Bernard Pinson. En cuanto a mí, lo que entiendo es, en especial, un entorno cada vez más competitivo debido a la irrupción de la gestión por la vía del “lean”. Partiendo de una organización muy de arriba hacia abajo en cuanto a la gestión de la mejora del rendimiento, “hemos revolucionado la pirámide”, ya que la eficiencia corre a cargo primordialmente de quienes más de cerca conocen su oficio.

1- Se entrevistaron unos 50 managers provenientes de diversas empresas, en su mayoría multinacionales francesas. Las ETI, PME y microempresas representaron 54% de la muestra. El primer sector de actividad fue el de servicios. Las personas interrogadas son, por partes iguales, dirigentes, managers intermedios y managers de terreno. En su mayoría se encuentran en los tramos de edad de 35 a 50 años. las entrevistas duraron entre una y dos horas.

2- Orange Business Services vende servicios de videoconferencia y de enlace para las redes de empresas, a nivel internacional y más específicamente en el mercado latinoamericano.

LOS MANAGERS FRENTE A LAS DISRUPCIONES DIGITALES

Desde hace ya algunos años los ensayos "lean" han devuelto la palabra a los equipos y han cambiado la relación de gestión. Hoy en día el manager debe dar sentido, estimular la creatividad, facilitar la implementación de las ideas que se originan en el terreno. En la práctica, al cambiar de papel, el manager debe encontrar otras fuentes de legitimidad".

"Con la evolución de la digitalización estoy viendo diversas contradicciones, comenta Bernard Pinson. Trabajo en una gran empresa internacional en un mundo que cambia muy rápidamente y que crea incertidumbre. Ahora bien, la relación de management tiende, ante todo, a controlar las cosas, adoptando métodos que tienden a la rigidez, mientras que lo que se requeriría es más fluidez y autonomía. Por consiguiente, se deben solucionar estas contradicciones entre los sistemas de información, que crean libertad, y el sistema de management, que tiende a hacerse más rígido. Además veo otra contradicción entre la gestión de los objetivos a corto plazo y todas las herramientas que permiten obtener rendimiento a mediano plazo.

Además, un ejemplo elocuente en los recursos humanos: la adopción de herramientas libera tiempo, dando la responsabilidad de ciertas misiones a los managers.

Ahora bien, no se han medido los impactos en la economía global de la empresa.

Tiene mucha importancia no solamente soportar estas tecnologías sino que es necesario reapropiarse de ellas y gestionar la forma de difundirlas e implementarlas, para que verdaderamente estén al servicio de los objetivos de cada uno en su oficio".

Como complemento de las exposiciones anteriores, y para alimentar el estudio con las labores adelantadas o compartidas por la ANDRH, Bénédicte Ravache, Secretaria General de la ANDRH dijo para cerrar este desayuno:

"La cuestión de la fractura digital es importante, porque obliga a profundas transformaciones y requiere formarse para conseguir nuevas competencias, siendo la cuestión de la retribución de tales nuevas competencias un tema complejo por sí mismo (nuevas competencias que no permiten por sí solas un ascenso jerárquico). Es importante también movilizar y conseguir que todo el mundo suba al mismo barco.

Hacerse preguntas sobre los managers implica hacerse preguntas sobre la noción de "directivos". La APEC publicó, con motivo de sus 50 años, un estudio sobre la percepción de los directivos. Las fronteras de esta noción evolucionan (grado de dirección, de management, cuánta autonomía se deja a los directivos, etc.). Ahora bien, en este estudio, RR.HH. consideraba que era necesario formar a los managers para el management, mientras que los managers esperaban que hubiera más formación en materia de desarrollo personal. Las modalidades de desarrollo de los managers son, pues, una preocupación compartida, pero cuyo modelo es por sí mismo un tema de estudio. Por su parte la ANDRH está también trabajando en esta cuestión de la innovación de la gestión

gracias a la red GERME que adelantó un estudio sobre el management del mañana por los managers del mañana.

El management en la era digital plantea el asunto de la conexión permanente. El derecho a la desconexión es igualmente una problemática (y no solamente reglamentaria y reciente) para las Direcciones de Recursos Humanos. Sin embargo, tal como lo recordamos con toda la frecuencia posible, tal derecho a la desconexión no constituye un problema "digital", sino antes bien un problema de management.

Para concluir, es hora de recordar que el corpus social no es homogéneo. Antes de tener que tratar con el "hombre aumentado" de la era digital, alabado por los medios de comunicación, tenemos que tratar en especial con el "hombre reducido" por las afecciones de larga duración, por los problemas del analfabetismo y del aislamiento. La digitalización puede constituir una oportunidad de inclusión, pero igualmente puede ser un factor que refuerce la exclusión.

Este asunto se refiere directamente a la evolución del zócalo básico de las competencias profesionales en la era digital. El COPANEF dentro del marco de la base CLEA ha destacado tales competencias indispensables, por ejemplo aprender a aprender, que ya no debe ser exclusivo de los multi-diplomados sino una preocupación constante para mantener la empleabilidad.

Dentro del ámbito del premio de la DRH digital que entregamos cada año, justamente nos mantenemos atentos para que la digitalización consiga la participación de todos. Estas labores están abiertas y son apasionantes." ●



ACTUALIDADES

El OSI en el 1er trimestre de 2017

- Grupos de diálogo entre pares para managers (co-coaching, co-desarrollo...): redacción del estudio con Eurogroup Consulting, BlueSierra, Orange y La Poste*.
- Transformación de las formas de trabajo asalariado: redacción del estudio con EUROGROUP Consulting, Blue Sierra y el Grupo IGS*.

*Disponibles en www.observatoire-social-international.com

- Club OSI de Dirigentes de Salud y Calidad de Vida en el Trabajo: Próxima sesión sobre espacios de trabajo y nuevos usos*.

- Los Managers frente a las rupturas digitales: informe del estudio de los alumnos de Michel Barabel del IAE Gustave Eiffel; acta y entrevista de Catherine Rumillat, Directora de Orange Business Services en Latinoamérica, en el sitio del OSI*.



AGENDA

Learning expedition en el Salón InnoRobo, 16 de mayo 2017, París

Informe sobre el estudio sobre los procesos de los grupos de gestión de intercambios entre pares (co-coaching, co-desarrollo, etc.), Junio de 2017

Seminario "El diálogo económico y social entre asociados laborales al servicio del desarrollo de Túnez", Junio-septiembre de 2017, en París y en Túnez

LA LETTRE

Nº 24 / Abril de 2017

Directora de la publicación **Muriel MORIN**
 Redactor en jefe **Marc DELUZET**
 Diseño y realización **Éditions Stratégiques**
 Créditos fotográficos: **OSI, Shutterstock**

Observatoire Social International

1, place Samuel de Champlain
 Faubourg de l'Arche
 92930 Paris la Défense
 cedex France
 Tél : 33 (0)1 44 22 66 00

www.observatoire-social-international.com