

Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento Resultados de la investigación



Preparado por
Ian MacRae y Roberta Sawatzky
Enero de 2020

Tabla de contenido

Trabajo remoto	4
Beneficios del trabajo remoto	5
Desafíos del trabajo remoto	5
Tendencias emergentes	6
El rol de la tecnología	6
El rol de la globalización	6
El rol de la cultura del trabajo	6
Personalidad y área de trabajo	7
Fase 1	9
Fase 2	10
Participantes	10
Rango de edad	11
Residencia y localización de empleo	12
Educación	13
Ocupación	14
Entorno de trabajo primario	15
HPTI & Trabajo remoto	16
Puntuación de HPTI en grupo	16
Características de HPTI mas importantes para trabajo remoto	18
Frecuencia de retroalimentación preferida	19
Felicidad en el trabajo	20
Predictores de frecuencia de retroalimentación deseada	21
Método de retroalimentación preferida	22
Personalidad de los trabajadores remotos	23
Gestión de rendimiento de trabajadores remotos	24
Visión general de las características de HPTI	25
Implicaciones practicas	28

1. Resumen Ejecutivo

Antecedentes

El trabajo remoto ya no es el 'trabajo del futuro', es el trabajo de hoy.

El trabajo a distancia está creciendo rápidamente y las tendencias tecnológicas, demográficas y sociales sugieren que el trabajo a distancia seguirá creciendo. Los horarios flexibles y las opciones de trabajo remoto son la opción preferida para muchos empleados y están vinculados a una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso laboral.

Uno de los diferenciadores clave en el desempeño es la personalidad, que se puede evaluar mediante el indicador de rasgo de alto potencial (HPTI). Si bien el HPTI se ha utilizado anteriormente para evaluar el rendimiento y el potencial (especialmente el potencial de liderazgo) en entornos de trabajo tradicionales, predecimos que el HPTI se puede aplicar para predecir el rendimiento y administrar empleados en diferentes roles y entornos.

Los rasgos de HPTI ayudan a predecir cómo reaccionarán los empleados al gestionar factores del lugar de trabajo como: organización, planificación a largo plazo, gestión de factores estresantes, novedad, ambigüedad, riesgo y competencia. Por lo tanto, evaluar los rasgos HPTI de los trabajadores remotos ofrece una gran oportunidad para:

- 1) Seleccionar aquellos con alto potencial para tener éxito en entornos de trabajo remotos
- 2) Comprender cómo gestionar y motivar a los trabajadores remotos en función de sus características HPTI.

Resultados

Esta investigación incluyó un grupo diverso de trabajadores remotos de diferentes orígenes, países, industrias y condiciones de trabajo remoto. El nivel de trabajo a distancia osciló entre el 2% y el 100% del tiempo de trabajo. Se encontró que los trabajadores remotos en general tenían niveles significativamente más altos de Conciencia, Adaptación y Curiosidad que la población general; Las implicaciones de esto se discuten en las Secciones 3 y 4.

Los resultados también mostraron que el ajuste, el enfoque de riesgo y más tiempo dedicado a trabajar de forma remota predijeron la felicidad en el trabajo entre esta muestra. Aquellos trabajadores remotos con mayor curiosidad, menor aceptación de ambigüedad y mayor competitividad querían comentarios de desempeño más frecuentes sobre su trabajo.

Implicaciones prácticas

Basándonos en la personalidad de los trabajadores remotos, sugerimos que necesitan más estimulación y desafío que el trabajador promedio, pero es menos probable que pidan retroalimentación o exijan reconocimiento. Por lo tanto, es importante recordar, reconocer y recompensar el buen desempeño entre los trabajadores remotos, así como también administrar proactivamente los problemas de desempeño. También se proporciona información sobre cómo gestionar y motivar los diferentes rasgos HPTI de los trabajadores remotos.

2. Fondo

Trabajo remoto

Según Remote Year™, el término "trabajo remoto" se refiere a aquellos que trabajan fuera de un entorno de oficina tradicional. Abarca a aquellas personas que no tienen que acudir a un espacio físico específico, de forma regular, para poder realizar su trabajo. Actualmente, se reconocerán varios términos que se refieren a esta forma de trabajo: trabajo desde casa, autónomo, distribuido, independiente de la ubicación y teletrabajo. Sin embargo, sea cual sea el nombre que le demos, el trabajo a distancia no es un fenómeno nuevo.

A lo largo de la historia de la humanidad, las personas han utilizado sus lugares de residencia como espacio de trabajo. Hasta la revolución industrial, trabajar desde casa o teletrabajo era la norma. En la década de 1960, la mayoría de la gente se trasladaba a trabajar en fábricas y oficinas; sin embargo, grupos de creativos no estaban dispuestos a renunciar a su estilo de vida de trabajar desde casa. (BenefitsPro, 2017).

En la década de 1970 se produjeron varios acontecimientos influyentes que afectaron al trabajo remoto. En 1971, se aprobó la Ley Canadiense de Aire Limpio, los resultados del embargo de petróleo de la OPEP causaron una gran preocupación con respecto al costo y suministro de gasolina, y se utilizó el término 'National Gridlock' en los EE. UU. Solo en una carretera, el tráfico se triplicó en un lapso de 10 años (BenefitsPro, 2017). En 1973, mientras Jack Nilles trabajaba de forma remota en un sistema de telecomunicaciones de la NASA, declaró:

"O los trabajos de los empleados deben rediseñarse para que aún puedan ser autónomos en cada ubicación individual, o se debe desarrollar un sistema de almacenamiento de información y telecomunicaciones lo suficientemente sofisticado para permitir que la transferencia de información ocurra con tanta eficacia como si los empleados estuvieran colocado centralmente."

(La compensación entre telecomunicaciones y transporte, 2007)

No hace falta decir que estos eventos pusieron de nuevo en primer plano el valor del trabajo remoto, o el trabajo desde casa. Ciertamente, América del Norte había llegado a un punto de discontinuidad: un punto en el que "algo" tenía que cambiar para abordar una necesidad o solucionar un problema. Sin embargo, como ocurre con todas las grandes soluciones ofrecidas, ha habido detractores. En 2007, Niles, declaró:

"Hemos descubierto desde hace más de 30 años que, en general, la tecnología no es el problema. Ciertamente no es una barrera fundamental para más teletrabajo. La actitud de la gerencia sigue siendo el tema fundamental."

(Niles, 2007)

Las personas pueden trabajar de forma remota en diversos grados. Algunos empleados trabajan fuera del entorno de oficina tradicional tan solo una vez a la semana, mientras que otros trabajan de forma remota el 100% del tiempo. El contexto también puede variar. Los autónomos y consultores pueden tener la flexibilidad de trabajar desde cualquier lugar, mientras que otros trabajan principalmente desde una oficina en casa. Con más empresas avanzando hacia opciones de trabajo flexibles y remotas, el trabajo remoto es un área importante de investigación.

Beneficios del trabajo remoto

En el panorama empresarial actual, millones de personas trabajan de forma remota. La investigación muestra claramente los beneficios de trabajar en un contexto remoto o distribuido: las personas son más productivas, experimentan un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida, ahorran dinero a las organizaciones en espacio y equipos de oficina, ahorran tiempo y dinero en conducir de un lado a otro de la oficina y dejan un menor huella ambiental, por nombrar algunos. Laurel Farrer, estratega y defensora del trabajo remoto, describe los beneficios para las empresas y los equipos. Ella identificó cosas como una escala más fácil, un grupo de reclutamiento ampliado y la retención de empleados como beneficios. Con un panorama aún más amplio, Farrer destaca los beneficios globales como el estímulo económico y la sostenibilidad ambiental. De hecho, el trabajo remoto puede proporcionar beneficios tanto para la productividad como para el bienestar de los empleados cuando se gestiona bien. Adicionalmente, Los avances en la tecnología de las comunicaciones han contribuido en gran medida al logro de estos beneficios. Lo que Jack Nilles dijo en 1970 se ha realizado hoy ... en 2019.

El trabajo remoto, impulsado por la tecnología, se está volviendo cada vez más común en el lugar de trabajo. Una estimación de la Oficina de Estadísticas Nacionales estima que el 50% de los trabajadores en el Reino Unido trabajarán de forma remota al 2020. Un informe de Upwork en los EE. UU. Estima que para 2027 la mayoría de su fuerza laboral serán autónomos (Upwork, 2017).

Desafíos del trabajo remoto

Para ser claros, existen desafíos asociados con el trabajo remoto según lo informado por individuos y organizaciones. Anterior investigación reveló algunos de esos desafíos como: de sentimientos de soledad y aislamiento, la realidad de la distancia virtual, los límites laborales y la gestión eficaz del tiempo. Además, es importante que los gerentes comprendan que administrar a quienes trabajan en un contexto remoto no es lo mismo que hacerlo en un entorno de oficina tradicional. La gestión del desempeño puede ser más difícil cuando las personas no están físicamente presentes, lo que requiere una comunicación más intencional con criterios de gestión del desempeño claramente definidos. Sin una comunicación eficaz y una gestión del rendimiento relevante, los trabajadores remotos pueden tener dificultades para trabajar de forma eficaz y es posible que no se den cuenta de los beneficios de la flexibilidad y autonomía previstas.

Si bien la tecnología inadecuada puede crear una barrera para el éxito del trabajador remoto, los avances continuos en la tecnología de la comunicación han marcado una gran diferencia a lo largo de los años en la forma en que se realiza el trabajo remoto.

Un comentario final con respecto a los desafíos en el trabajo remoto es que no todos son igualmente efectivos en el mismo entorno. Si bien algunas personas son completamente capaces de administrarse a sí mismas y a su desempeño cuando trabajan de forma independiente, otras pueden tener dificultades con menos claridad y supervisión en un entorno laboral. Los rasgos de personalidad como la conciencia y la adaptación explican cómo se comportan, actúan y se sienten las personas en el lugar de trabajo y pueden ayudar a explicar qué entornos pueden ser más productivos para diferentes personas.

Tendencias emergentes

Hay tres áreas que requieren mayor atención al examinar el estado actual y futuro del trabajo a distancia: el papel de la tecnología, el papel de la globalización y el papel de la cultura en el lugar de trabajo.

Papel de la tecnología

El crecimiento de nuevas tecnologías, como la conectividad a Internet y la inteligencia artificial (IA), están cambiando los patrones comerciales. De 2005 a 2017, la cantidad de datos que fluyen a través de las fronteras cada segundo se multiplicó por 148. La disponibilidad de comunicaciones digitales rápidas y baratas ha impulsado el comercio. Las plataformas de comercio electrónico permiten que compradores y vendedores se encuentren más fácilmente. El Internet de las cosas, productos de uso diario con conexiones a Internet, permite a las empresas rastrear los envíos en todo el mundo y monitorear sus cadenas de suministro.

(Lund, Manyika y Spence 2019)

La tecnología actual ha permitido que se produzcan conversaciones en todo el mundo entre dos personas o 200 personas. Las reuniones virtuales pueden tener lugar en interfaces como [Sococo](#) o [Remo](#) permitiendo a los asistentes dividirse en grupos más pequeños y volver a reunirse para compartir las ideas creadas. La tecnología ha brindado acceso al aprendizaje que nos permite estar al tanto de lo que está sucediendo en nuestra área de especialización, para investigar cosas nuevas - todo disponible en un dispositivo que cabe en la palma de una mano. La tecnología también proporciona herramientas para ayudar a las personas y los equipos a trabajar de forma transparente, mostrando el progreso y compartiendo y creando redes de proyectos. Permite que tanto el trabajador como el empleador se conecten en cualquier momento si surge una inquietud.

El rol globalización

"Mientras crece la demanda de trabajadores del conocimiento, la oferta nacional se reduce". (Queso, Craig, Thomas. 2007). Esta demanda se satisface en parte mediante la contratación de trabajadores remotos. Si la finalización exitosa del trabajo no depende de la ubicación, las organizaciones ahora tienen el mundo al alcance de la mano. Tomemos, por ejemplo, una organización ubicada en una pequeña ciudad canadiense, que necesitaba un director de proyecto para dirigir un equipo de desarrolladores distribuidos por todo el mundo ... el candidato seleccionado residía en Europa. O la pequeña empresa ubicada en una pequeña isla griega que necesitaba un diseñador gráfico con una mentalidad global. Contrataron a un trabajador remoto que vivía en Finlandia. Quizás una organización más grande necesite contratar a un gerente de alto nivel con talentos únicos; su alcance ya no se limita a su ubicación geográfica. Más bien, pueden conectarse con talentos en cualquier parte del mundo y determinar cómo incorporarlos a la empresa, ya sea de forma física, remota, o una combinación de ambas.

El aumento del trabajo a distancia alimentado por la globalización también ha visto el aumento de los sitios de contratación en línea. Sitios como [FlexJobs](#), [Aboodoo](#), [ACEWORKS](#) o [Remote.com](#) sirven como vías para que las organizaciones y los trabajadores remotos se conecten, sin importar su ubicación global.

El rol de la cultura en el lugar de trabajo

La cultura del lugar de trabajo no existe independientemente de los cambios generales en las economías, sociedades y gobiernos. La cultura del lugar de trabajo ha ido cambiando hacia ser más flexible, más independiente y más autónoma. Para quienes desean trabajar de manera flexible, remota o independiente, esto les ha brindado excelentes oportunidades para trabajar de maneras que no eran posibles o consideradas socialmente deseables en décadas anteriores.

La cultura del lugar de trabajo, para muchas empresas, también ha cambiado rápidamente hacia un enfoque en la salud y el bienestar de los empleados. La salud y seguridad psicológicas y la mejora de la conciencia sobre la salud mental están aumentando para muchas empresas. En la guerra por el talento, muchas empresas están cambiando su cultura para brindar más beneficios, apoyos e iniciativas para promover la salud física y psicológica en el lugar de trabajo.

Por supuesto, no todos los lugares de trabajo han adoptado este cambio, pero las organizaciones que quieren atraer al talento más capacitado, inteligente y capaz se están moviendo rápidamente en esta dirección. Existe una competencia feroz por los trabajadores más capacitados, que son más móviles, más flexibles y, a menudo, más independientes que en décadas anteriores. Los cambios hacia culturas laborales positivas que prioricen la salud y el bienestar de los empleados seguirán siendo impulsados por la batalla por los mejores talentos.

Personalidad y trabajo remoto

Los rasgos de personalidad, medidos por el Indicador de riesgo de alto potencial (HPTI) son un excelente indicador de rendimiento y potencial. Estos seis rasgos de personalidad se han utilizado para predecir el potencial de liderazgo y el éxito profesional. Los rasgos de personalidad explican las complejas conexiones entre pensamientos, emociones, y comportamientos en el área de trabajo, por lo que también se pueden utilizar para predecir y mejorar el éxito de los trabajadores remotos y sus gerentes.

La escrupulosidad describe la motivación, la disciplina y la capacidad del trabajador para la planificación a largo plazo. Los empleados con mayor conciencia tienden a ser más motivados y capaces de gestionar sus propios horarios y plazos de forma independiente. Aquellos con menor escrupulosidad probablemente necesitarán más supervisión y apoyo cuando trabajen de forma más independiente o remota.

- Los trabajadores remotos tenían una Conciencia significativamente mayor que la población general no remota
- La escrupulosidad fue calificada como uno de los rasgos más importantes para los trabajadores remotos

Ajustamiento explica cómo reaccionan las personas a los factores estresantes y la capacidad de alguien para gestionar y regular sus propias emociones. Aquellos con niveles de ajuste más altos tienden a tener más facilidad para adaptarse a algunas de las nuevas demandas y factores estresantes de trabajar de forma remota. Aquellos con niveles de adaptación más bajos pueden encontrar estresantes los nuevos entornos de trabajo. Sin embargo, también pueden encontrar que trabajar de forma remota alivia algunos de los factores estresantes presentes en los entornos de trabajo tradicionales: desde cosas como conflictos en el lugar de trabajo hasta los desafíos del viaje diario.

- Los trabajadores remotos tuvieron un ajuste significativamente mayor que la población general no remota
- El ajuste fue calificada como uno de los rasgos más importantes para los trabajadores remotos
- Un mayor ajuste se relacionó con una mayor felicidad en el trabajo

Trabajadores con mayores niveles de Curiosidad disfrutar aprendiendo cosas nuevas como nuevos entornos y procesos de trabajo. Aquellos con mayor curiosidad probablemente se adapten más rápidamente a los nuevos entornos de trabajo y probablemente sean más rápidos en la adquisición de nuevas herramientas y tecnologías asociadas con entornos de trabajo remotos o flexibles.

- Los trabajadores remotos tenían una curiosidad significativamente mayor que la población general no remota
- La curiosidad fue calificada como uno de los rasgos más importantes para los trabajadores remotos.
- Los trabajadores remotos con mayor curiosidad querían comentarios más frecuentes sobre su trabajo.

Aceptación de ambigüedad explica el enfoque de las personas ante situaciones y entornos complejos. Aquellos con una mayor aceptación de la ambigüedad prosperan en situaciones de trabajo complejas y ambiguas, mientras que aquellos con una menor aceptación de la ambigüedad prefieren la coherencia y la claridad. La aceptación de la ambigüedad será un rasgo importante para predecir el éxito de los trabajadores remotos porque aquellos con una aceptación de la ambigüedad más alta tienen más probabilidades de tener éxito en navegar por las complejidades y los caprichos del trabajo de manera más independiente.

- Los trabajadores remotos con menor aceptación de ambigüedad prefieren la retroalimentación con más regularidad

Enfoque de riesgo describe cómo las personas enfrentan conflictos y desafíos en el lugar de trabajo. Aquellos con un enfoque de riesgo más alto tienden a tener un estilo más proactivo para lidiar con las dificultades, mientras que aquellos con niveles más bajos tienden a ser más reactivos (y menos constructivos). Los niveles de riesgo y dificultad asociados con el trabajo remoto se pueden enmarcar y configurar de una manera más constructiva para optimizar el rendimiento. La implementación de procedimientos adecuados de gestión del desempeño, sistemas de comunicación y aclaración de responsabilidades mejorará el desempeño de todos los trabajadores remotos.

- En promedio, los trabajadores remotos que participaron tenían un enfoque de mayor riesgo
- Entre los trabajadores remotos, el enfoque de mayor riesgo se relacionó con una menor satisfacción laboral (solo explica alrededor del 6% de la variación), pero los trabajadores remotos con puntajes más altos en el enfoque de riesgo informaron una satisfacción laboral ligeramente menor

Los participantes en un entorno de oficina tradicional dedicaron, en promedio, el 28% de su tiempo a trabajar de forma remota. Aquellos que se encuentran en un entorno de oficina en casa dedican el 91% de su tiempo a trabajar de forma remota, lo que significa que todavía pasan alrededor del 9% de su tiempo trabajando en un entorno de oficina tradicional. Aquellos que usan el área de estar de su hogar como su espacio de trabajo principal trabajan de forma remota el 78% del tiempo, en promedio.

Competitividad está relacionado con la necesidad de un empleado de ser reconocido por su trabajo y demostrar sus propios logros. Aquellos con mayor Competitividad a menudo disfrutaban de las oportunidades de reconocimiento y competencia que brinda un entorno de oficina tradicional, y pueden tener dificultades para trabajar de manera más independiente si no se reconoce su contribución.

- Los trabajadores remotos tenían menor competitividad que la población general no remota
- La competitividad se calificó como el rasgo HPTI menos importante para el trabajo remoto
- Los trabajadores remotos con mayor competitividad prefieren comentarios más frecuentes sobre su trabajo

3. Resultados de la investigación

Esta investigación es parte de un proyecto en curso de trabajo remoto y trabajadores remotos para comprender qué hace que los trabajadores remotos sean exitosos e identificar los factores organizacionales que contribuyen al éxito del trabajo remoto.

Resultados cualitativos

Fase 1

La fase 1 de la investigación fue un estudio inicial con 250 personas. De esas 250 personas, 109 participaron en una encuesta y 149 participaron en una investigación cualitativa, ya sea presencial o en plataformas virtuales.

“Existe mucha investigación relacionada con la necesidad de contratar en base a competencias, habilidades o atributos identificados, descritos en términos de comportamiento, clave para el desempeño efectivo y / o altamente efectivo dentro de un trabajo en particular”(Universidad de Nottingham, 2018). Las habilidades se tratan qué se hace mientras las competencias miran cómo se hace una tarea. Las competencias se vinculan con la gestión del desempeño en entornos tanto presenciales como remotos; sin embargo, como confirma Al-Husaam (2005), la mayoría de los exámenes de los sistemas de evaluación se centran en organizaciones creadas en entornos coubicados, no virtuales o distribuidos. La información clave proporcionada por los investigadores llega incluso a identificar competencias en las que basar esas valoraciones (Wang y Haggerty, 2011). Sin embargo, la brecha se hace evidente al considerar la evaluación del desempeño, basada en competencias relevantes, desde la perspectiva del trabajo a distancia. Existen ciertas complejidades en torno a los equipos remotos que pueden no ser evidentes en los equipos colocados”.

(Sawatzky y Sawatzky, 2019)

Los resultados completos de la [fase 1 están disponibles aquí](#). La investigación de la fase 1 se centró en descubrir las competencias clave para el éxito de los trabajadores remotos. Los resultados revelaron las siguientes competencias como críticas:

- Comunicación
- Autodirección
- Integridad
- Disciplina
- Curiosidad
- Adaptabilidad
- Autoeficacia

Con la comprensión, las competencias clave requeridas para el trabajo remoto, el siguiente paso podría ser investigar los rasgos de personalidad de los trabajadores remotos y considerar si hay ciertos rasgos que aumentan la efectividad en el trabajo remoto. Si fuera así, podríamos mejorar la selección de trabajadores remotos y hacer recomendaciones para mejorar la gestión del desempeño de estas personas.

Fase 2

El enfoque de la Fase 2 fue investigar los rasgos de personalidad específicos de los trabajadores remotos y afirmar aún más las competencias necesarias para el éxito en el trabajo remoto.

El primer objetivo fue comparar los rasgos del indicador de rasgos de alto potencial (HPTI) de los trabajadores remotos con los de la población general. Esto nos ayudó a comprender si los rasgos específicos tienden a ser más dominantes en el trabajo remoto. La investigación también preguntó a los participantes que trabajaban a distancia qué rasgos creían que eran los más importantes para el trabajo a distancia.

El segundo objetivo fue analizar las competencias adicionales y su importancia para el trabajo a distancia. Confirmamos que de las competencias clave identificadas en la Fase 1, todas eran indicadores importantes de éxito en el trabajo remoto y están fuertemente vinculadas a los rasgos de personalidad de HPTI.

El tercer objetivo fue investigar la gestión del rendimiento y la retroalimentación para el trabajo remoto. Investigaciones anteriores han demostrado que los sistemas eficaces de comunicación, retroalimentación y gestión del rendimiento son esenciales para el trabajo remoto. Esto tiene como objetivo proporcionar más información sobre las preferencias, la frecuencia y los métodos de retroalimentación específicos.

Participantes

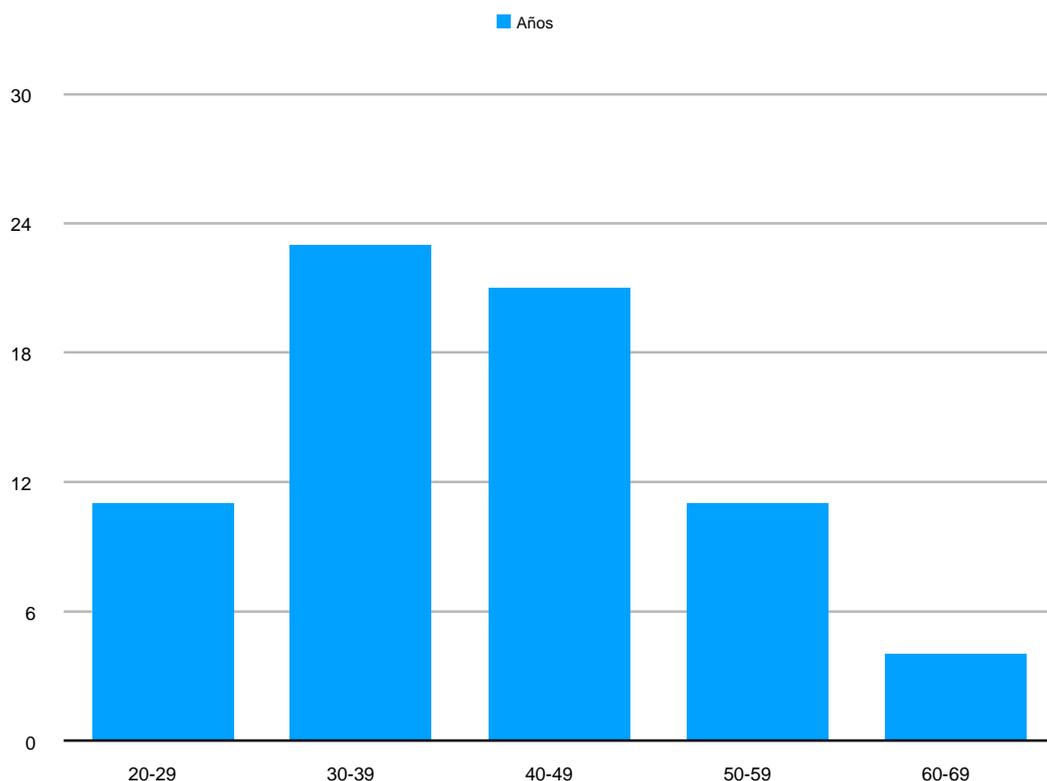
Además de las 250 personas encuestadas en la Fase 1, setenta y tres (73) encuestados adicionales completaron el segundo cuestionario. Las respuestas cubrieron una amplia gama de trabajadores remotos, con participantes que van desde el 2% al 100% de su tiempo trabajando de forma remota. Era deseable recopilar datos de una amplia gama de programas de trabajo a distancia porque permite un análisis más detallado de los diferentes tipos de acuerdos de trabajo a distancia.

- En promedio, los participantes dedicaron el 59% de su tiempo a trabajar de forma remota.
- El 28% de los participantes trabajó 100% de forma remota
- 56% de los participantes trabajaron 50% + de forma remota

Rango de edad

El 62% de los encuestados eran mujeres y el 38% hombres. Las edades oscilaron entre los 20 y los 68 años, con una edad promedio de 40,5 años.

Figura 1. Distribución de la edad de los participantes

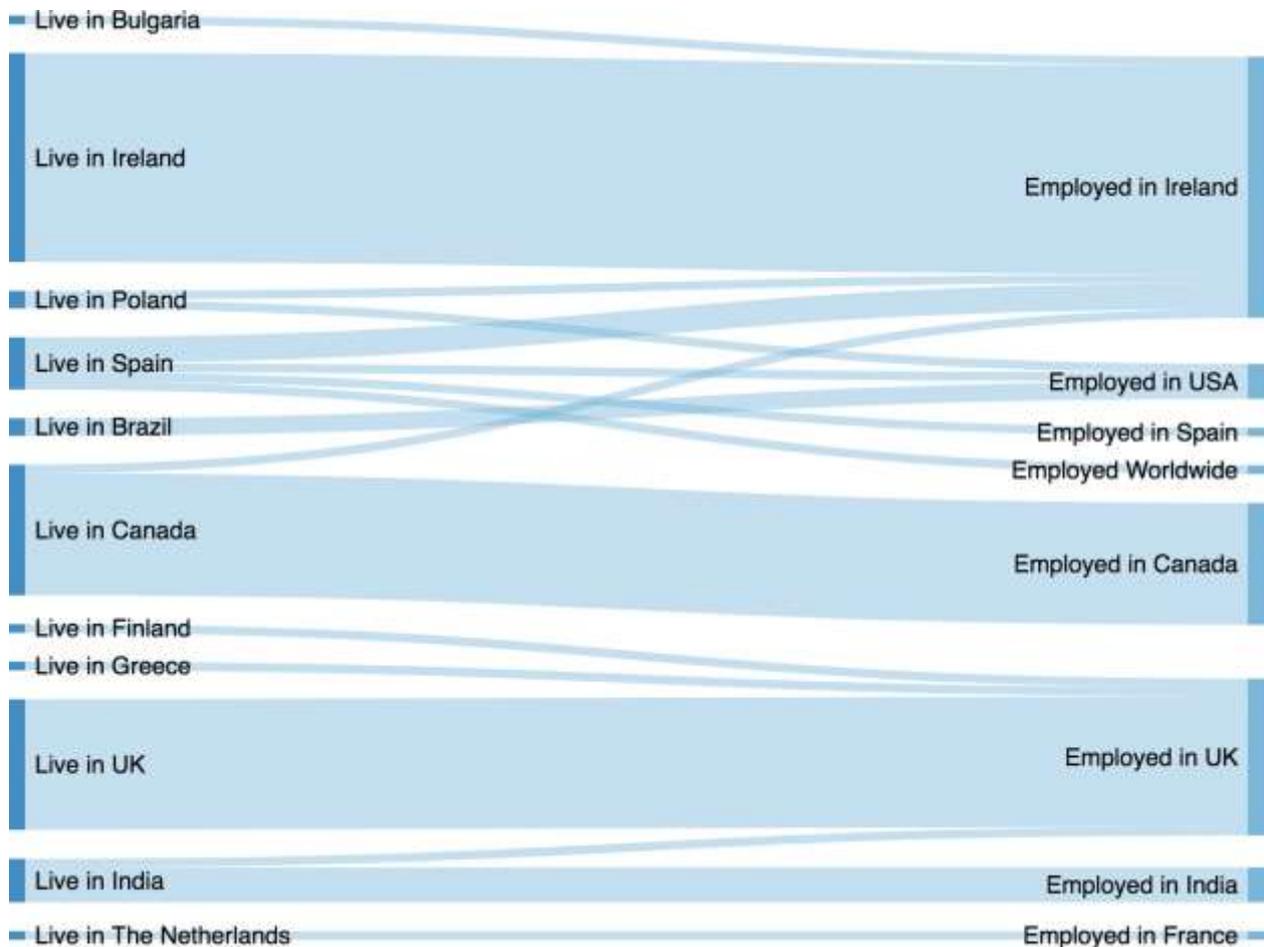


Lugar de residencia y empleo

El 70% de los encuestados informó que el inglés era su lengua materna y, como se trataba de una muestra de trabajadores remotos, preguntamos qué habitantes del condado vivió en y en qué país estaban empleados en. Aunque la mayoría de los encuestados vivían y trabajaban en el mismo país, los resultados mostraron que no todos los encuestados vivían en el mismo país en el que estaban empleados. La Figura 2 muestra las conexiones entre el lugar donde vive la gente y el lugar donde trabaja.

La mayoría de los encuestados vivía y / o trabajaba en el Reino Unido, Canadá e Irlanda, pero se puede observar que muchas personas viven en un país diferente de donde trabajan.

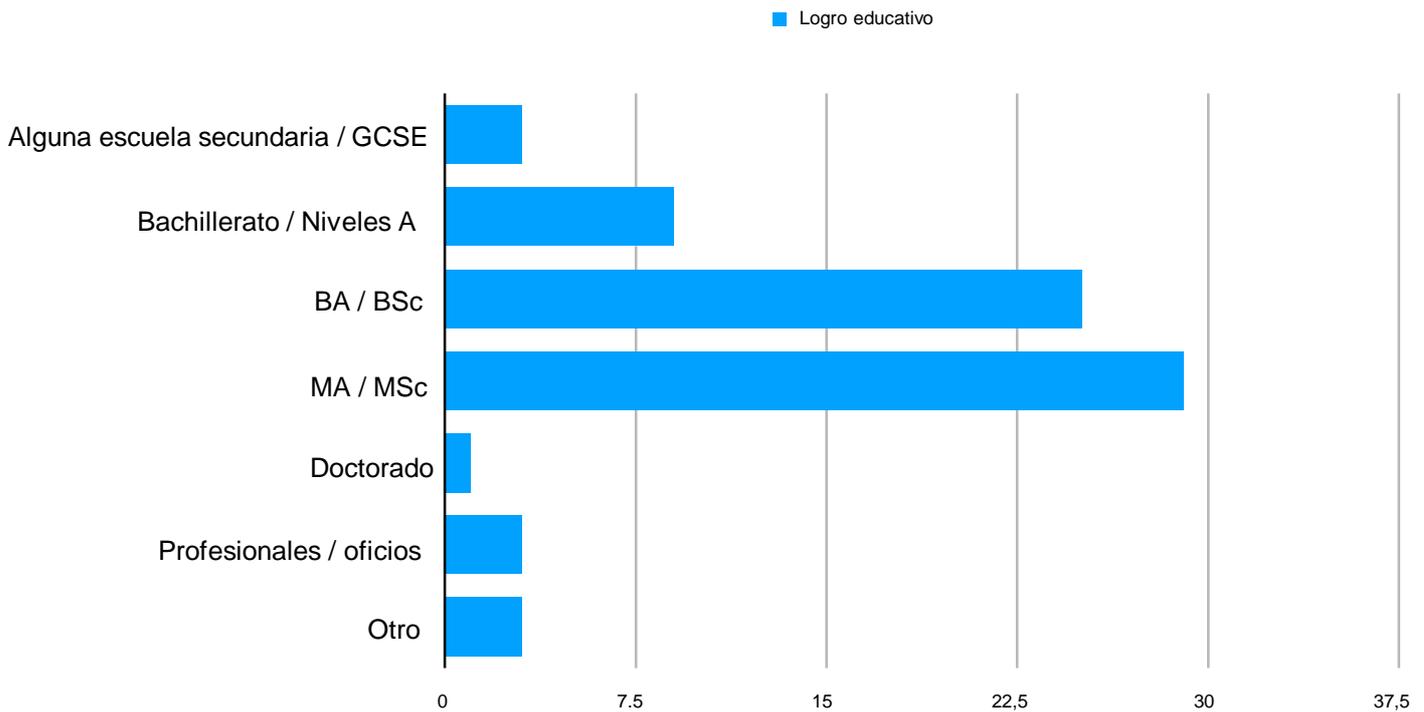
Figura 2. Distribución del país de residencia del empleado y el país de empleo



Educación

La mayoría de los participantes habían completado la educación postsecundaria, y el 74% había completado un BA / BSc o MA / MSc. Esto es mucho más alto que los promedios nacionales con 39% de las personas en el Reino Unido que han completado la educación postsecundaria (41% en Irlanda, 54% en Canadá).

Figura 3. Distribución de los logros educativos

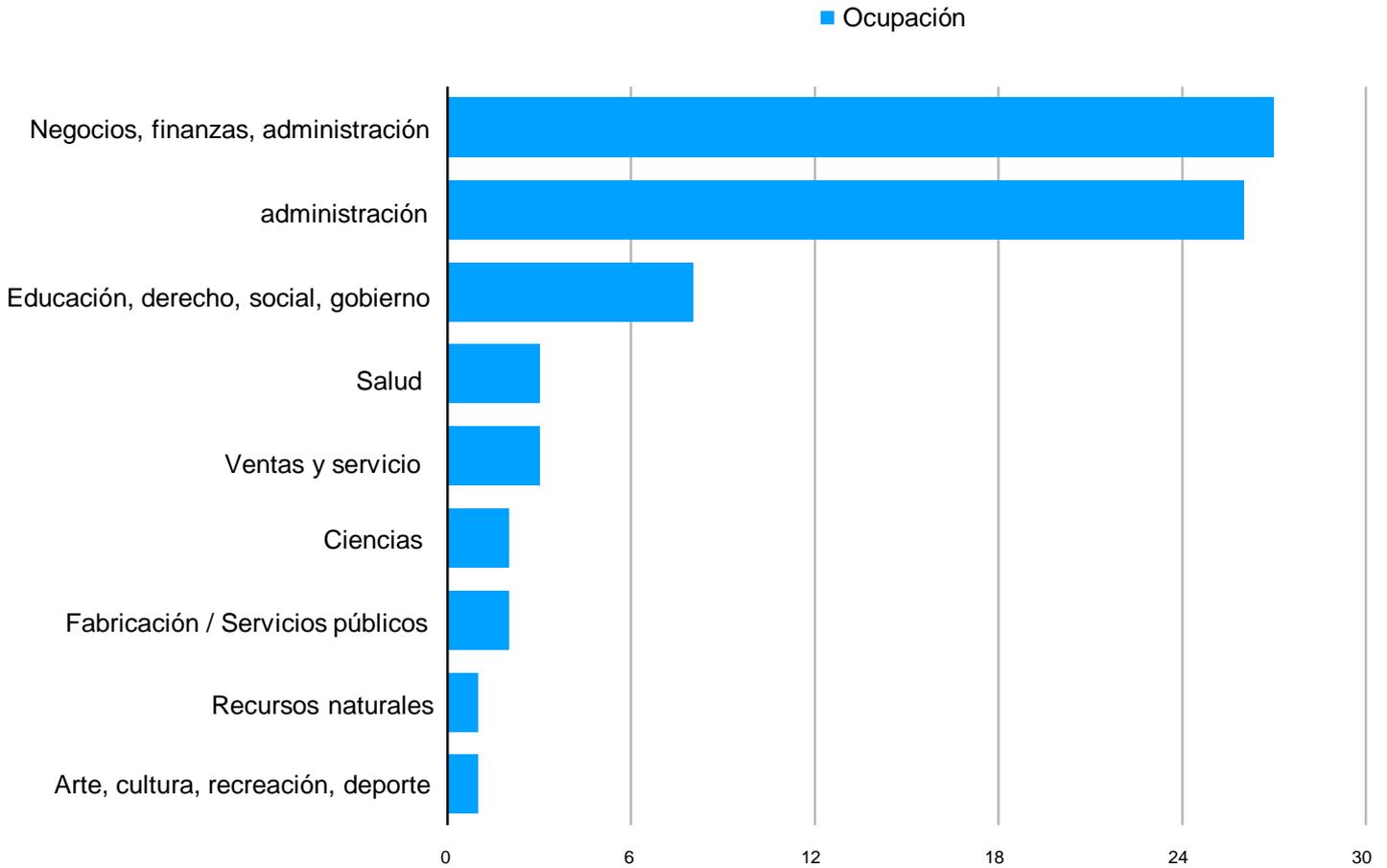


Estos resultados son consistentes con las demás características de antecedentes de los empleados, en particular el sector ocupacional. Esta muestra de trabajadores remotos tiende a obtener calificaciones educativas más altas que la población en general y a trabajar en ocupaciones comerciales y gerenciales profesionales.

Ocupación

La mayoría de los encuestados procedían de ocupaciones comerciales, financieras, administrativas y de gestión. Esto no es sorprendente porque algunas ocupaciones conducen al trabajo remoto, mientras que otras ocupaciones son mucho más difíciles de realizar de forma remota.

Figura 4. Distribución del sector industrial



Entorno de trabajo principal

Los participantes en un entorno de oficina tradicional dedicaron, en promedio, el 28% de su tiempo a trabajar de forma remota. Aquellos que se encuentran en un entorno de oficina en casa dedican el 91% de su tiempo a trabajar de forma remota, lo que significa que todavía pasan alrededor del 9% de su tiempo trabajando en un entorno de oficina tradicional. Aquellos que usan el área de estar de su hogar como su espacio de trabajo principal, trabajan de manera remota el 78% del tiempo, en promedio".

Figura 5. Entorno de trabajo principal de los participantes

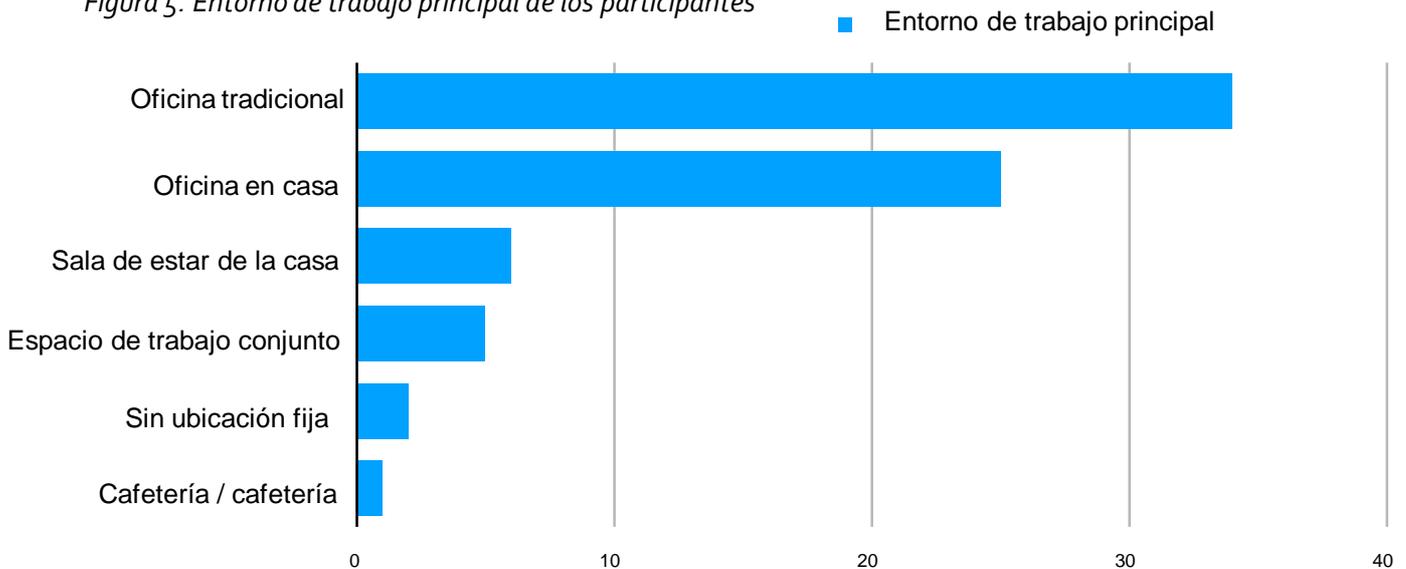
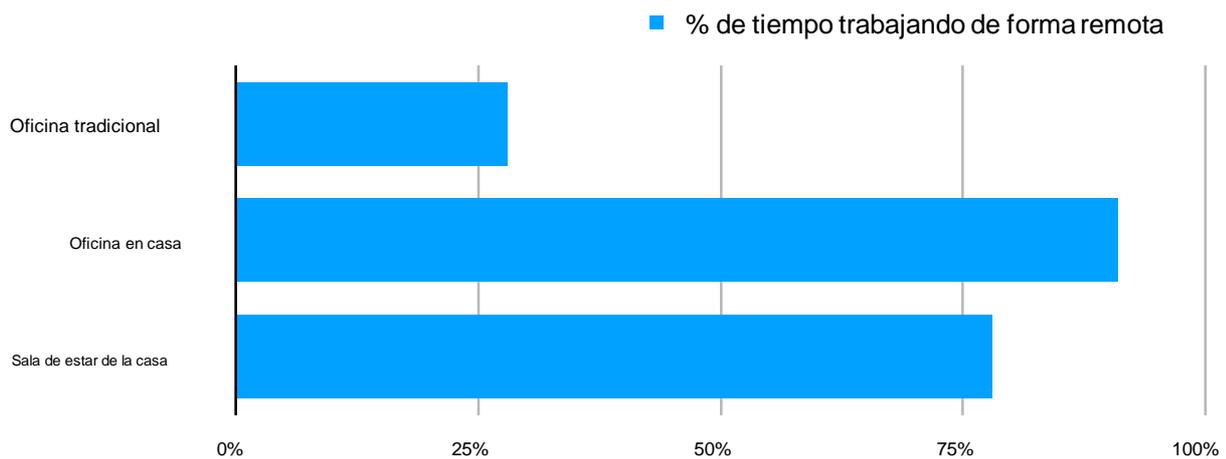


Figura 6. Porcentaje de tiempo dedicado a trabajar de forma remota por ubicaciones más comunes



HPTI y trabajo remoto

Puntuaciones HPTI de grupo

Uno de los principales objetivos de esta investigación fue investigar las diferencias de personalidad entre los trabajadores remotos y la población general.

Las puntuaciones de HPTI se basan en grupos normativos nacionales, por lo que una puntuación de 50 es una puntuación media.

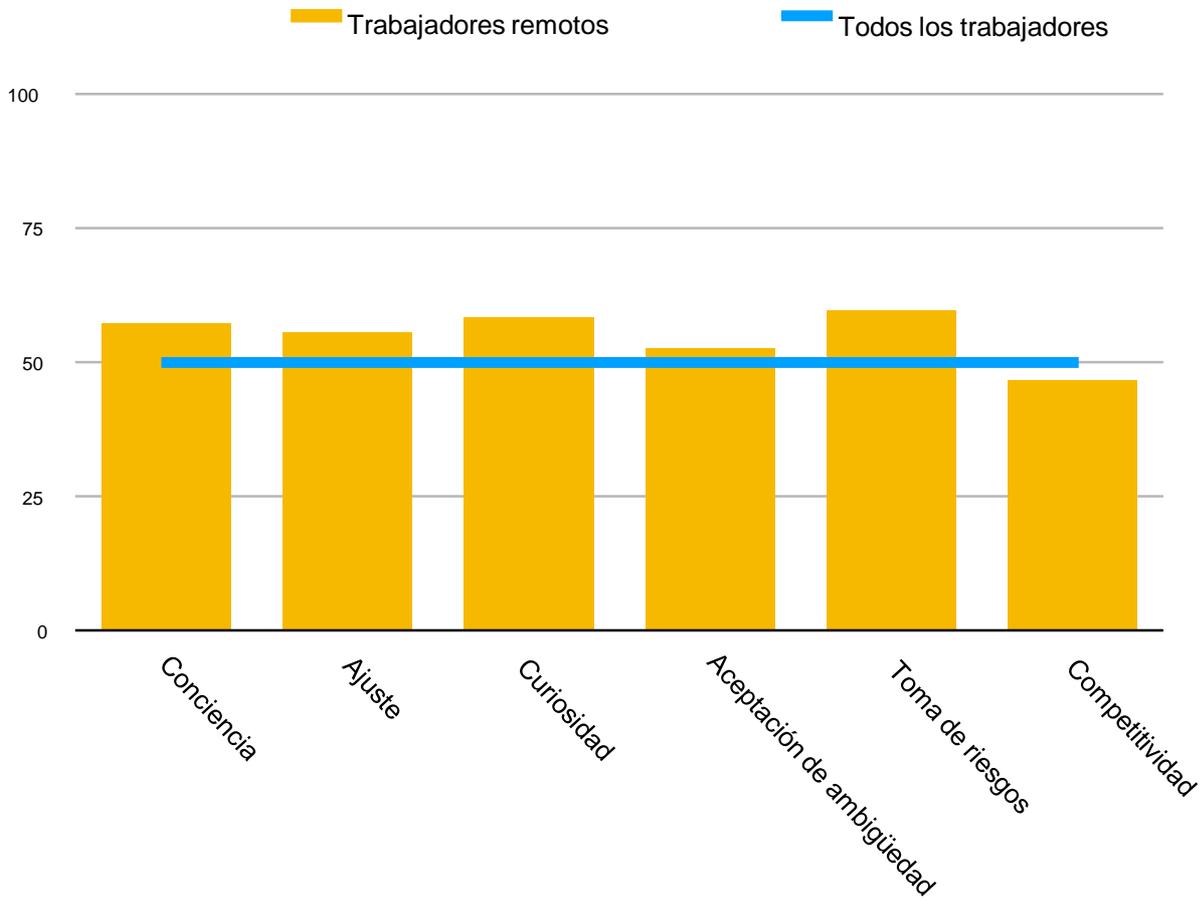
Tabla 1. Puntuaciones HPTI promedio de trabajadores remotos y población activa en general

	Trabajadores Remotos	Todos los trabajadores
Escrupulosidad	57,14	50
Ajustamiento	55,59	50
Curiosidad	58,41	50
Aceptación de ambigüedad	52,54	50
Enfoque de riesgo	59,46	50
Competitividad	46,52	50

La escrupulosidad, el ajuste y la curiosidad son más altos en las muestras de trabajadores remotos, lo cual es consistente con los rasgos que fueron calificados como más importantes para los trabajadores remotos (ver Figura 8). El enfoque de riesgo fue significativamente mayor entre los trabajadores remotos, en comparación con la población general.

La competitividad fue significativamente menor entre los trabajadores remotos que entre la población general. Esto es consistente con los resultados que se muestran en la Figura 8, donde la Competitividad se califica como mucho menos importante para los trabajadores remotos que todos los demás rasgos de HPTI. Aquellos con puntajes altos de Competitividad tienden a gustar más reconocimiento y elogios por su trabajo, y los trabajadores remotos tienden a recibir menos de este reconocimiento día a día.

Figura 7. Puntuaciones HPTI promedio de trabajadores remotos y población activa en general



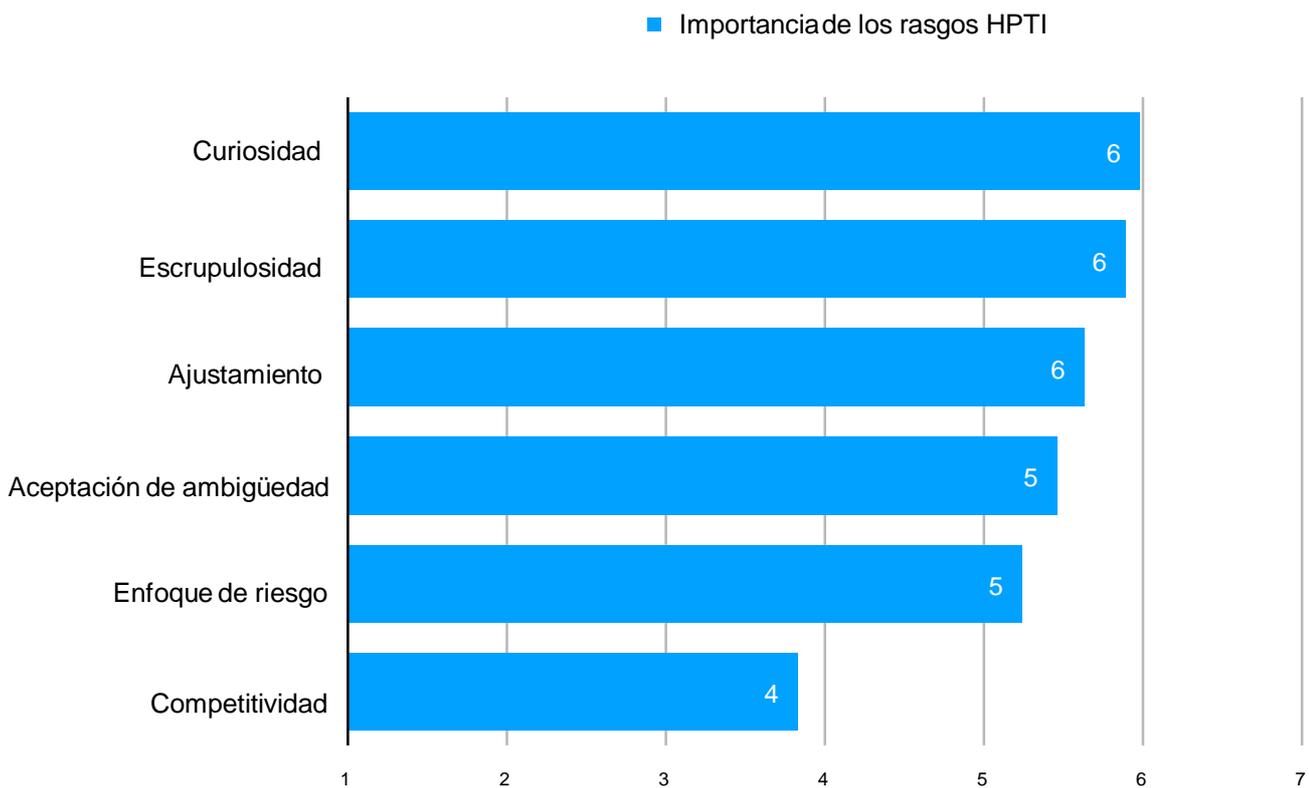
Características de HPTI más importantes para el trabajo remoto

Cinco de los rasgos de HPTI fueron calificados como importantes factores de éxito en el trabajo remoto, lo cual no es sorprendente porque los rasgos de HPTI predicen el éxito en el lugar de trabajo.

La curiosidad, la escrupulosidad y el ajuste fueron calificados como los más importantes para los trabajadores remotos, y estos tres rasgos son los mejores predictores del éxito en la mayoría de los tipos de trabajo.

Si bien cinco rasgos de HPTI se calificaron como importantes, la competitividad se calificó como mucho menos importante para el éxito de los trabajadores remotos.

Figura 8. Clasificaciones de importancia de los rasgos HPTI para Trabajo Remoto

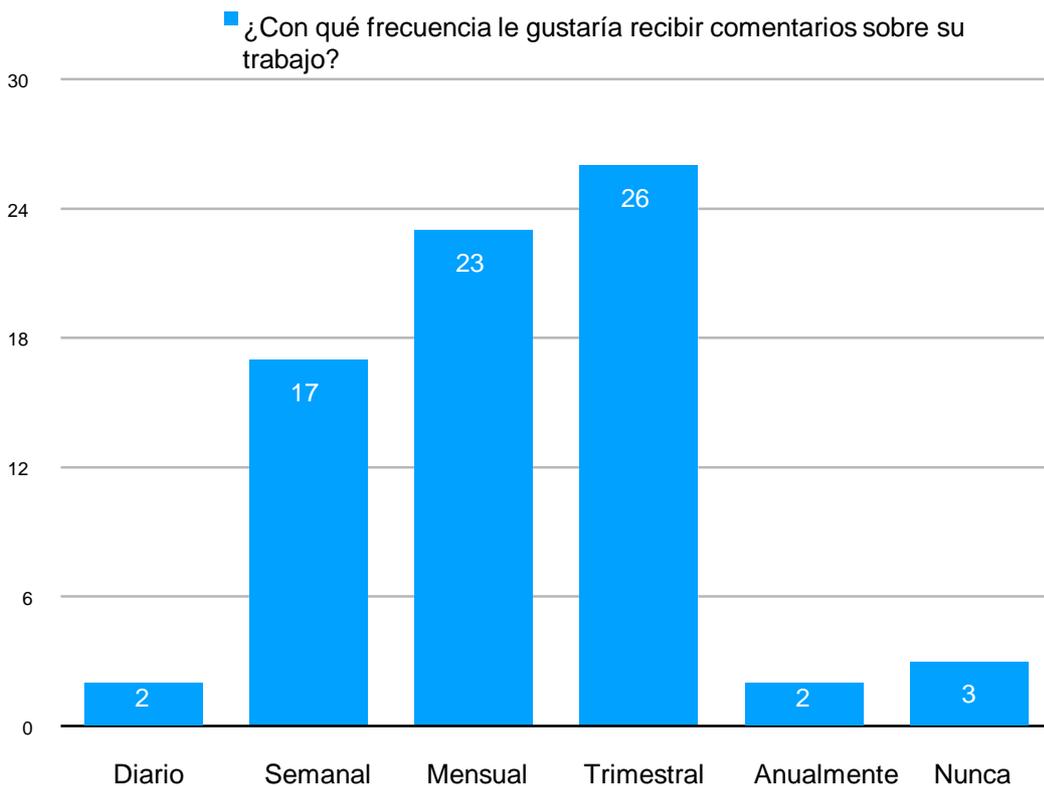


Frecuencia de retroalimentación preferida

La retroalimentación periódica sobre su trabajo es importante para los trabajadores remotos. Los resultados muestran que la retroalimentación anual del desempeño no es suficiente para los trabajadores remotos; Una retroalimentación más regular con un marco de gestión del desempeño claro es importante para el éxito de estas personas.

Las frecuencias preferidas van de semanales a trimestrales y, como se muestra en la Figura 12, a los trabajadores remotos les gusta recibir comentarios de una variedad de fuentes, incluidas reuniones cara a cara, comentarios por escrito y por correo electrónico y aplicaciones de mensajería. La retroalimentación formal a través de una revisión de desempeño tradicional puede no ser práctica o deseable semanalmente, pero los marcos formales de gestión del desempeño pueden combinarse con una comunicación de retroalimentación más informal.

Figura 8. Frecuencia de retroalimentación preferida, encuestados que trabajan a distancia



Felicidad en el trabajo

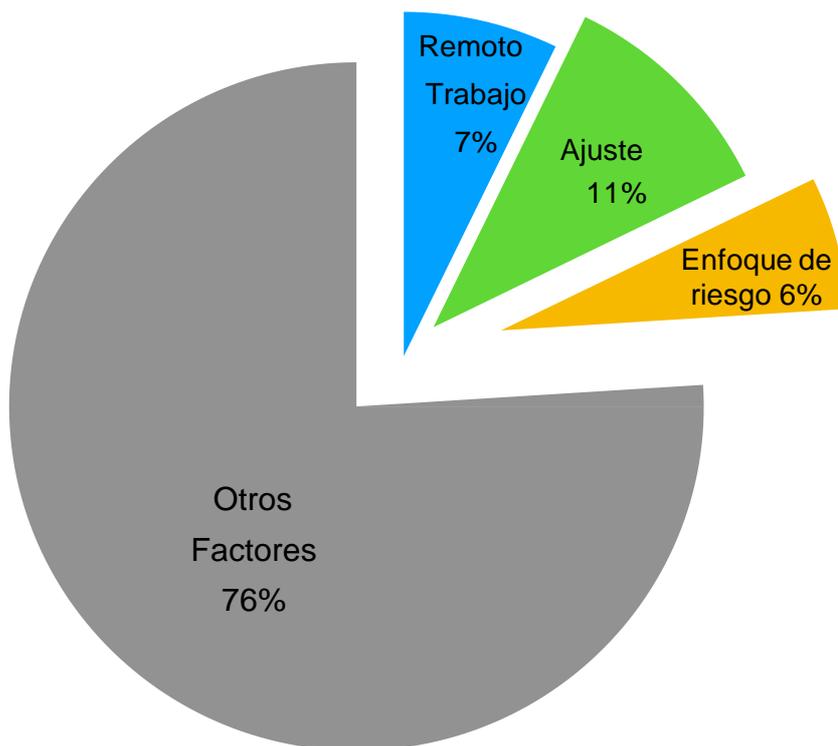
La combinación de trabajo remoto y rasgos de personalidad HPTI predice casi una cuarta parte (24%) de la variación dentro de la satisfacción laboral. Los participantes que pasaron más tiempo trabajando de forma remota informaron una mayor felicidad con su trabajo y aquellos con mayor Ajuste y menor Enfoque de riesgo también informaron niveles más altos de felicidad en el trabajo.

El ajuste predice constantemente factores que incluyen la felicidad en el trabajo, la satisfacción laboral y el compromiso laboral (MacRae y Furnham, 2018), por lo que este hallazgo es consistente con investigaciones anteriores. Aquellos con un ajuste más alto tienden a ser más resistentes al estrés y reportan emociones más positivas, lo que explica por qué predice constantemente la felicidad y las medidas de bienestar.

Los trabajadores remotos de esta muestra con un enfoque de riesgo más bajo informaron niveles más altos de felicidad en el trabajo

Figura 10. Predictores de la felicidad en el trabajo

■ Trabajo remoto ■ Ajuste ■ Enfoque de riesgo ■ Otros factores



Entre los trabajadores remotos que participaron, pasar más tiempo trabajando de forma remota predijo una mayor felicidad en el trabajo. Estos resultados muestran que la flexibilidad y autonomía que puede proporcionar el trabajo remoto aumenta la felicidad de un empleado en el trabajo. Esto es consistente con los hallazgos cualitativos de este estudio y la investigación anterior.

Predictores de la frecuencia de retroalimentación deseada

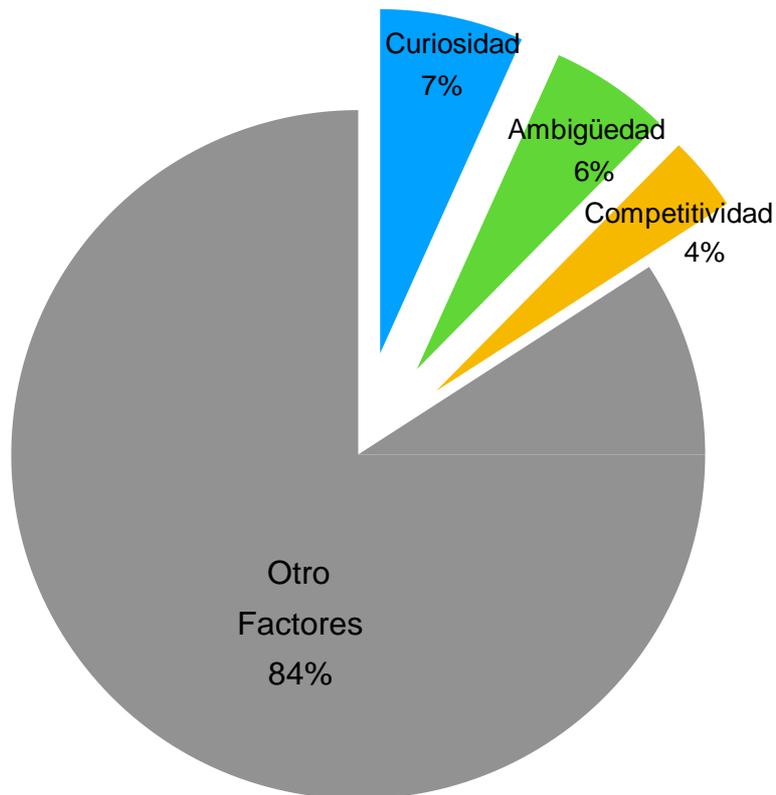
Los rasgos de HPTI predicen el 16% de la variación en la frecuencia con la que los trabajadores remotos que participaron en la investigación querían comentarios.

Aquellos con mayor curiosidad, menor aceptación de ambigüedad y mayor competitividad querían comentarios con más frecuencia. Estos rasgos de HPTI pueden ayudar a explicar la frecuencia con la que las personas desean recibir comentarios en el lugar de trabajo porque:

- A las personas con mayor curiosidad les gusta la información nueva
- A las personas con menor aceptación de la ambigüedad les gusta la claridad
- Las personas con mayor competitividad buscan mejorar su desempeño

Estas combinaciones de rasgos de HPTI pueden ayudar a explicar qué tipo de apoyo y comentarios necesitan los trabajadores remotos en función de su personalidad.

Figura 11. Predictores de la frecuencia de retroalimentación



Método de retroalimentación preferido

Los participantes informaron cómo prefieren recibir comentarios sobre el trabajo de los gerentes y compañeros. El método de retroalimentación preferido fue la retroalimentación cara a cara, con más del 80% de los participantes respondiendo que la retroalimentación cara a cara era uno de los métodos preferidos.

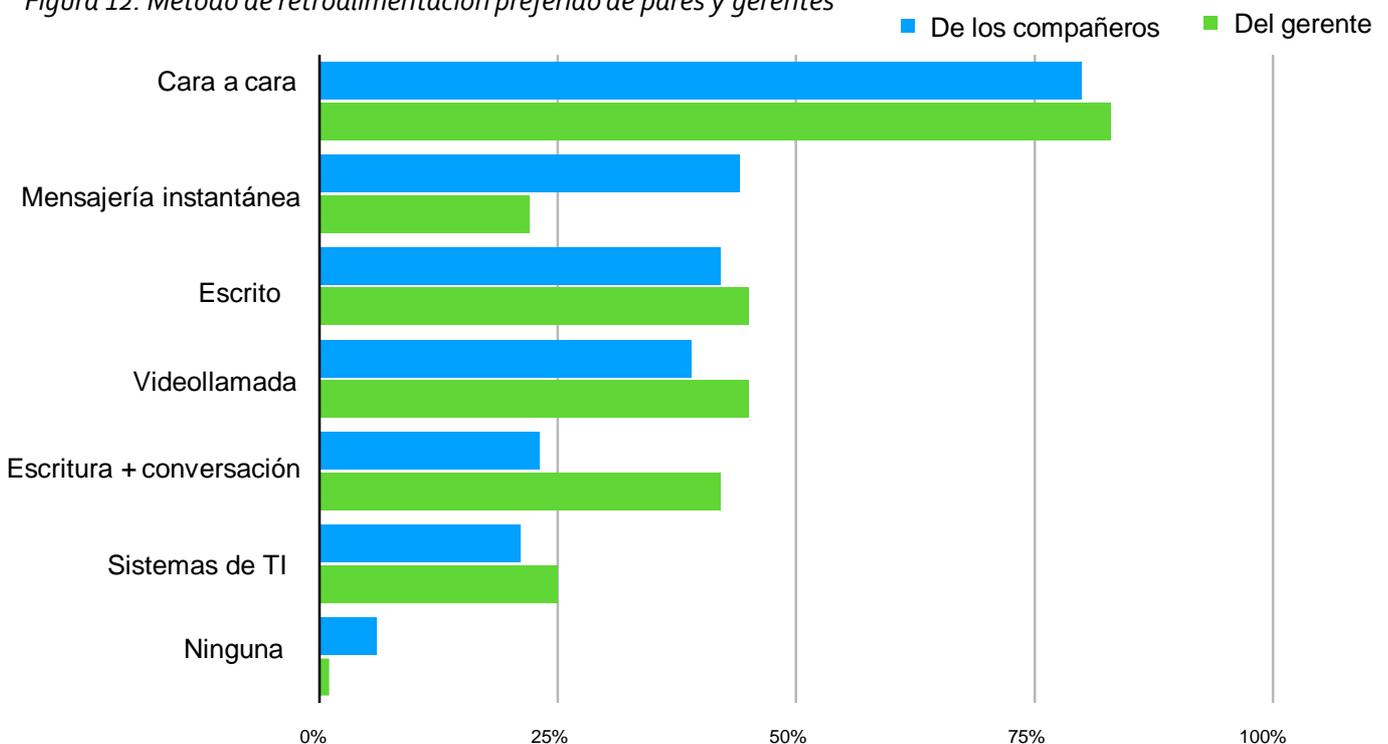
Fue interesante ver que, aunque los participantes trabajan de forma remota al menos parte del tiempo, la mayoría aún deseaba recibir comentarios sobre su trabajo en persona. Este es un hallazgo importante para recordar a medida que el trabajo se vuelve cada vez más remoto, las personas aún valoran las interacciones cara a cara para conversaciones importantes en el lugar de trabajo, como los comentarios sobre el desempeño.

La mensajería instantánea fue también uno de los métodos preferidos de retroalimentación, pero a muchos más encuestados les gustó recibir retroalimentación de compañeros sobre mensajería instantánea (44%). Sin embargo, solo el 22% dijo que prefería recibir comentarios sobre el desempeño de sus gerentes mediante mensajería instantánea. Este es un método más informal, por lo que si bien algunos trabajadores remotos pueden estar felices de hablar sobre su trabajo a través de mensajería instantánea, no es la mejor plataforma para que los gerentes tengan discusiones importantes sobre la gestión del rendimiento.

Aproximadamente a la mitad de los participantes les gustó hablar sobre su desempeño por escrito (incluido el correo electrónico) y mediante videollamadas.

Los encuestados también informaron que cuando hablan sobre el desempeño con sus gerentes, prefieren que la conversación sea seguida por una conversación adicional, mientras que la conversación de seguimiento fue menos importante con sus compañeros.

Figura 12. Método de retroalimentación preferido de pares y gerentes

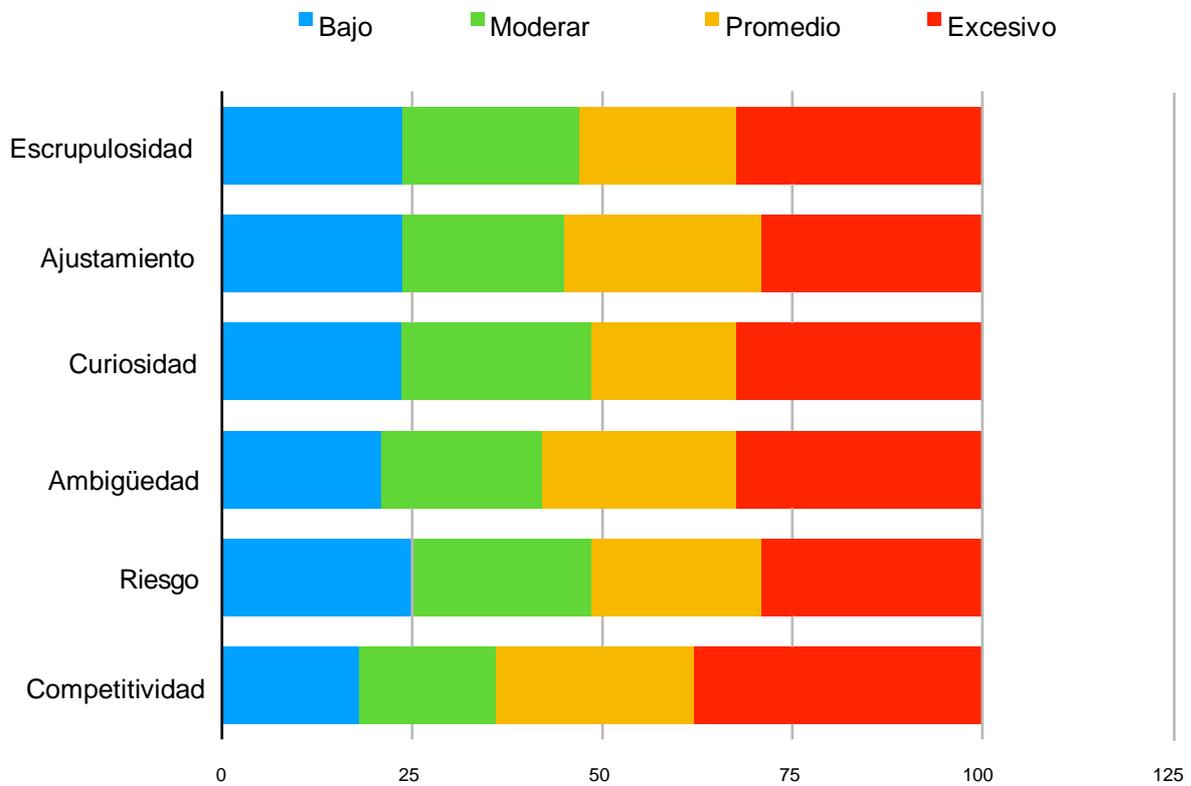


4. Observación de los datos

Personalidad de los trabajadores remotos

Usando los datos de HPTI, podemos ver la distribución de los rasgos de personalidad entre los trabajadores remotos. En la población general, el puntaje promedio sería 50, con aproximadamente dos tercios de las personas dentro de un rango promedio entre 38 y 62. Sin embargo, podemos ver que entre los trabajadores remotos, los puntajes promedio de rasgos son más altos para todos los rasgos excepto Competitividad.

Figura 14. Perfil de personalidad HPTI de todos los trabajadores remotos



Gestión del rendimiento de trabajadores remotos

- **Gran escrupulosidad y gran curiosidad**

Estos son trabajadores altamente motivados e interesados. Mantenga estimulados a estos trabajadores. Les gusta tener nuevas tareas y desafíos en el trabajo y pueden aburrirse si el trabajo se vuelve demasiado repetitivo. Cambie las cosas de vez en cuando para alentarlos a tener éxito. Estos trabajadores remotos estarán orientados a los objetivos, por lo que se asegurarán de que tengan objetivos a corto y largo plazo en los que trabajar, y que dispongan de la estructura adecuada para cumplir los plazos, los resultados y el éxito. La aceptación de alta ambigüedad también se ajusta a estas recomendaciones.

- **Perfiles de aceptación de alta escrupulosidad y baja ambigüedad**

Recuerde que aquellos con perfiles de alta Conciencia pero baja Aceptación de Ambigüedad pueden ser trabajadores remotos muy efectivos, pero necesitarán claridad, estructura y dirección en lugar de autonomía y flexibilidad.

- **Proporcionar comentarios regulares**

Estructura la retroalimentación periódica quincenal a trimestral, si la retroalimentación regular sobre el desempeño aún no está disponible. Las conversaciones más regulares sobre el desempeño no necesariamente tienen que ser largas o crear una carga administrativa, pero pueden ser conversaciones rápidas para confirmar si todo va bien y ofrecer oportunidades para discutir cualquier tema que no hayan tenido la oportunidad de plantear.

- **No ignore el éxito**

El perfil típico de un trabajador remoto sugiere trabajadores que no buscarán activamente mucho a cambio. Un gesto sorpresa de reconocimiento cuando sea apropiado y merecido puede ayudar a levantar la moral y reforzar la importancia del trabajo de la persona. Los trabajadores de este grupo tienden a tener una competitividad baja, por lo que es mucho menos probable que busquen reconocimiento y elogios por su trabajo. Si bien estos trabajadores tienden a trabajar de forma independiente y exigen menos atención, aún apreciarán el reconocimiento apropiado por sus contribuciones.

- **Recuerde ofrecer oportunidades de retroalimentación**

Generalmente, los perfiles que vemos indican trabajadores que pueden trabajar de forma independiente, hacer el trabajo y es menos probable que planteen problemas a menos que se les pregunte directamente. Asegúrese de darles a estos empleados la oportunidad de plantear problemas o hacer sugerencias sobre lo que podría mejorar su desempeño; es menos probable que lo mencionen a menos que se les pregunte directamente.

- **Recuerde fomentar el comportamiento positivo**

El buen desempeño y los logros individuales deben reconocerse de manera oportuna y específica. Existe una tendencia a olvidarse de los empleados con mejor desempeño cuando trabajan de manera confiable e independiente.

- **No descuides "Face Time"**
Los trabajadores remotos enfatizaron la importancia de las conversaciones y la comunicación directas. Recuerde que incluso entre los trabajadores remotos que son muy eficaces trabajando de forma remota, puede ser útil, valioso y motivador tener interacciones directas cara a cara (o un sustituto virtual) en lugar de relegar todo a alternativas menos personales.

Descripción general de instantáneas de los rasgos HPTI

A continuación se muestra una descripción general instantánea de los rasgos de HPTI, que brinda información para quienes lideran en un contexto remoto.

Conciencia y trabajo remoto

Menor conciencia

Necesita mas motivación
Dificultad priorizando,
tiende a procrastinar
Requiere de tiempos de entrega o incentivos para dar su mejor rendimiento.



Mayor conciencia

Bien automotivado
Adicto al trabajo
Mejor estableciendo porpios tiempos de entrega y manejando horarios.

Ajuste y trabajo remoto

Menor ajuste

Mayor estrés
Preocupación por obtener retroalimentación
Puede ser visto como muy necesitado.



Mayor ajuste

Mas resiliencia
Menos inseguridad sobre habilidades y rendimiento
Puede ser distante, menos preocupado por manejo de rendimiento

Curiosidad y trabajo remoto

Menor curiosidad

Dependiente y enfocado
Se adhiere a formatos,
procesos o técnicas
similares
Aprendizaje y desarrollo
independiente de
actividades limitado



Mayor curiosidad

Maneja nuevas ideas y
disfruta explorar nuevas
alternativas a solucionar
problemas
Se adapta, y bueno en
encontrar nuevas técnicas y
métodos

Toma de riesgo y trabajo remoto

Menor riesgo

Dificultad al enfrentarse a
problemas y resolverlos
Amable, cooperativo y dócil
Solo trabaja con habilidades
propias



Mayor riesgo

Bueno para enfrentarse a
problemas de manera activa
Ve riesgos y oportunidades
Se eleva a un desafío

Aceptación de ambigüedad y trabajo remoto

Menor Aceptación

Consistente y metódico
Necesita claridad y
dirección al trabajar
Puede ser terco



Mayor Aceptación

Prospera en ambientes
inciertos y sin estructura
Persigue información
complicada de distintas
fuentes
Puede ser visto como
indeciso

Competitividad y trabajo remoto

Menor competitividad

Generalmente cooperativo
Suele trabajar mejor en un
ambiente colaborativo
Menor necesidad de
reconocimiento



Mayor competitividad

Le gusta ser un "ganador"
Se maneja por
competitividad con otros
Necesita reconocimiento

5. Implicaciones prácticas

La prevalencia del trabajo a distancia ha aumentado rápidamente y seguirá siendo más prevalente, más demandada y una fuerza aún mayor que dará forma al mundo del trabajo. A medida que crece el trabajo remoto, es importante recordar que el trabajo remoto debe integrarse en los procesos de RR.HH. y ser un componente completamente funcional de los canales de talento.

El trabajo remoto ya no es solo una alternativa peculiar para un segmento muy pequeño de la fuerza laboral. Las estimaciones sugieren que la mayoría de las personas pasarán al menos algún tiempo trabajando de forma remota a principios de la década de 2020. El liderazgo, las organizaciones y los departamentos de recursos humanos con visión de futuro deben asegurarse de que están desarrollando e integrando procesos para identificar, desarrollar y retener a los trabajadores remotos tal como lo harían con cualquier otro trabajador.

Se pueden obtener grandes beneficios aumentando el acceso a las opciones de trabajo remoto y apoyando el éxito de los trabajadores remotos. Dar a los empleados más autonomía e independencia en su trabajo será deseable para muchos empleados. Sin embargo, los recursos necesarios en el lugar de trabajo, junto con el apoyo de la gerencia y los colegas, son necesarios para que el trabajo remoto sea un esfuerzo efectivo y productivo.

Cuando se gestiona de forma eficaz, el trabajo remoto tiene el potencial de generar beneficios sustanciales para los equipos y las organizaciones. Los empleados que tienen más independencia y control sobre sus propios horarios y entornos de trabajo, además de elegir cómo y cuándo completar las tareas, reportan niveles más altos de satisfacción con su trabajo y bienestar en el lugar de trabajo. Tienden a tener niveles más altos de productividad y, a menudo, pueden administrar su tiempo de manera más efectiva. Por el contrario, cuanto menos autonomía y control se le da a las personas en las tareas que están dispuestas y son capaces de completar por sí mismas, más personas tienden a desconectarse y desmotivarse.

Sin embargo, el trabajo remoto no es para todos. Las herramientas y recursos clásicos como las pruebas y evaluaciones psicométricas que nos ayudan a identificar un alto potencial en el trabajo también se pueden aplicar a entornos de trabajo remotos. No debemos asumir que todas las personas tienen el mismo grado de potencial para tener éxito en un entorno de trabajo remoto. Algunos empleados serán más productivos en entornos de oficina estructurados tradicionales. Otros disfrutan de la camaradería o la claridad que proporciona un entorno de trabajo tradicional. Las lecciones del trabajo a distancia demuestran que no existe una forma "correcta" de trabajar, y si los lugares de trabajo quieren maximizar la productividad y el bienestar, es necesario que exista una variedad de estilos y entornos de trabajo para mejorar la eficacia de todo el personal.

No debemos esperar que los trabajadores remotos (como cualquier trabajador) tengan éxito o sean efectivos sin la selección, el apoyo, los recursos, las oportunidades de desarrollo, la estructura de gestión del desempeño, las herramientas y la tecnología adecuados para permitir su éxito. A medida que el trabajo remoto se convierte en una fuerza impulsora de cómo y cuándo trabajan las personas, tenemos la oportunidad de estar preparados y ser proactivos para convertirlo en una forma eficaz y productiva de trabajar.

Esta investigación ayuda a sentar las bases e introducir algunos de los problemas clave que afectarán el desempeño de los trabajadores remotos y el lugar de trabajo del futuro. Sabemos que los trabajadores remotos tienen rasgos y capacidades de personalidad específicos que los ayudan a tener éxito, y que la gestión del desempeño y la comunicación son esenciales para garantizar que los trabajadores remotos (así como todos los trabajadores) puedan ser efectivos. Esta investigación inicial ayuda a señalar el camino, pero a medida que el mundo del trabajo continúa evolucionando, también lo hará esta conversación sobre cómo mejorar el trabajo tanto para las organizaciones como para las personas que las integran.

6. Referencias

- Allied Telecom (2016) The history of telecommuting.
<https://www.alliedtelecom.net/the-history-of-telecommuting/>
- Bayrak, Tuncay (2011) IT support services for telecommuting workforce.
<file://emp.oc/NetworkFiles/Home/KLO/300171/300171896/Roberta's%20files/Remote/References%20ofor%20Paper%20with%20lan/Tlematics%20and%20Informatics.pdf>
- Blueface (2018). 2018 Business Communications Technology Report.
<https://www.blueface.com/resources/2018-business-communications-technology-bct-report/>.
- Picu, Catalina Georgiana & Dinu, Alina. (2016). Research on the Current Telecommuting Trends in United States and European Union Markets. Management and Economics Review, (2), 194. Retrieved from
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.f9582e95b4b4f94908a101126335c77&site=eds-live&scope=site>
- Cheese, Craig, Thomas (2007). The talent powered organisation: strategies for globalisation, talent management and high performance. Kogan Page; Reprint edition
- Department of Business, Enterprise and Innovation (2019). Ministers Humphreys and Bruton host consultation forum on remote working as part of Future Jobs Ireland. <https://dbei.gov.ie/en/News-And-Events/Department-News/2019/July/18072019.html>.
- Duxbury, L; Higgins, C; Irving, R (1986) Attitudes of managers and employees to telecommuting.
<file://emp.oc/NetworkFiles/Home/KLO/300171/300171896/Roberta's%20files/Remote/References%20ofor%20Paper%20with%20lan/ATTITUDES%20OF%20MANAGERS%20AND.pdf>
- Eikenberry, Kevin; Turmel, Wayne (2018) The Long-Distance Leader. Berrett-Koehler Publishers
- Farrer, Laurel (2018) What are the benefits of remote working for businesses?
<https://blog.abodoo.com/smart-working/benefits-remote-working-businesses/>
- Gan, Vicky; CityLab (2015) What telecommuting looked like in 1973.
<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/12/what-telecommuting-looked-like-in-1973/418473/>
- Irish Tech News (2018). 78% of businesses now have a remote working policy in place.
<https://irishtechnews.ie/78-of-businesses-now-have-a-remote-working-policy-in-place/>.

Lund, Manyika and Spence (2019). The global economy's next winners; what it takes to thrive in the automation age. <https://www.foreignaffairs.com/articles/world/2019-06-11/global-economys-next-winners>

magnet.ie (2016). Remote working from home on the rise in Ireland. <https://www.magnet.ie/business/uncategorized/remote-working-from-home-ireland/>.

MacRae, I. & Furnham, A. (2018). High Potential: How to spot, manage and develop talented people at work. London: Bloomsbury.

MacRae, I. & Sawatzky, R. (2019). Assessing High Potential Remote Workers. ProgrammeOCTAVE. <https://programmeoctave.com/9923/assessing-high-potential-remote-workers/>

MacRae, I. & Sawatzky, R. (2019). Practical tips for making remote workers successful for 2019 and beyond. Irish Tech News. <https://irishtechnews.ie/practical-tips-to-make-remote-workers-successful>.

McCrave, C. (2019). The average price of a house in Dublin has increased once again to €388,000. The Journal. <https://www.thejournal.ie/house-prices-increase-dublin-nationwide-4696800-Jun2019/>

Remote Year™ (2017-2018). *What is remote work?* Retrieved <https://remoteyear.com/blog/what-is-remote-work>

Reynolds, B. (2017). 8 New stats about working from home. Flexjobs. <https://www.flexjobs.com/blog/post/8-interesting-stats-about-working-from-home/>.

Sawatzky, N & Sawatzky, R. (2018). *Remote work: equipping business students for the working reality*. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/5b045109c258b4052b14cdod/t/5c8d6foee4966b4eae dbfodf/1552772880182/Academic+Paper.docx.pdf>

Silicon Republic (2019). Workplace trends in 2019: What you need to know. <https://www.siliconrepublic.com/careers/workplace-trends-2019-hays>

The (long) history of working from home. (2017). BenefitsPro. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbig&AN=edsbig.A513923396&site=eds-live&scope=site>

THE TELECOMMUNICATIONS-TRANSPORTATION TRADEOFF. (1977). *Management Review*, 66(10), 69.

Retrieved from

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6026537&site=eds-live&scope=site>

Upwork press release (2017) Freelancing in America (FIA)

<https://www.upwork.com/press/2017/10/17/freelancing-in-america-2017/>

Wayman, S. (2018). Home work: Why more people are opting for remote working.

<https://www.irishtimes.com/life-and-style/health-family/home-work-why-more-people-are-opting-for-remote-working-1.3440804>

Wienclaw, R. A. (2019). Telecommuting. *Salem Press Encyclopedia*. Retrieved from

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89185784&site=eds-live&scope=site>