



LAS EMPRESAS FRENTE AL DESAFÍO DE LA UBICUIDAD

Debido al perfeccionamiento creciente de las tecnologías de la información y a su difusión en las sociedades modernas, los individuos se han acostumbrado a estar permanentemente, dondequiera que se encuentren, en contacto con sus seres queridos o conectados a sus diferentes equipos privados (teléfono, correo electrónico, Internet...). Tal ubicuidad no podía dejar de tener alguna incidencia en la esfera profesional. André-Yves Portnoff, basándose en diversos estudios recientes sobre las aspiraciones de trabajo a distancia de los asalariados y sobre el impacto de las tecnologías en su relación con la empresa, demuestra aquí que es cada vez más difícil que los empleados acepten el hecho de no poder disponer de esta ubicuidad de intervención en su esfera profesional.

La toma de conciencia sobre las posibilidades que ofrece la técnica le da un sentido nuevo al trabajo realizado parcialmente a distancia, que se ha convertido en el medio de lograr una gestión más flexible de los tiempos privados y profesionales. Lo más importante es que esto podría ser de provecho para todos, ya que, según lo confirman varios estudios, la puesta en práctica de esta flexibilidad, deseada



 ANDRÉ-YVES PORTNOFF*

por la mayoría de los asalariados, se traduce en considerables ganancias de productividad, representa economías para las empresas y, además, tiene efectos positivos para el medio ambiente. Pero el trabajo realizado parcialmente extramuros implica una administración menos tayloriana del recurso humano y una estrategia para la explotación de la movilidad, lo cual constituye para muchas organizaciones, especialmente en Francia, una ruptura cultural.

S.D.

MÁS PRODUCTIVOS Y MÁS FELICES

¿Si a usted le propusieran dos empleos equivalentes, elegiría el que le paga un 10% más pero con posibilidades limitadas de trabajar a distancia, o el que le permite un acceso flexible a la red interna pero le paga un 10% menos? Esta fue la pregunta que Cisco (2010) formuló a 1.300 asalariados del sector informático en 13 países, Francia entre ellos.

Las dos terceras partes de los encuestados prefieren un salario un poco más bajo pero condiciones de trabajo más flexibles: "Yo sacrificaría un suplemento de salario por poder trabajar donde yo sea más productivo y más feliz". Y el 60% de los empleados considera

que no es necesario estar constantemente en las oficinas del empleador para ser productivo y eficaz. Aunque la cuarta parte de ellos admite que una presencia física es importante algunos días, para celebrar reuniones, el 28% afirma que esta presencia física ya no es indispensable, y el 8% proclama que se es más productivo en la propia casa o en algún otro lugar que en la sede de la empresa. Según la tercera parte de los asalariados entrevistados, poder trabajar a distancia ya no es un privilegio sino un derecho.

Incluso, el 31% de los encuestados ya tiene acceso a su red profesional a distancia. Las dos terceras partes de quienes no tienen la posibilidad o el derecho de trabajar a distancia afirman que eso no les importa mucho, pero un tercio de ellos sí confiesa sentirse menos motivado y trabajar menos por no tener esa posibilidad, y el 13% considera incluso la idea de dejar su empresa. Cerca del 45% de los empleados que ya disponen de un acceso a distancia estaría trabajando de dos a tres horas por día fuera de su "sitio de trabajo", y el 15% de ellos ya estaría trabajando a distancia hasta cuatro horas o más.

El tamaño de las muestras por país no permite sacar muchas conclusiones con respecto a la diferencia en las respuestas según las nacionalidades. De modo que, si verdaderamente hay más franceses que alemanes que desean trabajar parte de su tiempo en sus casas, es

* Director del Observatorio de la revolución de la inteligencia en Futuribles, asesor de prospectiva y gestión del cambio, miembro del comité de redacción de la revista *Futuribles*.

probable que se deba a la interferencia de varios factores: ¿será que en Francia la gente huye de las empresas debido a la mediocridad de las relaciones (Philippon, 2007) que se tejen en su interior? ¿Será que la cultura alemana otorga más valor al trabajo en común?

UN BENEFICIO PARA LA EMPRESA

Es evidente que Cisco no tiene una posición de neutralidad en esta materia: si contrató la realización de este estudio, es porque vende soluciones técnicas que facilitan el trabajo a distancia. Es más, también advierte contra los eventuales problemas en la seguridad de los datos si el despliegue del trabajo a distancia se hace de manera irreflexiva (Cisco, 2006), puesto que también vende soluciones para ello. Pero el hecho de que Cisco (2009) practica en casa lo que recomienda lo hace creíble: el 40% de sus empleados no trabaja en la misma ciudad que su jefe, y sus colaboradores trabajan a distancia en promedio dos días por semana; del tiempo que se gana con el *telecommuting* (trabajo a distancia), esencialmente en los desplazamientos, el 60% se destina a la actividad profesional y el 40% a la vida privada. Un estudio de Sun Microsystems confirma este punto: sus empleados le dedican a su empresa el 60% del tiempo que se economizan al reducir los desplazamientos físicos¹.

Más de las dos terceras partes de los asalariados de Cisco consultados en diferentes países afirman que su productividad y la calidad del trabajo aumentan gracias al hecho de que realizan su actividad a distancia, y el 80% dice lo mismo con respecto a su calidad de vida. La ganancia de productividad se vería reflejada en un ahorro de 10,3 millones de dólares esta-

dounidenses en combustible y en una ganancia de 277 millones de dólares estadounidenses anuales para Cisco, es decir, cerca del 5% de un beneficio de 6.100 millones de dólares estadounidenses en el 2009 (sobre un total de ventas de 36.100 millones).

La compañía americana de informática Citrix Systems, también comprometida con la promoción del trabajo a distancia, contrató con Telework Research Network, oficina especializada en la promoción del trabajo a distancia, un estudio para evaluar los beneficios potenciales que el trabajo a distancia representa para las empresas, los empleados y el medio ambiente (Lister,; Harnish, 2010). El estudio cita una previsión del TechCast (*think-tank* virtual de la Universidad George Washington, en Washington D.C.) según la cual el 30% de los trabajadores de los países industrializados estaría trabajando desde sus casas dos o tres días por semana en el 2019.

En el mismo estudio, Telework Research Network afirma que, en los Estados Unidos de América, el 40% de los empleos podría recurrir al trabajo a distancia. Si los empleados correspondientes pasaran en sus casas la mitad de su tiempo de trabajo, su productividad aumentaría en un 27% y el ausentismo disminuiría en 3,7 días por año; se economizarían cada año 362 dólares estadounidenses en combustible por empleado, lo que redundaría en una disminución de 17% en las emisiones de CO₂ en los Estados Unidos de América con respecto al nivel de 2005 y reduciría en 23.000 millones de dólares estadounidenses por año las importaciones de petróleo; además, se evitarían 95.000 heridos o muertos en los accidentes de tránsito.... En resumen, el estudio concluye que el trabajo a distancia es rentable: "*Telecommuting makes cents*"²". Claro está que, también en este caso, la

1 Testimonio de Ann Barnesberger (vice-presidente de Open Work en Sun Microsystems), en King (2007).



afirmación no es desinteresada y conviene tomar estas cifras con cierta reserva ya que podrían verse modificadas por efecto de las retroacciones: las personas menos cansadas por sus desplazamientos profesionales estarían sin duda más dispuestas a tomar su automóvil para salir a divertirse en otros momentos, lo que induciría gastos en combustible, pero tal vez menos embotellamientos.

LA PRESIÓN DE LOS TELÉFONOS CELULARES

De cualquier manera, un estudio realizado por Forrester, consultor independiente, confirmó ampliamente tanto la aspiración de los empleados a cumplir con sus obligaciones sin estar pegados a su escritorio en la empresa, como la disposición de estas últimas a facilitar esta disociación entre los locales de la empresa y la realización de las actividades profesionales (Schadler, 2009). Forrester confirma que las personas que trabajan a distancia entregan a su empleador dos horas más que las que no lo hacen. El consultor entrevistó a 2.000 asalariados que utilizan un computador en sus oficinas en empresas estadounidenses con más de 100 empleados en los sectores digitales³. Sobre esta base, Forrester afirma que solo el 11% de estos empleados dispone de un *smartphone* o teléfono inteligente profesional, pero que una tercera parte de ellos tiene acceso, o quisiera tener acceso a sus correos electrónicos y a las informaciones profesionales en su teléfono privado, y que muchos están dispuestos a pagar de su bolsillo para poder trabajar a distancia. Entre aquellos que tienen un teléfono inteligente privado, el 80% lo usa profesionalmente en sus

casas, y las dos terceras partes hacen lo mismo durante el tiempo que pasan transportándose y en la oficina.

La firma de consultoría Strategy Analytics publicó un estudio (Winthrop, 2009) sobre las relaciones entre el *iPhone* y la productividad (Nunziata, 2009). A mediados de 2009, una tercera parte de las empresas estadounidenses estudiadas recomendaban o aceptaban que sus empleados utilizaran los *iPhones* dentro de sus instalaciones. Los resultados en términos de productividad y de reactividad de 100 empresas que adoptaron esta actitud fueron considerablemente más altos que los de 300 empresas que prohibían el uso del teléfono de Apple. Desde entonces, la producción de teléfonos inteligentes se ha multiplicado y muchos de ellos ofrecen posibilidades análogas a las del *iPhone*. Sin embargo, cabe preguntarse aquí, una vez más, si la correlación observada entre la productividad y el uso del teléfono, que se ha convertido en un acceso móvil a Internet, se debe enteramente a las virtudes del equipo portátil, o si el hecho de aceptar este tipo de terminal dentro del marco profesional es más bien el signo de una cultura empresarial más abierta y de un uso estratégico de la movilidad.

MIEDO A LA TÉCNICA Y DESPRECIO POR LOS SUBALTERNOS

En efecto, de lo que se trata aquí es de cultura, y de la manera como esta cultura se traduce en la estrategia y en el estilo de gestión que se adopte en las relaciones con el recurso humano dentro de la empresa, y con las partes interesadas externas. El estudio de Forrester sobre el trabajo a distancia postula que los

2 “El trabajo a distancia reporta [y hace sentido (para retomar el juego de palabras en inglés)]”, es el comentario de Telework Research Network sobre su estudio *Workshifting Benefits* (op.cit.). La traducción al francés [«Le télétravail rapporte (et fait sens)»] es de *Futuribles*.

3 Ver Wailgum (2010).

obstáculos que se oponen al desarrollo de este último, especialmente en Europa, son más de tipo cultural que presupuestal. Algo bastante similar plantean las conclusiones de un informe del Centro de Análisis Estratégico y de la firma consultora Roland Berger⁴.

A partir de la constatación, hace más de un año, de un retraso constante en la adopción en Francia del trabajo a distancia, dicho informe subrayaba la importancia de los factores culturales y de la persistencia del taylorismo⁵: “Mientras más liviana, poco jerarquizada y reactiva es la estructura de la organización, más fácil es la puesta en práctica del trabajo a distancia [...]. La autonomía, tanto en las tareas a realizar como en los horarios de trabajo, está más desarrollada en los países escandinavos, donde también está más difundida la formación continuada y más generalizado el uso de la informática. [...]. Se observa allí una correlación positiva entre el trabajo a distancia y las prácticas modernas de gestión del recurso humano” (Martínez-Sánchez, *et al*, 2007)⁶.

De igual manera, el informe manifiesta que “los gerentes franceses sobresalen por haber adoptado en menor medida las herramientas digitales y por su dificultad para hacer evolucionar sus prácticas de dirección, por ejemplo, para avanzar hacia modos de trabajo más colaborativos”. Esto resume las dificultades que se observan en Francia: los directivos están atrasados no solo en el campo de las herramientas técnicas, sino también en lo referente al estilo de gestión del recurso humano. Así, se comprende por qué la mayoría de las empresas (no solamente en Francia) utiliza mucho más las herramientas de la Web 2.0 hacia el exterior, para seducir a los clientes, que para estimular la creatividad de su propio personal. Sin embargo, este per-

sonal es cada vez más consciente de que, en su casa, dispone de herramientas que, por tratarse de herramientas colaborativas, suelen ser más eficaces que las que le ofrece su empresa. No debemos olvidar que Internet fue introducido en las grandes empresas estadounidenses gracias a la presión que ejercieron los investigadores, pues estos querían mantenerse en contacto con aquellos de sus colegas que habían permanecido en las universidades. También debemos recordar que los micro-computadores invadieron los sitios de trabajo a pesar de la resistencia ejercida por los departamentos de informática, que se aferraban a un sistema centralizado de procesamiento de la información y querían conservar el control de ese sistema.

“ROMA YA NO ESTÁ EN ROMA...”

En la actualidad, estamos viviendo una nueva etapa de la digitalización del entorno en los países desarrollados. El debate ya no se da entre trabajar dentro o fuera de la empresa, sino entre aceptar o negar una realidad que se está imponiendo a gran velocidad: que todos (o casi todos), dondequiera que nos encontremos, a cualquiera hora, estamos conectados constantemente, las redes digitales, a Internet, que ha integrado telefonía y televisión.

Esto significa que cada cliente puede ser contactado constantemente, incluso por los competidores de la organización, y que la empresa que no aproveche esta posibilidad –o que abuse de ella torpemente– corre un fuerte riesgo de verse en dificultades. De ahí la necesidad de definir con urgencia una estrategia de relación con proveedores, socios, clientes y posibles clientes, que funcione día y noche sin parar y que

4 *Le Développement du télétravail dans la société numérique de demain*. París: La Documentation française (Informes y documentos) / Centro de Análisis Estratégico (cas), noviembre de 2009.

5 A este respecto, el informe remite a Valeyre, *et al.* (2009).

6 Estudio realizado entre 156 empresas españolas.



integre las situaciones en movilidad, so pena de correr grandes riesgos de desintermediación.

En este mundo masivamente interconectado, nunca ha sido tan fácil colaborar con los demás. Para los individuos que han convertido esto en una experiencia cotidiana en su vida privada, será cada vez más difícil soportar que sus superiores jerárquicos les impidan hacerlo cuando se trata de su trabajo, puesto que saben perfectamente que esas nuevas herramientas digitales les permitirán ser a la vez más eficaces y más felices. Eso explica el sentimiento de amargura que de cierto modo se desprende de los recientes estudios citados.

La continuidad de conexión materializa algo que ya nosotros anunciábamos en estas páginas hace 10 años (Daloz y Portnoff, 2001: 23-40): "El desarrollo de la ubicuidad, es decir, de la disponibilidad permanente, en cualquier momento y dondequiera que nos encontremos, de nuestros medios privados y profesionales. Cada cual quiere y puede, cada vez más, parafrasear al Sertorius de Pierre Corneille", para quien "¡Roma ya no está en Roma; toda ella está donde yo estoy!". Muchas empresas pretenden explicar a sus asalariados que aquello que les ayuda en sus casas para la información sobre sus compras o sobre sus excursiones, información a la que tienen acceso de manera permanente a partir de la terminal que llevan en la mano, no es válido para el trabajo debido a los riesgos existentes relacionados con la seguridad. Estas empresas deberían recordar los desastres que tuvieron que soportar empresas como Alcatel, que prohibía el acceso a Internet para evitar ser espiada...

Las empresas se encuentran frente al reto de innovar en su organización para valorizar la ubicuidad de la intervención digital. El informe del CAS observa una correlación sorprendente entre la penetración del trabajo a distancia y la administración por objetivos. Lo importante es lograr que la administración centrada en la responsabilidad de cada individuo triunfe sobre el

muy tayloriano estilo de administración a través del control que, en definitiva, constituye un signo de desprecio por el otro. Y no es tarea fácil, como ha quedado demostrado con la desestabilización de la gerencia intermedia, algo que igualmente señala el CAS en su informe (p. 35). El oficio de gerente también tendrá que ser reinventado.

En efecto, pocos progresos se han realizado desde que hace 10 años el director técnico de un gran proveedor de partes para la industria automotriz en Francia reaccionaba con incredulidad cuando yo pronunciaba las palabras "trabajo a distancia": "Ni siquiera puedo estar seguro de que mis investigadores trabajen cuando están aquí; ¿podría asegurar que, estando en sus casas, no trabajarían!". En muchas empresas, la regla no escrita sigue siendo "¡ojos que no ven, ascenso que no llega!". Por lo menos, eso es lo que piensan muchos asalariados: el 61% de los 1.300 ejecutivos interrogados en el mundo en el 2007 por Korn / Ferry International, una firma estadounidense especializada en la contratación de ejecutivos, consideraba que trabajar a distancia reducía las oportunidades de promoción. Aun así, cerca de la mitad de estos ejecutivos manifestaban estar dispuestos a considerar una oferta de empleo que incluyera trabajo a distancia (Cooney, 2007), pues de verdad deseaban organizar su tiempo de manera más flexible, algo que confirmaría en el 2010 el estudio de Cisco.

TRES TIEMPOS DE TRABAJO

La presencia física no es obsoleta, de ningún modo, pero sería absurdo renunciar a todas las nuevas posibilidades de tener un contacto ubicuo con colegas, clientes, socios, documentos, equipos. Y lo que se olvida con la explosión tecnológica es que la parte del trabajo que produce valor cambió desde hace ya varias décadas, así no quieren reconocerlo la mayoría de los actores. La noción de unidad de lugar y de tiempo

ya no se aplica al trabajo, puesto que éste, en lo esencial, se convirtió en algo inmateral.

En todas las empresas en las que se hacen esfuerzos por gestionar la calidad y en las que se les pide a todos los empleados que trabajen por el progreso constante de la empresa, cada cual debe pensar en hacer las cosas cada vez mejor. Y resulta que la creatividad no respeta ninguna limitación de horario ni de lugar. Todo parece indicar que las ideas surgen mejor lejos de la presión de las urgencias rutinarias, durante la vida privada. Las organizaciones que no se preocupan por la gestión de la calidad y que, por lo tanto, no valoran la creatividad por fuera del marco espacio-temporal legal del trabajo, seguramente no han comprendido que la unidad de lugar y tiempo es perfecta para las tragedias clásicas, pero conduce a las empresas a resultados igualmente trágicos. A partir de ahora hay tres tiempos de trabajo: el clásico, de la presencia colectiva intramuros; el de la colaboración a

distancia, cualquiera que sea el lugar; por último, el del surgimiento de las ideas, no programable en absoluto y que puede volverse estéril con las limitaciones. Y este último es el tiempo decisivo para la competitividad.

Preferencias para examinar una oferta de empleo, en función de la remuneración y de que se ofrezca (o no) la posibilidad de trabajar a distancia (en %)

	Remuneración superior en un 10%, sin trabajo a distancia	Remuneración inferior en un 10%, con trabajo a distancia
Estados Unidos de América	34	66
Brasil	17	83
Reino Unido	44	56
Francia	37	63
Alemania	52	48
España	22	78
Italia	32	68
Rusia	30	70
India	22	88
China	31	69
Japón	50	40
Australia	27	73
TOTAL	34	66

Fuente: The Cisco Connected World Report, Op. cit.

Recuadro

LA MITAD DE LOS ASALARIADOS RENIEGAN DE SU EMPRESA

“¿Todos a cubierta, olviden sus reivindicaciones personales, lo prioritario son las ventas!”. Esta es la manera como la firma consultora Forrester resume el discurso de motivación de los directores de empresas, en especial los estadounidenses. La firma quiso verificar si los asalariados lo escuchan, y la respuesta fue negativa (Brown, 2010). Forrester entrevistó, en empresas de 20 empleados o más, a 5.519 empleados a los que califica de “*global information workers*” porque utilizan, para su trabajo y por lo menos durante una hora diaria, un computador o una herramienta informática evolucionada, por ejemplo un teléfono celular inteligente (*smartphone*)⁷.

Los países elegidos fueron Estados Unidos de América, Canadá, Alemania, Francia y Gran Bretaña. Se formularon dos preguntas simples: “¿En qué medida recomendaría usted un producto o un servicio de su empresa a un amigo suyo o a uno de sus parientes?” y “¿En qué medida le recomendaría usted a un amigo suyo o a uno de sus parientes trabajar en su empresa?”. Se establecieron tres categorías para clasificar a los empleados: detractores, neutros y promotores⁸

7 Ver “Workforce Forrsights” en el sitio de Internet de Forrester: www.forrester.com/Forrsights/workforce, que presenta datos cuantitativos sobre la manera como los empleados utilizan las tecnologías en su trabajo (estudio hecho por encargo).



(ver el cuadro y la gráfica dentro de este recuadro). Cerca de la mitad quedaron incluidos en la primera categoría.

Matthew Brown, de Forrester, explica que, para él, fue sorprendente comprobar que el tamaño de la empresa, la edad de los entrevistados e incluso sus ingresos influían muy poco en las respuestas: los empleados mejor pagados no promueven su empresa más que los otros. ¿Será que las personas esperan algo más que dinero?

Según el estudio, los europeos entrevistados tienen tres veces menos tendencia a promover sus empresas que los estadounidenses. En Gran Bretaña, el 25% de los empleados promueven su empresa por sus productos y el 18%, por el trabajo, frente al 32% y al 26%, respectivamente, en los Estados Unidos de América. En los departamentos de servicio al cliente, en particular en los *call centers*, estaría el porcentaje más alto de detractores: de hecho, de manera natural viven informados permanentemente de los problemas de los clientes.

Por último, el estudio Forrester señala que, en los Estados Unidos y en Canadá, los empleados que son más partidarios de las tecnologías digitales son los más optimistas. Además, observa que existe una correlación positiva con el uso en la empresa de las redes sociales y de los teléfonos inteligentes y con el uso de Internet con fines personales después de las horas de trabajo. Por esta razón, Matthew Brown recomienda que se establezcan programas sistemáticos de capacitación y de dotación en este sentido.

Así las cosas, estamos persuadidos de que la sola técnica no puede resolver un problema que es fundamentalmente cultural: las empresas que autorizan el uso profesional de los teléfonos con acceso a Internet y de las redes sociales son aquellas que han construido una política de la información abierta, con todo lo que esto implica en medidas de seguridad; las que despliegan redes sociales internamente aceptan dar la palabra a sus asalariados, dejarlos colaborar entre ellos y tomar iniciativas.

Los resultados de este estudio son especialmente preocupantes para algunas empresas. Por más discursos y recomendaciones técnicas de que haya sido objeto la gestión de la relación con los clientes, ésta se juega primero que todo en el contacto entre la empresa y su cliente probable o cliente. Ahora bien, para este último la empresa está personificada en un individuo, en el empleado que tiene en frente. Reemplazar a este empleado por un autómatas que a menudo es exasperante, o enviar a los clientes que necesitan reponer su teléfono celular a buscar el nuevo aparato de reemplazo a un establecimiento externo cualquiera, en lugar de entregárselo en sus propios almacenes, como lo hace un gran operador de telefonía celular en Francia, son salidas peligrosas. El estudio de Forrester constituye una seria advertencia para un gran número de empresas y administraciones que, en plena crisis, no han comprendido que su política de gestión del recurso humano les cuesta muy caro desde el punto de vista comercial.

A.-Y. P.

	Productos o servicios de la empresa	Trabajo en la empresa
Detractores	49%	43%
Neutros	24%	29%
Promotores	27%	27%

8 Las personas entrevistadas calificaron de 1 a 10 su propensión a promover su empresa y las respuestas fueron clasificadas en las tres categorías según la denominada escala de Likert.

Las empresas más abiertas a la comunicación digital, personal y en red, son las más promocionadas por sus empleados

		Detractores	Promotores	Puntaje de promoción
Uso de redes sociales para el trabajo	Sí	-22%	48%	26%
	No	-45%	31%	-14%
Uso de un teléfono inteligente para el trabajo	Sí	-30%	42%	12%
	No	-46%	30%	-16%
Tiempo dedicado a Internet fuera de las horas de trabajo	> a 1 hora	-35%	39%	4%
	< a 1 hora	-47%	29%	-18%

Campo: 2.784 empleados norteamericanos que utilizan un computador personal o un teléfono inteligente por lo menos una hora al día.

Fuente: Forrsights Workforce Employee Survey. San José: Forrester, 2010.

TERRITORIOS Y EMPRESAS: UNA INNOVACIÓN URGENTE

Este artículo muestra la dificultad que experimentan muchas empresas a la hora de integrar dos tendencias pesadas: la generalización de las conexiones en la era de Internet y de los teléfonos celulares, por un lado; y, por el otro, el deseo de realización personal y de autonomía que lleva a los asalariados a comprender cada vez menos que tal vez sus empresas no han sabido adaptarse a este contexto en el que las distancias físicas ya no ejercen los mismos impactos.

Lo que es cierto para muchas empresas, sobre todo para las grandes, también es válido para muchos territorios que aún no han explotado plenamente el potencial de las redes para fortalecer su atractividad. Adaptarse a los cambios del contexto para seguir siendo viable, para poder ser competitivo, es una buena definición de la innovación. Y estamos persuadidos, aunque se haya vuelto un lugar común escribirlo, de que la innovación es lo único que impedirá que las empresas y los países se hundan, crisis tras crisis, en una decadencia a la cual algunos se resignan

pero que, como la mayoría de nuestros conciudadanos, nosotros rechazamos.

Las estadísticas⁹ son crueles y denuncian un debilitamiento de los esfuerzos de los grandes actores europeos, aun más de los franceses. Es, pues, urgente tomar las cosas de otra manera, escapar de los discursos que ejercen el poder del encanto, escapar de las medidas únicamente cuantitativas. ¡Atrevámonos a entrar en la economía del cómo! Creemos con firmeza que los actores económicos y los territorios franceses y europeos tienen en sus manos las herramientas necesarias para dar un salto que los lleve a un crecimiento cualitativo sostenible. Para ello, hay que poner por obra cierto número de buenas prácticas portadoras de innovaciones no solamente tecnológicas, sino también globales y humanas.

Esto no es un sueño: estas buenas prácticas ya existen y, en lo esencial, ya han sido probadas. Para identificarlas y sacar conclusiones operacionales, Futuribles International, junto con varias empresas y actores territoriales, ha lanzado un estudio¹⁰ cuya primera etapa consistirá en visitar con modestia el terreno, identificar y analizar casos de innovaciones que hayan ase-

9 Ver "Recherche et innovation: le recul européen".

10 "Entreprises et territoires au défi de l'innovation et de la compétitivité". Estudio en suscripción de Futuribles International. Ver la presentación completa y las condiciones de suscripción en : www.futuribles.com/pdf/EtudeETIC.pdf.



gurado desde hace varios años la competitividad de empresas, grupos de actores o territorios. Se tratará de innovaciones en el sentido amplio, que incluyan las opciones estratégicas y comerciales, el estilo de gestión del recurso humano, la naturaleza de las relaciones con los proveedores, los clientes y las partes interesadas, y también, claro está, las innovaciones tecnológicas.

Próximamente publicaremos en estas columnas un reportaje en el cual presentaremos retratos y testimonios de una serie de empresarios que, a lo largo del tiempo, han logrado demostrar, en sectores a menudo tradicionales, que se puede producir de manera competitiva en suelo francés sin degradar la calidad de vida de nadie, sino todo lo contrario, y exportar hasta el otro extremo del mundo.

Hugues de Jouvenel y André-Yves Portnoff

BIBLIOGRAFÍA

- Brown, Matthew (2010). *Do Your Employees Advocate for Your Company?* Cambridge (Mass): Forrester Research, 22 de noviembre de 2010.
- Cisco (2006). *Understanding Remote Worker Security: A Survey of User Awareness vs. Behavior*. San José: Cisco.
- Cisco (2009). "Cisco Study Finds Telecommuting Significantly Increases Employee Productivity, Work-Life Flexibility and Job Satisfaction". Comunicado de prensa, 25 de junio de 2009.
- Cisco (2010). *The Cisco Connected World Report: Employee Expectations, Demands and Behavior - Accessing Networks, Applications, and Information Anywhere, Anytime, and with Any Device*. San José: Cisco.
- Cooney, Michael (2007). "Telecommute: Kill a Career?", en *Network World*, 17 de enero de 2007.
- Dalloz, Xavier y Portnoff, André-Yves (2001). "La prolifération numérique: ressorts et impacts. Repères pour 'années chien'", en *Futuribles*, n°266, julio-agosto de 2001, pp.23-40.
- "Entreprise Mobility Matters". *Blog* www. enterprisemobilitymatters.com.
- King, Rachel (2007). "Working from Home: It's in the Details", en *Business Week*, 12 de febrero de 2007.
- Le Développement du télétravail dans la société numérique de demain*. París: La Documentation française (Informes y documentos) / Centro de Análisis Estratégico (CAS), noviembre de 2009.
- Lister, Kate; Harnish, Tom (2010). *Workshifting Benefits: The Bottom Line*. Carlsbad (California): TeleworkResearchNetwork.com.
- Martínez-Sánchez, Angel, et al (2007). "Telework, Human Resource Flexibility and Firm Performance". *New Technology Work and Employment*, vol. 22, n°3, noviembre de 2007.
- Nunziata, Susan (2009). "4 Real Benefits of iPhone in the Enterprise", en *Mobile Enterprise*, 11 de agosto de 2009.
- Philippon, Thomas (2007). *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. París: Seuil.
- Schadler, Ted (2009). *Smartphones and Telecommuting: Workforce Technology Adoption 2009*. Cambridge (Mass): Forrester Research.
- Valeyre, Antoine, et al. (2009). *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*. Dublín: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Wailgum, Thomas (2010). "Smartphones: Work from Anywhere or Never Stop Working?", en *About.com*, 4 de enero de 2010. Disponible en <http://pcworld.about.com/od/mobilephones/Smartphones-Work-from-Anywher.htm>.
- Winthrop, Philippe (2009). *The iPhone Shows Promise in the Enterprise*. Newton: Strategy Analytics, 10 de agosto de 2009.