



Una guía: Conocer y dirigir a los trabajadores móviles

Julio 2007



Sede en América
Cisco Systems, Inc.
170 West Tasman Drive
San Jose, CA 95134-1706
EE.UU.
www.cisco.com
Tel: 408 526-7660
800 553-NETS (6387)
Fax: 408 527-0883

Sede en Asia Pacífico
Cisco Systems, Inc.
168 Robinson Road
#28-01 Capital Tower
Singapore 068912
www.cisco.com
Tel: +65 317 7777
Fax: +65 317 7799

Sede en Europa
Cisco Systems International BV
Haarlerbergpark
Haarlerbergweg 13-19
1101 CH Amsterdam
Países Bajos
www-europe.cisco.com
Tel: 31 0 20 357 1000
Fax: 31 0 20 357 1100

Cisco Systems tiene más de 200 oficinas en todo el mundo. Las direcciones, números de teléfono y de fax se pueden encontrar en el sitio Web Cisco.com en www.cisco.com/go/offices.

©2007 Cisco Systems, Inc. Reservados todos los derechos. Cisco y el logotipo de Cisco son marcas comerciales o marcas registradas de Cisco Systems, Inc. y/o sus filiales en Estados Unidos y otros países. Todas las marcas mencionadas en este documento son propiedad de sus respectivos propietarios. El uso de la palabra partner no implica una relación de sociedad con Cisco o ninguna otra compañía. (0701R)



Impreso en Revive 50:50, que se produce con un 50% de fibra reciclada y un 50% de fibra de madera virgen de Brasil. Producido en una fábrica que cumple con el certificado de gestión medioambiental ISO14001. El procesamiento de la pulpa no incluye clorina (proceso ECF). Las tintas usadas tienen origen vegetal y están libre de disolventes.

Índice

Resumen	2
▪ Principales puntos del informe	2-3
Introducción	4-5
SECCIÓN 1	
El perfil emergente de los trabajadores móviles	6
▪ El trabajador móvil real	6-7
▪ Trabajadores móviles: los datos	8-9
▪ El perfil emergente del trabajador móvil	10-11
▪ La personalidad de un trabajador móvil	12-15
▪ Factores geográficos y culturales	16-19
▪ Resúmenes regionales	20-24
▪ Competencias del trabajador móvil	25-27
SECCIÓN 2	
Retos del trabajo móvil	28
▪ La salud y el bienestar de los trabajadores móviles	28-33
SECCIÓN 3	
La dirección de los trabajadores móviles	34
▪ Reclutamiento de trabajadores móviles	34-37
▪ Dirección de los trabajadores móviles	38-41
▪ Comunicación	42-45
▪ Motivación	46
▪ Creación de equipos	47-49
Conclusiones	50-54
Referencias	55

Resumen

¿El trabajo móvil será lo habitual en el futuro? ¿Está transformando el mundo de los negocios, impulsando la innovación y creando oportunidades? ¿O más bien es un factor de confusión para los empresarios, que consume recursos de la organización y arruina la vida familiar?

Este informe examina los retos que enfrentan los trabajadores móviles y las organizaciones que los emplean. Recurre una amplia gama de fuentes, incluida una serie de entrevistas realizadas específicamente con empleados móviles y sus directivos, en organizaciones de todo el mundo. El informe revela algunos hechos sorprendentes sobre lo que significa ser un empleado móvil y cómo las organizaciones pueden maximizar el valor que obtienen de las personas a quienes dan la capacidad del trabajo móvil.

El empleado móvil típico de hoy en día es un directivo de sexo masculino¹ que trabaja a tiempo completo. Sin embargo, en dos años, una cuarta parte de la población laboral de todo el mundo puede adoptar el trabajo móvil. Esto significa que las organizaciones tendrán que gestionar una rápida transición a un estilo de trabajo que admite personas de todo tipo, utiliza lo mejor de su talento y mantiene su identificación en la organización y sus objetivos.

Los trabajadores móviles que han adoptado este estilo con éxito tienden a mostrar una extroversión flexible. Están abiertos a nuevas experiencias y tienen una alta capacidad de adaptación. A diferencia del estereotipo del “road warrior”, abrumado y desorientado, son extremadamente organizados e independientes. Con la asistencia técnica adecuada, su productividad y adaptabilidad los convierten en trabajadores excepcionales en una era que impone demandas cada vez mayores y requiere un cambio constante. No obstante, también necesitan ayuda para mantener el equilibrio entre vida profesional y personal, y para no perder la confianza en sí mismos. Las organizaciones deben equipar a sus empleados móviles con algo más que con tecnología: necesitan prestarles atención, reconocimiento, empatía y un sentido constante de pertenencia.



Principales puntos del informe

- El trabajo móvil puede mejorar la productividad, la motivación, la flexibilidad y la retención del personal.
- Las tendencias tecnológicas y culturales se dirigen a la creciente adopción del trabajo móvil.
- Las principales competencias necesarias para un trabajo móvil eficaz son la adaptabilidad, comunicación, planificación, organización y la creación de relaciones.
- El perfil emergente del trabajador móvil eficaz sugiere que la flexibilidad, la extroversión, una actitud abierta a nuevas experiencias, la confianza en sí mismo y la automotivación son factores cruciales que deben tenerse en cuenta en la selección del personal.
- Los empleados móviles corren riesgos de estrés, aislamiento y distanciamiento del resto de los empleados.
- Una administración eficaz de los empleados móviles demanda altos niveles de confianza, respeto por la autonomía individual y plena atención a los estilos y el contenido de las comunicaciones.
- Las organizaciones con trabajadores móviles deben invertir en la creación y mantenimiento de unas óptimas relaciones de trabajo.
- Tanto la disposición como los métodos para el trabajo móvil varían en función de factores culturales.

Introducción

Cisco encargó este informe al psicólogo especializado en empresas Pearn Kandola en marzo de 2007. El informe también examina las acciones que los directivos pueden llevar a cabo para obtener lo mejor de los empleados móviles.

Metodología

El estudio se realizó en dos etapas. Primero, se procedió a una revisión literaria de las fuentes incluidas las revistas empresariales como Harvard Business Review y Academy of Management Journal, y de las fuentes académicas como Journal of Applied Psychology. Esta revisión estableció el estado actual del pensamiento en el campo de la psicología sobre el trabajo móvil.

La segunda fase de la investigación consistió en entrevistas originales con una serie de trabajadores móviles y sus supervisores. Se llevaron a cabo treinta y cinco entrevistas en profundidad con empleados móviles y supervisores de Europa Oriental y Central, Oriente Medio y África, Latinoamérica y el Caribe, Rusia y países de la CEI (Comunidad de Estados Independientes) y Europa Occidental.

Las entrevistas exploraron las características que contribuyen al éxito o al fracaso del trabajo móvil, cómo surgen las oportunidades para los empleados móviles, los retos psicológicos que enfrentan y los factores que más les motivan.

Las entrevistas también trataron sobre los comportamientos positivos y negativos de la dirección, los atributos exclusivos asociados con la supervisión del personal móvil, y los niveles ideales de comunicación.



Contexto

La investigación prestó una especial atención a los hechos que podían sugerir diferencias interculturales en el trabajo móvil, y al impacto (positivo o negativo) que las tecnologías de comunicación pueden tener en el proceso de administración del personal móvil.

Estructura

Este informe combina el análisis de la literatura con los resultados de las entrevistas a fin de proporcionar un documento completo. Las conclusiones se estructuran en torno a los temas que se mencionan de forma sistemática en la literatura y las entrevistas.

Subjetividad

Todas las citas se han tomado directamente de los entrevistados. El informe contiene información basada en percepciones que representan la realidad de los participantes, y que pueden o no ser precisas.

Confidencialidad

Las entrevistas se realizaron bajo condiciones de estricta confidencialidad. Por lo tanto, no se mencionan los nombres de los participantes en el material aquí presentado. También hemos eliminado los datos relativos al género y las funciones, cuando esta información puede conducir a la identificación de las personas involucradas.

El perfil emergente de los trabajadores móviles



El trabajador móvil real

Definición de trabajo móvil

La literatura de investigación contiene varias definiciones del trabajo móvil y los términos asociados. Estas definiciones varían de acuerdo a la cantidad de tiempo que un empleado móvil dedica al trabajo fuera de la oficina, y en función de las ubicaciones donde se realiza el trabajo. Para los fines de este informe, usamos la siguiente definición:

Los empleados móviles son aquellos que trabajan al menos 10 horas por semana fuera de su hogar y de la oficina, por ejemplo, en viajes de negocios, en desplazamiento de viaje o en instalaciones de los clientes, y usan conexiones informáticas en línea para realizar su trabajo.

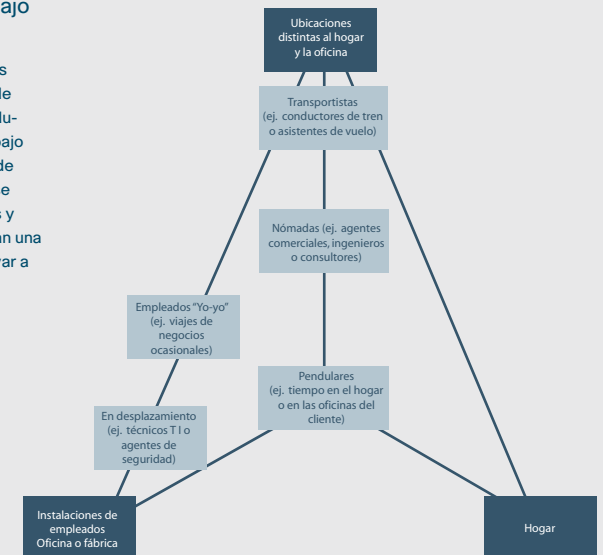
Electronic Commerce and Telework Trends, 2000.ⁱⁱ

Esta definición parece bastante estable y ha tenido pocos cambios a lo largo de los últimos diez años. Dentro de esta definición, hay cinco tipos específicos de empleado móvil:

- **Empleados móviles en la ubicación** son aquellas personas que trabajan en una ubicación, pero se desplazan dentro de ella; por ejemplo, agentes de seguridad o técnicos TI.
- Los empleados tipo **“yo – yo”** trabajan ocasionalmente fuera de una ubicación fija; por ejemplo, en trabajos que requieren viajes de empresa.
- Los empleados **“pendulares”** alternan el trabajo en dos ubicaciones fijas; por ejemplo, la oficina del empleado y la de un cliente o la oficina doméstica.
- Los **“nómadas”** trabajan en diferentes lugares y se desplazan constantemente entre ellos; por ejemplo, un agente comercial que visita muchos clientes al día, consultores administrativos que trabajan en diversas ubicaciones de clientes, e ingenieros.
- **Empleados de transporte** que trabajan en desplazamientos, transportando bienes o personas; por ejemplo, conductores de tren o asistentes de vuelo.

Ilustración 1. Variedad de estilos de trabajo móvil

Esta ilustración presenta las diferencias entre los tipos de trabajadores móviles en función de sus patrones de desplazamiento. Sugiere que los Nómadas y los Pendulares tienen la mayor variedad en ubicaciones de trabajo y son quienes con mayor frecuencia trabajarán lejos de la base de la organización. Por lo tanto, este informe se centra principalmente en los trabajadores Pendulares y Nómades, ya que probablemente serán los que tengan una mayor dependencia del uso de la tecnología para llevar a cabo su trabajo diario.





Una cuarta parte de la población laboral en todo el mundo serán trabajadores móviles

La movilidad es una tendencia global en alza. De acuerdo con las predicciones de la empresa de análisis IDCⁱⁱⁱ, en dos años habrán 878 millones de trabajadores móviles en todo el mundo y 99 millones en Europa, trabajadores conectados con su empresa a través de PDA, equipos portátiles y teléfonos móviles. Esta población representa más de una cuarta parte de la fuerza laboral global y es un notable incremento frente a los 650 millones de trabajadores móviles en 2004.

Parte del crecimiento proyectado se dará en mercados tradicionales ya establecidos. Estados Unidos ha visto un aumento del 20% en el trabajo móvil entre 2005 y 2006, y se espera que más del 70% de la población laboral total norteamericana se convierta en móvil hasta 2009.

Los mercados no tradicionales también muestran incrementos importantes en la población de trabajo móvil. Así, por ejemplo, un estudio de las empresas sudafricanas líderes^{iv} demostraba que casi el 20% de los trabajadores eran móviles.

Según el estudio global de IDC sobre tendencias del trabajo móvil publicado este año, el mayor número de empleados móviles está en Asia/Pacífico (excluyendo a Japón), seguido por Estados Unidos y Europa.

La revolución de la movilidad se puede explicar por cinco factores principales^v:

- Las empresas (y las personas) desean comunicarse cuando se desplazan.
- La movilidad incrementa la productividad y la competitividad.
- Dispositivos móviles, tecnologías y servicios de banda ancha bien desarrollados.
- La tecnología móvil refuerza la comunicación personal
- La información y el contenido digital predominan cada vez más.

Un estudio de Gartner 2006^{vi} reveló que los CIO de Norteamérica, Europa, medio Oriente, África y América Latina estiman que el gasto corporativo en aplicaciones móviles e inalámbricas crecerá entre un 10% y un 20% por año hasta 2009. El estudio también mostraba que los sectores del transporte, gubernamental, farmacéutico, tecnológico y de servicios profesionales establecían las iniciativas de trabajo móvil como una de las tres principales prioridades en el gasto.

El número de empleados móviles crece con mayor rapidez que los empleados que trabajan desde casa

IDC predice que el incremento de empleados móviles será significativamente mayor que el aumento de empleados que trabajan desde casa, a pesar de la amplia adopción de prácticas laborales flexibles. Esta predicción refleja la amplia gama de servicios de voz, vídeo y datos que se encuentran actualmente disponibles, por ejemplo, CDMA, GSM, 3G, WLAN, DSL y otros (PDA, PC, Tablets PC y dispositivos adaptados) que hacen posible realizar el trabajo en movilidad.

Los trabajadores móviles pueden ser más productivos que los trabajadores domésticos

Hay muchas posibilidades de que el trabajo móvil tenga éxito allí donde el trabajo desde casa no lo ha tenido en lo que respecta al aumento de la productividad. El proyecto FAMILIES^{vii}, por ejemplo, descubrió que los trabajadores daneses que alternaban entre ubicaciones remotas lograba una alta productividad, en tanto que los empleados remotos con ubicación fija o semifija eran menos productivos que los trabajadores de las oficinas. Las principales razones del bajo rendimiento de los trabajadores remotos era el aislamiento que experimentaban debido a la escasa interacción social e informal con los colegas, y al insuficiente acceso a los flujos de información interna de la empresa.

Los trabajadores que disponen de servicios de voz, vídeo y datos para dar soporte a la comunicación informal, así como de tecnologías inalámbricas y de banda ancha están equipados para superar estas barreras y, por lo tanto, conseguir una mayor productividad. Es más, quienes trabajan en movilidad pueden hacer un uso más eficiente de su tiempo. De hecho, usuarios con soluciones de movilidad básica de Cisco han valorado las ganancias relacionadas con la productividad en más de 40 minutos por día.^{viii}

Consecuencias

- El aumento en el trabajo móvil no se limita a los mercados tradicionales de Asia, Estados Unidos y Europa Occidental. En Latinoamérica, Europa Central y del Este, Oriente Medio y África, y Rusia y la Comunidad de Estados Independientes, donde la penetración de dispositivos móviles supera a la penetración de línea fijas, el gasto en TIC también se incrementa^x y crea un fértil entorno para las prácticas de trabajo móvil.
- Las comunicaciones móviles y remotas que usan tecnologías de banda ancha y servicios de voz, vídeo y datos están preparadas para este incremento, en línea con el aumento global del trabajo móvil. Si las empresas quieren obtener las ventajas de una mayor productividad, deben asegurarse de adoptar los procesos, estructuras, nuevos recursos y prácticas administrativas que permitan realizar con eficiencia el trabajo móvil.

El perfil emergente del trabajador móvil



Empleado móvil = directivo profesional, hombre y que trabaja a tiempo completo

La población actual de empleados móviles tiene las siguientes características*:

- Las mujeres adoptan el trabajo móvil aproximadamente un 67% menos que los hombres.
- Las personas con un nivel educativo superior tienen tres veces más probabilidades de ser móviles que aquellas con una educación básica.
- Los directivos tienen dos veces más probabilidades (y los empleados profesionales, tres veces más probabilidades) de adoptar el trabajo móvil que los empleados de oficina o los trabajadores manuales.
- Los empleados a tiempo completo tienen dos veces más posibilidades de ser empleados móviles que aquellos que trabajan a tiempo parcial (31% y 18% respectivamente).
- Los trabajadores autónomos tienen dos veces más probabilidades de ser móviles que los trabajadores bajo contrato (42% y 26% respectivamente). Los autónomos tienen una mayor probabilidad porque habitualmente se ven obligados a serlo. Tienden a tener varias funciones; por ejemplo, comerciales, compras, marketing y distribución.

El transporte público y la oficina doméstica son los espacios alternativos de trabajo más habituales

En una encuesta a 1.500 ejecutivos de todo el mundo^{xi}, un tercio de empleados móviles afirmaron que empleaban un 40% o más de su horario laboral en trabajos fuera de su espacio de trabajo principal que, para la mayoría, era la mesa de oficina. Casi la mitad dijo que pasaban entre un 20% y un 40% de su tiempo lejos de este espacio de trabajo principal. Las alternativas más populares como ubicación

de trabajo eran el hogar, otro lugar de la empresa, aunque lejos de la oficina, y en viajes de negocio (por ejemplo, un avión, autobús o tren).

Un estudio sobre los trabajadores móviles en Europa^{xii} confirmó estas conclusiones, demostrando que más de un tercio de los empleados móviles pasaban 17 horas o más a la semana en ubicaciones remotas, por lo general, las ubicaciones del cliente o lugares temporales. Casi la mitad trabajaba de tres a 16 horas lejos de su espacio principal de trabajo.

Cada vez más, organizaciones como Starbucks^{xiii} reconocen las necesidades de este mercado de trabajadores móviles. Ha equipado con Wi-Fi a más de 3.000 sucursales en EE.UU. y 400 en el Reino Unido, con el fin de proporcionar un entorno coherente para los trabajadores móviles sea cual sea el lugar donde se encuentren. Las organizaciones que emplean personal móvil pueden obtener ventajas de estos desarrollos, con opciones de puestos de trabajo rotatorios que incrementan la eficiencia en costes.

Consecuencias

- Las organizaciones pueden contratar, de forma inadvertida, a más empleados varones con sólo ofrecer opciones de trabajo móvil para los puestos directivos y a tiempo completo.
- Las organizaciones deben considerar qué pueden hacer para que las oportunidades de trabajo móvil sean más accesibles a las mujeres con responsabilidades maternas. Estas posibilidades incluyen la ampliación de las opciones de trabajo móvil a las funciones a tiempo parcial, y el ofrecimiento de prestaciones y tecnología a los trabajadores para que puedan mantenerse en contacto con sus familias cuando trabajan lejos de sus hogares.
- Los directivos móviles, y que dirigen tanto equipos de empleados móviles como otros basados en oficina, deberán adaptar sus estilos para mantener su movilidad y, al mismo tiempo, gestionar a su personal.
- Con el aumento de empleados que eligen trabajar en ubicaciones temporales (como transportes públicos, cafés y estaciones de servicio), los trabajadores móviles enfrentan problemas inéditos relacionados con el control de la confidencialidad y el tratamiento de las distracciones.
- Con una mayoría de empleados móviles que pasan una cantidad importante de tiempo lejos de sus oficinas, resulta esencial un personal que pueda automotivarse y en el que se pueda confiar, tanto como el suministro de la tecnología apropiada y el reclutamiento de supervisores experimentados que comprendan la naturaleza del trabajo móvil.

La personalidad de un trabajador móvil

Javier es un directivo de empleados móviles que trabaja para una empresa consultora en Buenos Aires. Afirma que el trabajo móvil es bastante común entre las grandes consultoras, pero no en el resto de Argentina. Cuando contrata a empleados móviles, sabe que si alguien no muestra capacidad de trabajar sin supervisión, no tiene autodisciplina y no parece capaz de cumplir con los objetivos, es muy probable que no tenga éxito en el trabajo móvil. Según su experiencia, los trabajadores móviles deben tener una mentalidad abierta, especialmente cuando el trabajo implica contactos interculturales que requieren habilidad para adaptarse al cambio con rapidez y ser flexible. También cree que la confianza juega un papel muy importante: el empleado móvil necesita confiar y tener la confianza de sus colegas.

Javier no es el nombre de una persona real.

Las características de la personalidad dominante de un eficaz trabajador móvil se presentan en el diagrama siguiente.

Ilustración 2. Rasgos principales de personalidad de un trabajador móvil eficaz



Búsqueda de motivaciones

Los trabajadores móviles tienden a ser más extrovertidos que sus colegas de oficina. Obtienen energía y motivación de mantenerse en contacto con las personas, y salir y ver a los clientes. Aunque se podría esperar que el trabajo móvil resultase más atractivo para las personas introvertidas debido a los reducidos contactos interpersonales, los estudios actuales muestran que aquéllos son menos eficaces en estas funciones ya que hay menor probabilidad que se mantengan en contacto con los miembros del equipo. Las personas extrovertidas buscan la compañía de otras personas, y dado que el apoyo de las redes sociales y laborales es importante para la salud mental, obtienen mejores resultados como trabajadores móviles que las personas introvertidas.

Capacidad de resistencia

Los trabajadores móviles deben tener una gran capacidad de resistencia a la presión. Necesitan tener bajos niveles de nerviosismo y altos niveles de estabilidad emocional. La estabilidad emocional hace referencia a la capacidad de mantener la calma y la tranquilidad (y, por lo tanto, la productividad) incluso bajo condiciones de mucha tensión. Los trabajadores móviles requieren un alto grado de resistencia y de claridad mental debido a la potencial carencia de ayuda. Su entorno no predecible también contribuye a la tensión, ya que tendrán que hacer frente a eventos inesperados en el curso de un día de trabajo.

Sin embargo, las entrevistas realizadas por Pearn Kandola muestran que para los entrevistados de América Latina el trabajo móvil facilita el control de emociones como la rabia o la frustración porque son capaces de expresarse con libertad. Por otro lado, los entrevistados europeos y africanos consideraban que problemas como la sensación de soledad y la depresión eran dificultades específicas del trabajo móvil.

“Lo que echo más de menos es la compañía de otras personas. Suelo usar herramientas de chat, el teléfono y el correo electrónico. Trato de hacer una pausa para comer, salir fuera y comer con otras personas, incluso si no son contactos directos”.

Participante italiano

“Es importante asegurarse de que las personas pueden controlar sus emociones negativas antes de emplearlas”.

Participante del Reino Unido

“Es fácil controlar las emociones negativas cuando se trabaja de forma móvil porque no estás cerca de las personas que pueden molestarte o enfadarte”.

Participante brasileño

"Necesito mantener una mentalidad abierta para encontrar nuevas formas de hacer cosas y mantenerme por delante del juego".

Participante de Arabia Saudí

Curiosidad por la exploración

Los datos de la entrevista también indicaron que, para la mayoría de trabajadores móviles, la capacidad de ser creativos y estar abiertos a nuevas ideas son factores clave para sus funciones, y más importantes que para los trabajadores de oficina. En efecto, los trabajadores móviles sienten atracción por estos roles debido, en parte, a la naturaleza impredecible del trabajo y la variedad de la experiencia que ofrece.

El entorno de trabajo móvil no es predecible. Esto significa que los trabajadores móviles necesitan estar abiertos a nuevos retos y hacer frente a situaciones de seguridad reducida en sus funciones. También deben tener una actitud abierta al uso de nueva tecnología y ser creativos en cuanto a la solución de problemas.

La mayoría de los entrevistados creían que esta actitud ante la nueva tecnología era esencial. Los entrevistados noruegos, en particular, tenían la certeza de que el trabajo se podía realizar de igual forma independientemente de la ubicación, siempre que tuviesen acceso a Internet para explorar la intranet de su empresa, enviar y recibir correo electrónico, y comunicarse por el teléfono móvil.

Independencia en la toma de decisiones

Aunque el contacto con otras personas aporta energía a los trabajadores móviles, tienden a mantener una actitud independiente. Aprecian que se les otorgue la confianza para trabajar de forma independiente y, por lo general, disfrutaban de esta flexibilidad.

También valoran la cooperación de los demás. No obstante, a veces pueden esperar la cooperación de sus colegas sin sentirse obligados a corresponderla, ya que esta reciprocidad puede entrar en conflicto con su sentido de la independencia. Este conflicto aparente puede ser ventajoso para los trabajadores móviles: no necesitan formar parte de un equipo para sentirse bien, siempre que puedan tener acceso a otras formas de apoyo. Esta mentalidad independiente también puede significar que personas de culturas más colectivistas como las de Japón, Ecuador, Colombia, Panamá y Venezuela, no se sientan atraídas por el trabajo móvil.

"Cuando dependes en gran parte de la tecnología, no hay gran diferencia entre trabajar en la oficina o fuera de ella".

Participante noruego

"Me gusta que confíen en mí y disfruto de la autonomía que poder trabajar donde yo quiero".

Participante del Reino Unido

Disciplina para conseguir buenos resultados

El esmero y la automotivación son factores más importantes para el éxito de los trabajadores móviles que para los trabajadores de oficina. Junto con su sentido de la independencia y el deseo de controlar sus propias actividades, los trabajadores móviles también deben ser capaces de automotivarse, ser autosuficientes y tener confianza en sí mismos. De hecho, los trabajadores móviles afirman que, después de la conciliación entre trabajo y vida personal, el segundo mayor problema que enfrentan es la automotivación. Esto significa que los tradicionales estilos paternalistas o de microdirección tienen pocas probabilidades de éxito con los trabajadores móviles. Deben tener la capacidad de asumir la responsabilidad personal por el cumplimiento de sus objetivos.

En países como Italia, México, India y África, donde las organizaciones son jerárquicas y la distancia entre directivos y subordinados es mayor, será difícil que los supervisores concedan a los trabajadores móviles la autonomía que necesitan para tener éxito en su trabajo.

Consecuencias

- El estereotipo del trabajador solitario no encaja con el modelo de un trabajador móvil eficaz.
- No es probable que los candidatos que no son adaptables y flexibles en su estilo de trabajo, que no pueden controlar sus emociones negativas, abrirse a nuevas experiencias y tener una actitud extrovertida con los colegas, puedan ser trabajadores móviles eficaces.

"Es muy importante ser autodisciplinado y concienciado porque tienes que gestionar tu propio tiempo".

Participante checo

"Las organizaciones italianas son muy jerárquicas y los directivos italianos esperan que respondas de forma inmediata. Esto hace difícil distinguir lo que es importante y lo que no lo es".

Participante italiano

Sugerencias

- Cuando se contrata trabajadores móviles o se selecciona a candidatos para un equipo de trabajo móvil, la resistencia y la actitud abierta a las experiencias deben evaluarse rigurosamente a través de entrevistas y ejercicios en el centro de evaluación.
- Los trabajadores móviles necesitan disponer de la tecnología que les permita trabajar en situaciones diversas, así como del equipo de soporte que garantice la resolución de circunstancias inesperadas.
- Los trabajadores móviles son flexibles, adaptables y abiertos a nuevas experiencias, y esto suelen indicar que también tienen una gran creatividad. Se les debe asignar proyectos que impliquen innovación, la prueba de nuevos métodos y la búsqueda de soluciones inéditas a los problemas, ya que la mayoría de los trabajadores móviles se sentirán motivados por este tipo de trabajo.

Factores geográficos y culturales

La distribución de trabajadores móviles en Europa es bastante variable

Hay una clara división entre Europa del Norte y del Sur con relación al número de trabajadores móviles. El nivel de trabajo móvil es alto en los países del norte de Europa como, por ejemplo, los Países Bajos (46%), Suecia (40%) y Finlandia (45%), pero es considerablemente más bajo en los países del sur como Portugal (8%), Grecia (21%), Italia (23%) y España (17%).

Esta diferencia se puede explicar por el grado de idoneidad de las redes del país y también por diferencias culturales.

La idoneidad de las redes crea el entorno para el trabajo móvil

La idoneidad de las redes mide el grado de preparación de un país para hacer un uso eficaz de las TIC. Las dimensiones utilizadas en esta medición son el entorno general empresarial, la infraestructura y las normas de regulación; la preparación de las personas, empresas y organismos gubernamentales, y el uso real de las tecnologías más reciente en información y comunicación.

El informe Networked Readiness Index Ratings for 2006-2007^{xv} muestra que Dinamarca ocupa el primer lugar en el mundo en cuanto a idoneidad de redes, seguida por Suecia y Singapur.

Los diez primeros países en la clasificación del índice idoneidad de redes 2006-2007

País	Dinamarca	Suecia	Singapur	Finlandia	Suiza
Clasif. 2007-06	1	2	3	4	5
Clasif. 2006-05	3	8	2	5	9

País	Países Bajos	EE. UU.	Islandia	Reino Unido	Noruega
Clasif. 2007-06	6	7	8	9	10
Clasif. 2006-05	12	1	4	10	13

El año pasado, países latinoamericanos como México (49), Argentina (63) y Perú (78) subieron algunas posiciones, y algunos pequeños países de Centroamérica como Jamaica (45), Costa Rica (56) y Guatemala (79) mostraron un incremento aún mayor.

Sin embargo, los países subsaharianos han mostrado una tendencia negativa, ya que todos los países, con la excepción de Nigeria (88), descienden puestos en la clasificación. Países que anteriormente tenían una tendencia positiva, como Sudáfrica (47), Mauricio (51) y Botswana (67), han tenido un descenso significativo.

En la región de Oriente Medio y África del Norte, Israel (18) permanece en el primer puesto, y Túnez (35), Marruecos (76) y Argelia (80) han mejorado sus posiciones. Los países del Golfo Pérsico, con la excepción de Kuwait, permanecen en una posición estable en comparación con las cifras del año pasado.

El bajo número de trabajadores móviles en Europa del Sur puede deberse, en parte, a la baja idoneidad de las redes. El estudio realizado por CERN Kandola también sugiere que la escasez de tecnología y recursos en algunos países del sur de Europa significa que las organizaciones no se pueden permitir dotar a un número importante de empleados con el equipamiento necesario para trabajar fuera de la oficina.

Los datos de la entrevista muestran que en países como Rusia, México y Arabia Saudí, la carencia de acceso remoto a las redes de la empresa e Internet y la escasez de equipamiento crean una importante barrera al trabajo móvil.

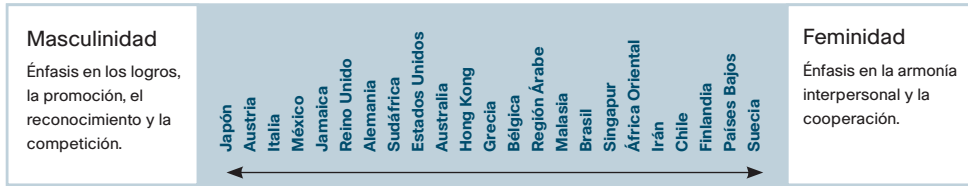
Las diferencias culturales influyen en la adopción del trabajo móvil

Un número mayor de trabajadores móviles en las culturas “femeninas”

El mayor número de trabajadores móviles en países como Noruega, Dinamarca, los Países Bajos y Brasil también se puede explicar por su cultura “femenina”. Los países con culturas femeninas tienen una población laboral con un mejor equilibrio entre trabajadores hombres y mujeres. Las responsabilidades del cuidado de los niños se reparten, por lo general, entre los hombres y las mujeres, y las organizaciones valoran capacidades como el trabajo en equipo y la colaboración. La combinación de estos factores ha llevado, en parte, a una tradición de acuerdos laborales flexibles que promueven la conciliación del trabajo y la familia y que incluye el trabajo móvil.

Países como Japón, Italia, Austria y México se pueden describir como de culturas “masculinas”. Se presta un mayor valor a características típicas de esta cultura como la competitividad y la reafirmación personal. Estos países tienen una tradición mucho más reciente en igualdad de oportunidades para las mujeres en el lugar de trabajo y en acuerdos laborales flexibles que concilien el trabajo y la familia.^{xvi}

Ilustración 3. Países dentro de la dimensión Masculino-Femenino



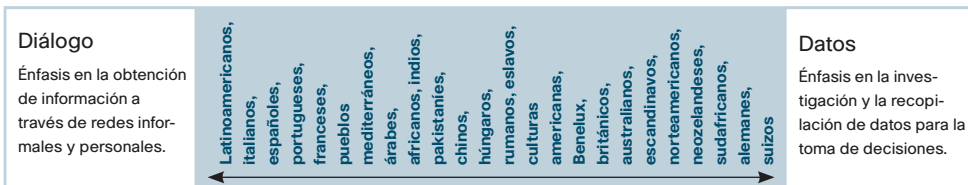
El trabajo móvil es mayor en las culturas orientadas a datos

Los países de Europa del Sur y Latinoamérica se describen como culturas orientadas al diálogo, en tanto que los países escandinavos, de Norteamérica y África del Sur se describen como culturas orientadas a los datos.

Las organizaciones en las culturas orientadas al diálogo tienden a favorecer estilos de trabajo que facilitan la comunicación interpersonal. Las relaciones se crean y mantienen con mayor facilidad en este tipo de organizaciones. Las organizaciones en culturas orientadas a datos tienden a poner énfasis en la productividad y la eficiencia y, como resultado, es más probable que promuevan el trabajo autónomo, las comunicaciones breves y el uso de la tecnología. Estas preferencias guardan una estrecha correspondencia con las características del trabajo móvil.^{xvii}

Un reciente informe sobre el trabajo móvil en Oriente Medio mostraba que el 75% de los entrevistados estaban de acuerdo en que el trabajo móvil hacía que su empresa fuese más competitiva, y el 71% pensaba que los equipos portátiles permitían la flexibilidad para equilibrar las responsabilidades del trabajo con las del hogar de forma más satisfactoria.^{xviii} Estos puntos de vista son notablemente más positivos que en Líbano (52%) y los Estados Árabes Unidos (68%). Las organizaciones que desarrollan oportunidades de trabajo móvil en este contexto deben asegurarse de tener en cuenta el uso de las redes relacionales y la tecnología para facilitar una comunicación cercana.

Ilustración 4. Países dentro de la dimensión de la orientación diálogo-datos



El éxito del trabajo móvil en diferentes culturas

Italia “El trabajo móvil te da flexibilidad y una mejor calidad de vida”. Un trabajador móvil de éxito es: bueno estableciendo prioridades, determinado, y claro en la definición de los límites del trabajo y la vida personal.	Hungría “El trabajo móvil no es común. Es más sencillo ser un trabajador móvil si trabajas a nivel regional y no nacional”. Un trabajador móvil de éxito es autodisciplinado, confía en sí mismo y tiene una actitud positivo con respecto al cambio.	Noruega “Para mí, no hay diferencia en cuanto al lugar de trabajo. El trabajo es algo que hago”. Un trabajador móvil de éxito es: similar a cualquier otro trabajador – independiente, tiene excelentes habilidades TI y está abierto a nuevos procesos de trabajo.	Arabia Saudí “Ya trabajamos en un entorno móvil, de forma que no es difícil conseguir funciones de trabajo móvil”. Un trabajador móvil de éxito está conectado, comprometido con la institución y es comunicativo.
---	--	--	---



México “Es difícil obtener acceso web en México: puede ser caro y la empresa puede no cumplir con los pagos”. Un trabajador móvil de éxito está conectado y en contacto.	Brasil “En Brasil, son sobre todo las empresas extranjeras las que ofrecen trabajo móvil, no las empresas brasileñas tradicionales”. Un trabajador móvil de éxito es: autodisciplinado y capaz de gestionar su carga de trabajo.	Nigeria “Es difícil tratar de equilibrar el trabajo y la vida personal cuando se viaja por África, ya que la carencia de instalaciones recreativas y los riesgos de seguridad pueden confinarte en tu habitación de hotel”. Un trabajador móvil de éxito tiene resistencia y confianza en sí mismo.
---	---	--



Resúmenes regionales

Latinoamérica

Personalidad

- Los participantes de Latinoamérica pensaban que es más fácil para los trabajadores móviles controlar sus emociones negativas que para los trabajadores de una oficina. Los datos de las entrevistas sugieren que disponer del espacio personal para gestionar los incidentes negativos puede ser beneficioso para el trabajador móvil. La distancia que le separa de la persona que provoca un incidente se ve como una ventaja y, si se está solo, se puede ser más expresivo en lo referente a las emociones negativas.
- Los participantes de Latinoamérica también creen que mantenerse abiertos a las nuevas experiencias es más importante para los trabajadores móviles que para los de oficina. Aquéllos suelen encontrarse en diferentes situaciones y un enfoque innovador se considera como una ventaja en estas circunstancias.

Problemas

- Es importante el equilibrio entre trabajo y vida personal. Los trabajadores móviles tratan de separar su trabajo de sus vidas domésticas cuando es posible.
- Los trabajadores móviles pueden sentirse aislados con respecto a sus colegas de la oficina.
- La capacidad de tener acceso a la información que necesitan para hacer su trabajo de forma eficaz es también un factor de preocupación para los trabajadores móviles.
- Algunos trabajadores móviles ven que dedicar una gran cantidad de tiempo a un cliente particular puede crear lealtades divididas. Pueden empezar a identificarse más con el cliente que con su propia organización.

Dirección

- En América Latina, la comunicación y el conocimiento se consideran los aspectos más importantes en la dirección de trabajadores móviles. Los supervisores necesitan dedicar más tiempo a los trabajadores móviles que a los empleados

de oficina a fin de asegurarse de que sus necesidades se conocen y satisfacen. Los supervisores deben tener en cuenta que es posible que los trabajadores móviles no tengan el mismo acceso a la información que sus colegas de oficina.

- Los supervisores deben asegurarse de permanecer en contacto con los trabajadores móviles y saber en qué trabajan. También deben tener presentes los posibles malentendidos que pueden surgir cuando la comunicación no se realiza en un entorno de contacto personal directo.

CEE

Personalidad

- Los participantes de Europa Central y del Este respondieron que para los trabajadores móviles es muy importante tener una actitud abierta a nuevas experiencias, ya que la naturaleza del trabajo móvil implica que las cosas están en continuo cambio.
- La gran mayoría de participantes creía que la autodisciplina era una parte muy importante del trabajo móvil debido a que no hay supervisión directa.
- Los participantes de Europa Central y del Este creen que la confianza y la cooperación no son especialmente importantes para el trabajo móvil. Piensan que estos atributos tienen tanta importancia para los trabajadores móviles como para los de oficina.

Problemas

- El aislamiento se ve como un problema para el trabajo móvil. La confianza en sí mismo se ve como una de las formas de superar este problema.
- La autodisciplina también se considera un reto exigente para los trabajadores móviles debido a la falta de supervisión.
- El equilibrio entre trabajo y vida personal es un problema para los participantes de Europa Central y del Este. Algunos encuentran complicado mantener las redes familiares y de amistad cuando trabajan de forma móvil.

Dirección

- Los participantes de Europa Central y del Este creen que el contacto periódico con sus supervisores es importante. El contacto personal directo también se considera un factor esencial
- También es importante que se mantengan los vínculos entre el trabajador móvil y sus equipos. Esto se puede realizar a través de comunicaciones formales o informales, como el uso compartido del conocimiento.

Europa Occidental

Personalidad

- Los participantes de Europa Occidental pensaban que, para un trabajador remoto, es importante ser creativo y estar abierto a nuevas ideas. Esto se debe a la naturaleza impredecible del trabajo, tanto en términos del entorno en que trabajan como a la variedad de trabajos que realizan.
- Los trabajadores móviles de Europa Occidental consideraban que debían tener la capacidad de controlar las emociones negativas de forma más eficaz que los trabajadores de oficina. Esto se debe a la naturaleza aislada del trabajo móvil, donde el soporte social está menos disponible cuando se deben gestionar situaciones de emotividad negativa. Los trabajadores móviles tienen algunas estrategias que les ayudan a controlar las emociones negativas; por ejemplo, buscar contacto con otras personas y crear redes informales.

Problemas

- El equilibrio entre trabajo y vida personal se ve como el problema más importante para los trabajadores móviles de Europa Occidental. Estos trabajadores pueden encontrarse en situaciones donde los límites entre el trabajo y la vida familiar no están claros. No obstante, el lado positivo es que han incrementado la flexibilidad para hacer su trabajo cómo y cuándo quieran, en lugar de verse restringidos al horario de trabajo tradicional.
- La automotivación es el segundo problema en importancia. Los trabajadores móviles no reciben los mismos niveles de supervisión formal e informal que los empleados de oficina y, por lo tanto, dependen más de la automotivación para cumplir con sus objetivos.

Dirección

- Los trabajadores móviles de Europa Occidental no desean estar en una situación de microdirección. Creen que un excesivo escrutinio aumenta el estrés y que el nivel ideal de comunicación es contactar una vez por semana y tener una reunión personal una vez cada trimestre.
- El sentimiento de pertenencia es muy importante para los trabajadores móviles de Europa Occidental y es algo que incrementa sus niveles de motivación. Es importante que los directivos hagan evidente la creación y dirección de los equipos para reducir la percepción de lejanía.

Rusia y CEI

Personalidad

- Los participantes de Rusia y los países de la CEI indicaron que, para un trabajador móvil, es muy importante ser esmerado. No obstante, creen que es una cualidad importante para todos los trabajadores, no sólo para los móviles.
- La confianza y la colaboración también se consideran factores de importancia. Sin embargo, no se piensa que lo sea más para los trabajadores móviles que para todos los demás.
- Los participantes creían que no había diferencia entre las necesidades de los trabajadores móviles y los de oficina en lo referente al control de las emociones negativas.

Problemas

- Los principales problemas para los trabajadores de Rusia y la CEI son la sensación de aislamiento y la definición eficaz de prioridades.

Dirección

- Los participantes de Rusia y los países de la CEI no veían diferencias entre el estilo de dirección necesario para los trabajadores móviles y el estilo que se aplica para los empleados de oficina.
- La comunicación se consideraba importante, pero también se anotaba que una comunicación excesiva no servía de mucho. Podía convertirse en microdirección, algo que se consideraba negativo.

Oriente Medio y África

Personalidad

- Los participantes de Oriente Medio y África creían que para ser un trabajador móvil es muy importante ser una persona de recursos. Como el entorno de trabajo móvil no es predecible, se considera esencial tener flexibilidad y capacidad de adaptación.
- También se considera importante ser capaz de controlar las emociones negativas y los efectos del estrés.

Problemas

- Las empresas más pequeñas, especialmente en África, no siempre disponen de los recursos que necesitan para trabajar en un entorno móvil (por ejemplo, una red de voz de largo alcance), algo que puede ser frustrante.
- El equilibrio entre trabajo y vida personal es un gran problema en este mercado. En algunas áreas no hay muchas instalaciones recreativas, de forma que haya pocas oportunidades para el descanso. Los límites entre hogar y trabajo se diluyen ya que las personas establecen contacto en horarios inapropiados, algo que no sucede con los empleados de oficina.

Dirección

- Los supervisores deben resolver los problemas relacionados con el equilibrio entre trabajo y vida personal, y animar a los trabajadores móviles a trabajar en horarios adecuados y dedicar tiempo al descanso.
- Los supervisores deben asegurarse de proporcionar los recursos tecnológicos necesarios para que los trabajadores móviles puedan realizar su trabajo de forma eficaz.

Consecuencias

- Los problemas que enfrentan los trabajadores móviles dependen tanto de la cultura como de la disponibilidad de las redes en su país de trabajo. Es probable que los empleados que trabajan en países con conexiones de Internet limitadas experimenten niveles más altos de estrés relacionado con dificultades tecnológicas.
- Si las organizaciones tratan de introducir el trabajo móvil en países con culturas orientadas al diálogo, deben considerar con atención la tecnología que se usa para maximizar la comunicación personal e informal.

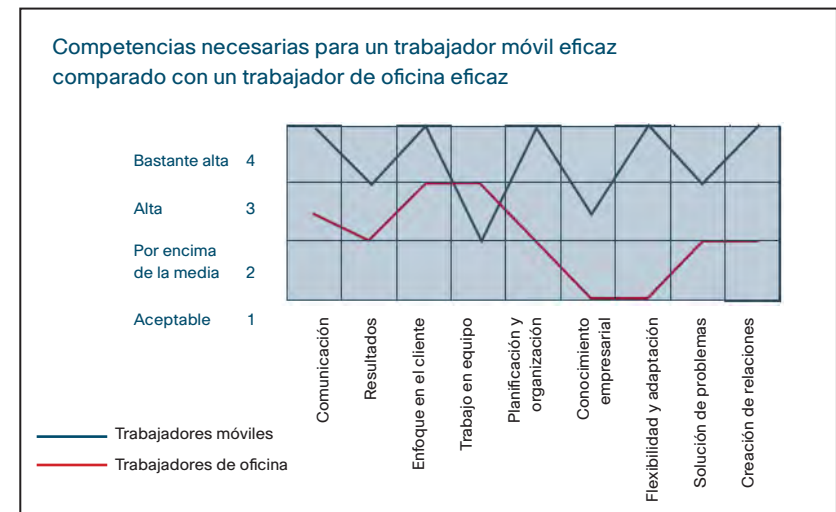
Competencias del trabajador móvil

Esta investigación muestra que las principales competencias de los trabajadores móviles eficaces son:

- Comunicación.
- Enfoque en el cliente.
- Planificación y organización.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Creación de relaciones.

En particular, para que los trabajadores móviles sean eficaces deben demostrar una mayor capacidad de planificación y organización, flexibilidad y adaptabilidad, y habilidades para la creación de relaciones más acentuadas en comparación con sus colegas de oficina. Por el contrario, es menos probable que necesiten competencias para el trabajo eficaz en equipo. Esta observación no quita validez a su necesidad de trabajar con sus colegas, pero es producto de una pronunciada tendencia a trabajar con eficacia de forma independiente.

A diferencia de los rasgos individuales que son relativamente estables a lo largo del tiempo, las competencias pueden desarrollarse y mejorarse con la experiencia. Esto significa que, además de seleccionar empleados con estas competencias clave, también puede ser útil que las organizaciones otorguen a los empleados existentes las oportunidades que necesitan para desarrollar competencias relacionadas con el trabajo móvil.



Principales competencias que necesita el trabajador móvil

Competencias	Trabajadores móviles	Trabajadores de oficina
Comunicación	Necesidad de mantenerse en contacto con las redes relacionales, trabajar en varios equipos, salvar las distancias en la comunicación y comunicarse mediante una diversidad de medios.	Están rodeado de personas; la comunicación es necesaria, pero se lleva a cabo de forma más natural.
Logros y resultados Orientación	Debido a la existencia de un menor soporte y supervisión, se requiere un alto nivel de motivación.	Disponen del soporte en la oficina y de las personas que los supervisan y motivan.
Enfoque en el cliente	Dedican bastante tiempo a desplazarse entre los clientes, a buscarlos y a trabajar en sus instalaciones.	Alto, aunque deben ser buenos ya que tienden a no tener contacto con los clientes todo el tiempo.
Equipo de trabajo	Participan en un entorno menos proclive a la colaboración que los trabajadores de oficina, con un menor grado de soporte y de prestación de ayuda. No obstante, las capacidades de trabajo en equipo son esenciales cuando se trabaja con equipos multidisciplinarios y permiten evitar el aislamiento.	Tienden a trabajar básicamente en equipos y requieren un alto nivel de capacidades de cooperación, colaboración y asistencia.
Planificación y organización	Deben ser capaces de planificar para circunstancias en constante cambio, necesitan disponer de planes de contingencia y tener una gran capacidad de organización.	Necesitan planificar, pero a un nivel más básico, no de forma preliminar. Hay menor riesgo y menos contingencias.
Conocimientos comerciales y empresariales	Necesitan ser independientes en la toma de decisiones y llevar a cabo las acciones cuando surgen las oportunidades comerciales. Con frecuencia, no hay nadie disponible con quien cotejar y comprobar las cosas.	Deben tener algunos conocimientos comerciales y empresariales, pero disponen de soporte, pueden obtener ayuda y comprobar sus decisiones con otras personas.
Flexibilidad y adaptabilidad	Deben ser capaces de hacer frente a los cambios, trabajar en diferentes situaciones y ubicaciones. Deben ser flexibles a fin de trabajar con una variedad de personas diferentes y medios de comunicación.	Es mucho más probable que trabajen en una función más rutinaria donde no se producen cambios diariamente y hay menos problemas que solventar.
Resolución de problemas	Hay más probabilidades de que sufran problemas no relacionados con el trabajo, pero si con tecnología y viajes, que deben resolver de forma independiente.	Tienen más opciones de soporte cuando surgen problemas; por ejemplo, los técnicos que reparan sus equipos en lugar de tener que hacerlos ellos mismos.
Creación de relaciones	Este es un aspecto clave para los trabajadores móviles y un factor fundamental para su éxito. Necesitan crear relaciones con los clientes y colegas, relaciones que respondan a sus necesidades personales. La creación de una relación de confianza es muy importante.	También es importante, pero se realiza de forma mucho más natural debido a la proximidad.

Adaptabilidad y comunicación

El aspecto más importante de la adaptabilidad es el estilo de la comunicación. Los trabajadores móviles necesitan ser adaptables en cuanto a la forma de iniciar y responder a las comunicaciones. Deben hacer que sus mensajes sean más explícitos que los mensajes tradicionales. También tienen que seleccionar el canal de comunicación apropiado para cada mensaje y destinatario, y ser capaces de cambiar a métodos alternativos cuando la ruta ideal no está disponible. Los problemas de comunicación se analizaron en detalle en el informe anterior encargado por Cisco y

titulado *The Psychology of Effective Business Communications in Geographically Dispersed Teams*.^{xix}

Trabajar en áreas públicas presenta retos considerables a los trabajadores móviles, sobre todo porque tienen poco control sobre los recursos de los que pueden disponer, como el acceso a Internet o al teléfono. Esto les exige adaptabilidad, por ejemplo, utilizando varios métodos para comunicarse o mediante la reestructuración de los planes a corto plazo. Una adaptación práctica al entorno de trabajo móvil es hacer que el contexto de la comunicación quede claro desde el principio, por ejemplo, diciendo “Estoy ahora en el tren”. La otra persona entenderá las limitaciones de la llamada, como la necesidad de acortar la conversación o cualquier otra restricción relacionada.

Planificación y organización

La planificación es un factor crucial para un trabajo móvil eficaz. Las principales tareas de planificación incluyen el establecimiento de prioridades, la multitarea y la gestión del tiempo. Los trabajadores móviles consideran que estas capacidades son esenciales para sus funciones.

La incertidumbre del entorno de trabajo móvil hace que la habilidad para trazar planes sea vital. Los trabajadores móviles deben conocer los factores que pueden causar interrupciones en su trabajo y desarrollar rápidamente estrategias para solventar estos eventos. La capacidad de planificación puede tomar dos formas específicas. Primero, el nivel de planificación básica. Aquí se puede incluir estrategias como la creación de copias de seguridad de los archivos digitales importantes necesarios para las reuniones.

En segundo lugar, la estrategia de ‘oportunidad planificada’, que implica asegurarse de tener los recursos suficientes para hacer frente rápidamente a cualquier cambio inesperado. Aunque los planes deben ponerse en marcha con rapidez en caso de una interrupción inesperada, los trabajadores móviles tienden a emplear bastante tiempo en la planificación de lo que harían en este tipo de situaciones. Anticipan lo que puede ocurrir y establecen sus planes alternativos en función de las situaciones.

La confidencialidad también hace que los trabajadores móviles planifiquen con eficacia. La investigación ha concluido que los trabajadores móviles sienten que trabajar en espacios públicos puede poner en riesgo la seguridad, ya que es difícil controlar quién echa un vistazo a los datos o escucha una conversación.^{xx}

“Es necesario hacer una combinación de tipos y estilos de comunicación. La comunicación por escrito no es suficiente”.

Participante italiano

“Si no se planifica por adelantado, no se tiene éxito”.

Participante brasileño

“La buena organización es esencial. Es necesario asegurarse de estar preparado para diferentes tipos de trabajo en diferentes ubicaciones”.

Participante del Reino Unido

Retos del trabajo móvil



La salud y el bienestar de los trabajadores móviles

Los trabajadores móviles pueden afrontar algunos riesgos relacionados con la salud mental

La ilustración 5 muestra los factores relacionados con la tensión mental que pueden conducir a la fatiga y el agotamiento. La carga mental puede llevar a un agotamiento que puede tener consecuencias positivas o negativas. Cuando el trabajador tiene control personal y capacidad de hacer su trabajo, y cuenta con los recursos y el soporte, las consecuencias negativas se reducen. Puesto que los trabajadores móviles a menudo suelen trabajar solos y no siempre tienen el soporte y los recursos que necesitan, corren el riesgo de caer en estados de fatiga y agotamiento.

Las entrevistas realizadas por Pearn Kandola revelan que los trabajadores móviles echan de menos los comentarios y consejos de sus colegas sobre el trabajo. Les resulta más difícil solicitar ayuda de sus colegas cuando se encuentran mentalmente agotados, debido a la distancia física. En particular, cuando los trabajadores móviles no pueden comunicarse de forma periódica con sus supervisores, es difícil construir relaciones de confianza y obtener apoyo.

Otra fuente de estrés para los trabajadores móviles proviene de un estilo de vida donde los viajes son continuos y constituyen una parte preponderante del trabajo. Esto dificulta comer de forma saludable, realizar ejercicios regularmente y mantener patrones de sueño. Todo esto puede impactar de forma negativa en la atención y la capacidad cognitiva de las personas.

“No tener una estructura base cuando uno se encuentra lejos causa cierto estrés, es un nivel adicional al estrés normal que ya se siente cuando se trabaja en una oficina”.
Participante del Reino Unido

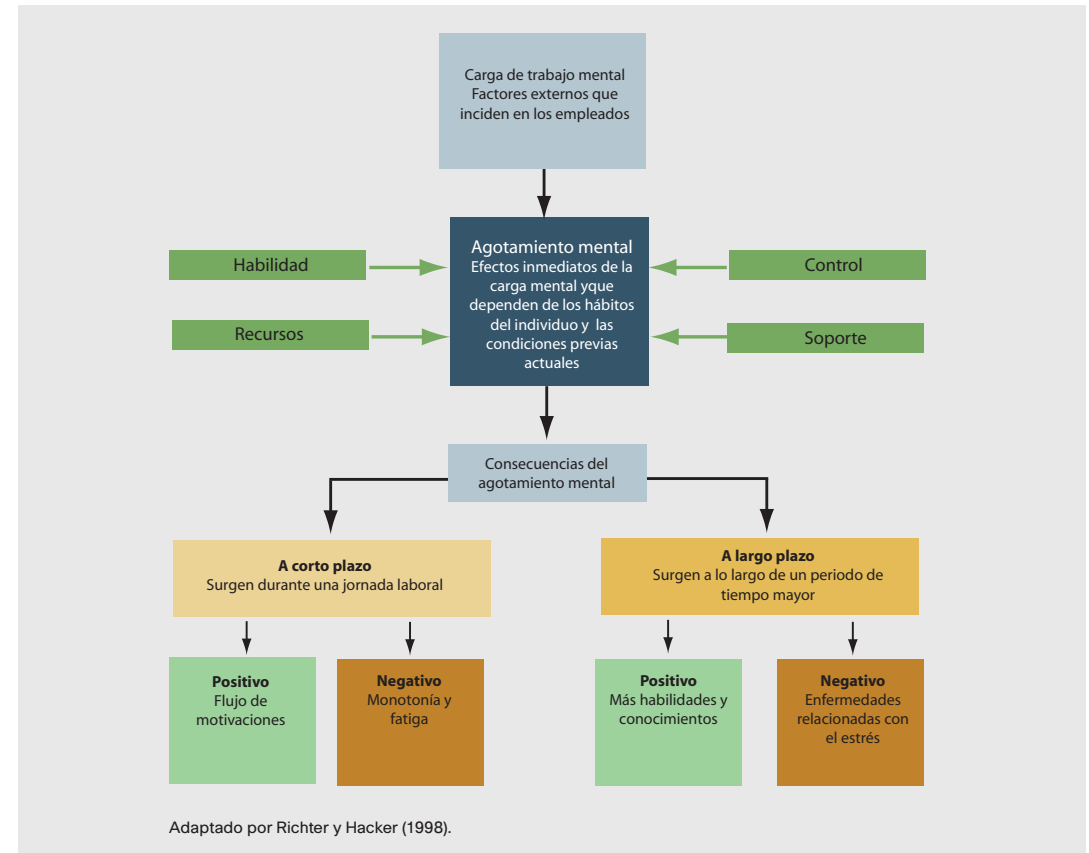
“Probablemente es más difícil expresarse frente a un directivo si no lo conoces lo suficiente. No es una relación tan cercana como la que se establece con los trabajadores de una oficina”.
Participante del Reino Unido

Cuando los trabajadores de oficina, especialmente los directivos, no reconocen las presiones a la que están sometidos los trabajadores móviles y no son capaces de dar valor a sus funciones como parte importante de la organización, se crea una fuente adicional de estrés.

Un problema final para los trabajadores móviles relacionado con este modelo es el control. Los trabajadores móviles manifiestan sentimientos de independencia, autonomía y autodeterminación con respecto a su desempeño laboral. No obstante, también señalan estados de frustración causados por la carencia de control en los cambiantes entornos donde trabajan.

“La clave para ser un buen trabajador móvil es formar parte de una organización donde el trabajo de oficina y el trabajo móvil tienen la misma valoración”.
Participante italiano

Ilustración 5. La relación entre trabajo y salud



Consecuencias

- Las organizaciones deben prestar una especial atención a la salud mental de los trabajadores móviles, y buscar la forma de proporcionarles asistencia y recursos para evitar la fatiga mental innecesaria.

Sugerencias

- Se debe proporcionar a los empleados móviles estrategias que les ayuden a gestionar las emociones negativas en ausencia de ayuda de sus colegas; por ejemplo, técnicas de relajación y automotivación positiva.
- La tecnología debe ser apropiada y fiable. El soporte TI debe estar disponible cuando se encuentren errores o problemas técnicos. La tecnología también debe habilitar vínculos fáciles de usar a las redes de ayuda de los trabajadores móviles, a fin de reducir sus sentimientos de soledad y aislamiento.
- Los directivos deben actuar como enlace entre los trabajadores de la oficina y los trabajadores móviles. Ambos grupos necesitan de estímulo para comunicarse y de ayuda para valorar las dificultades que cada grupo enfrenta.

Los trabajadores móviles experimentan aislamiento

La investigación muestra que estar con otras personas en el trabajo tiene un fuerte impacto en las emociones positivas.^{xxi} Las emociones positivas conducen a un incremento en la atención hacia los objetivos, la creatividad, el rendimiento en el trabajo, el dinamismo mental y la motivación. Es importante que los trabajadores móviles que están físicamente separados de sus colegas no se perciban a sí mismos como emocionalmente distantes.

La mayoría de los participantes informaron de sentimientos de aislamiento ocasionales y comentaron sus efectos negativos, incluida la soledad, “echar de menos las bromas y la camaradería”, perder el conocimiento compartido y sentirse desconectado de la organización.

Los trabajadores móviles no tienen alrededor de ellos el soporte natural del que disfrutaban los empleados de la oficina. En su lugar, deben realizar grandes esfuerzos en planificar y gestionar sus interacciones con los colegas, clientes y demás. Esto significa que, a menos que los trabajadores móviles sean explícitos al comunicar sus necesidades de soporte, es probable que las otras personas no sean capaces de identificar y responder a estas necesidades.

“En cuanto al asunto de conexión-desconexión, sentirte integrado o desconectado de la organización te da un sentimiento de ser ilegítimo”.

Participante del Reino Unido

Los métodos más comunes de superar el aislamiento incluyen entablar conversaciones con los colegas cuando el trabajador se siente bajo estrés, mantener redes informales, comunicarse diariamente con un colega de confianza, y usar el chat o las herramientas de mensajería instantánea.

Consecuencias

- Para los trabajadores móviles puede ser más difícil crear y mantener redes de soporte dentro de la organización que para los empleados de oficina y, cuando experimentan aislamiento, su rendimiento puede verse afectado y esto reduce su creatividad y flexibilidad.

Sugerencias

- Se puede animar a los trabajadores móviles a que compartan la información contextual a fin de ayudarles a sentirse más conectados. Un ejemplo puede ser realizar visitas a las oficinas domésticas o compartir fotos de los lugares que visitan con regularidad.
- Proporcionar tecnología de comunicación que permite a los trabajadores móviles mantenerse en contacto con sus colegas, amigos y familia cuando se encuentran lejos. Esto puede ayudar a reducir los sentimientos de aislamiento.

Mapta es una directiva de sistemas de información que trabaja en Moscú. Explicó que el viaje a Moscú suele llevar mucho tiempo, por lo que tener la capacidad de usar la tecnología móvil cuando se desplaza aporta eficiencia a su vida y a su trabajo. Aunque la baja penetración de las tecnologías inalámbricas, de banda ancha y de buzón de voz le causa algunos problemas, considera que tratar de mantener el equilibrio entre vida laboral y personal cuando pueden existir comunicaciones 24-7, es uno de los más importantes problemas psicológicos que tiene por delante. Como directiva, sabe que debe dar ejemplo a los demás trabajadores, pero le resulta difícil hacerlo debido a que la empresa espera que esté conectada de forma ininterrumpida. Cree que es importante que las organizaciones adopten un punto de vista amplio donde se tenga en cuenta el equilibrio entre vida personal y trabajo, y que se ofrezcan planes de trabajo que sean más productivos y logren resolver este problema.

Mapta no es el nombre de una persona real.

Límites difusos entre el trabajo y el hogar ¿tiene un impacto negativo?

“Es importante administrar los viajes y los compromisos familiares. Trato de hacer lo máximo por mi familia, pero mis grupos de amistad se ven afectadas”.

Participante checo

El equilibrio entre vida laboral y personal se ha convertido en un problema que se discute en el trabajo. La investigación demuestra que, en general, los directivos están mostrando mayor firmeza cuando se trata de mantener el equilibrio entre trabajo y vida personal, con un 62% que tiene un equilibrio favorable comparado con el 52% hace cuatro años.^{xxii} A pesar de estos avances generales, los trabajadores móviles no están obteniendo estas ventajas. Un informe de 2006 señalaba que los trabajadores móviles tienen cuatro veces más probabilidades de trabajar durante sus vacaciones anuales que los trabajadores de oficina.^{xxiii} En concreto, tres cuartas partes de los participantes en la encuesta de The Economist^{xxiv} citaron que no ver con claridad los límites del tiempo que dedican al trabajo y al hogar era uno de los aspectos más negativos de las comunicaciones móviles. La incapacidad de establecer un equilibrio entre las demandas familiares y sociales y el trabajo puede llevar a diversas consecuencias, incluido el absentismo, un elevado estrés y una productividad más baja.^{xxv}

“Tener flexibilidad significa que es más fácil para nosotros gestionar nuestro tiempo para resolver los problemas”.

Participante brasileño

Mantener el equilibrio entre trabajo y vida personal es el reto psicológico más importante que señalaron los participantes de Europa Occidental y del Este, Oriente Medio, Rusia y América Latina. Pasar temporadas lejos de casa de forma continua es una fuente de discordancia entre la vida personal y el trabajo. Para los trabajadores móviles, que tienen que esforzarse por mantener las relaciones y amistades como contactos regulares, es algo difícil de conseguir. También es complicado mantener un compromiso con las aficiones e intereses personales, ya que no pueden asistir a clases o a grupos que requieren asistencia continua.

Trabajar desde una oficina doméstica cuando no se viaja elimina los límites físicos entre el lugar del trabajo y la vida familiar. Esto significa que el trabajador móvil debe enfrentarse constantemente al problema de mantener los límites diferenciados.

Límites confusos ¿tiene un impacto positivo?

Las investigaciones de Pearn Kandola muestran que muchos trabajadores móviles, especialmente aquellos de culturas “femeninas” como Noruega y Brasil, informaban sobre sentimientos positivos respecto a la oportunidad de trabajar de forma flexible con relación a las necesidades familiares. Los patrones de trabajo flexible les otorgan libertad, siempre que puedan gestionar su

trabajo con atención. También señalaban que no les importaba el lugar donde realizaban el trabajo, siempre que lo llevaran a cabo.

¿Por qué la diferencia?

Es probable que los trabajadores móviles puedan tener una experiencia positiva en el esfuerzo de equilibrar la vida personal y laboral cuando:

- Sienten que pueden ser flexibles y mantener el control de su trabajo.
- Tienen una buena relación con sus jefes.
- Tienen acceso a la tecnología de comunicaciones adecuada.
- Se encuentran dentro de una cultura “femenina”, con una tradición de conciliación amistosa entre trabajo y familia.

Consecuencias

- Los empleadores deben comprender el impacto que los viajes y el trabajo móvil no predecible puede tener en la vida familiar de una persona, y reconocer el estrés adicional que esto puede causar.
- Los empleados con responsabilidades de cuidado maternal/paternal obtendrán ventajas de un enfoque de dirección que les anime a equilibrar trabajo y familia, y a promover los métodos flexibles con respecto al trabajo.
- Una excesiva carga de trabajo puede convertirse en un problema, sobre todo si conduce al agotamiento. Para la organización, el agotamiento implica un cambio continuo del personal y un descenso de la productividad.

Sugerencias

- Las organizaciones deben considerar cómo pueden proporcionar a los empleados que viajan tecnologías de comunicación como la videoconferencia, de forma que puedan comunicarse con mayor eficacia con sus familias.
- Cuando se debe pasar una cantidad significativa de tiempo lejos del hogar, los supervisores deberán determinar si es posible alguna intervención; por ejemplo, implementar un sistema de turnos rotatorios.
- Los supervisores deben prestar atención a los desplazamientos de los trabajadores y considerar que el cambio entre zonas horarias y los largos periodos lejos del hogar pueden ser factores de estrés para algunos trabajadores.
- Los supervisores deben jugar un papel en el establecimiento de la cultura ética con respecto al trabajo dentro de la organización. Cuestionar los horarios de trabajo excesivos, modelar un equilibrio entre vida laboral y personal, y revisar este equilibrio con cada uno de los miembros de su personal son todas tácticas importantes.

La dirección de los trabajadores móviles



Reclutamiento de trabajadores móviles

Identificar y reclutar a las personas adecuadas

A fin de seleccionar nuevos empleados que puedan trabajar adecuadamente en funciones móviles, los reclutadores deben evaluar a los candidatos de acuerdo al perfil descrito en la sección “La personalidad de un trabajador móvil”.

Los rasgos descritos en cada perfil se pueden evaluar a través de entrevistas basadas en competencias. Los seleccionadores también pueden evaluar a los candidatos según sus habilidades para llevar a cabo tareas simuladas que son típicas del trabajo móvil, como dirigir conversaciones telefónicas, establecer teleconferencias y trabajar en un equipo virtual.

Cuando se contrata a personas en circunstancias especialmente difíciles (por ejemplo, en un país extranjero), es muy importante evaluar a los candidatos para establecer las cualidades de resistencia y adaptabilidad.

Motivación

Para reclutar a las personas adecuadas, los empleadores deben conocer lo que motiva a los trabajadores de la organización. Las motivaciones pueden incluir el deseo de representar a la empresa, crear relaciones con los socios, o influenciar y negociar con los clientes. Es probable que aquellos que muestren una clara motivación hacia el trabajo móvil logren un mayor éxito en estas funciones.

“Una de las cosas que se requiere es tener la mentalidad adecuada; esto es, comprender las dificultades que se van a enfrentar cuando se trabaja en África y tener la capacidad de adaptarse”.

Participante nigeriano

Conocimiento multicultural

Puesto que, con frecuencia, los trabajadores móviles trabajan en equipos multiculturales, es aconsejable seleccionar personas con experiencia previa o un buen conocimiento de los contextos multiculturales. Estas personas deberán mostrar flexibilidad cultural y una mentalidad abierta a la experiencia. Es probable que valoren y tengan una actitud más abierta a las diferencias culturales, y estén dispuestos a relacionarse con una amplia diversidad de colegas.

Consecuencias

- Si los procesos de selección no tienen éxito en reflejar la especial naturaleza del trabajo móvil, la organización puede seleccionar personas que no resulten adecuadas para las funciones móviles.
- Si no se proporciona a los nuevos empleados una imagen realista del trabajo móvil, es posible que no estén preparados para asumir estas funciones y esto puede conducir a dificultades en la retención del personal.

Sugerencias

- El proceso de evaluación debe reflejar la función móvil y puede incluir evaluaciones para probar la capacidad del candidato para comunicarse a través de diferentes medios tecnológicos. Esto también dará a los candidatos un conocimiento esencial del trabajo móvil y les permitirá determinar si resulta o no adecuado para ellos.
- El proceso de evaluación para los trabajadores móviles debe incluir una evaluación de la capacidad de automotivación
- Cuando se formen equipos interculturales, es importante desarrollar el conocimiento de los miembros del equipo sobre otras culturas antes de empezar a trabajar con colegas de diferentes entornos culturales; por ejemplo, formación en costumbres y actitudes culturales, intercambios, traslados, etc.

Los supervisores deben equipar a los trabajadores móviles como “Road Warriors”

Un “Road Warrior” es un trabajador que dispone de los recursos y el soporte que requiere su trabajo. Los trabajadores móviles consideran como imprescindibles las siguientes herramientas:



“Los supervisores deben equipar a los trabajadores móviles antes de que éstos se desplacen. Algunas personas los denominan ‘Road Warriors’. Necesitan un PC con conexión inalámbrica, hoteles de nivel decente, suficiente dinero para su estadía y tener la posibilidad de hacer su trabajo”.

Participante nigeriano

Herramientas básicas

- Telefonía móvil
- Equipo portátil con adaptador inalámbrico.
- Acceso remoto seguro a la red interna de la empresa.
- Sistema de mensajería de fácil acceso (para SMS, buzón de voz, correo-e y mensajería instantánea).

Herramientas adicionales

- Audio, web y videoconferencias de fácil acceso.
- PDA o Smartphone.
- Videoteléfono.
- Acceso a la información de presencia de los colegas.
- Un solo número de contacto para todos los dispositivos de comunicación.

Los trabajadores móviles también deben tener un buen nivel en habilidades TI o disponer de acceso a los servicios de soporte TI en el momento y lugar en que los requieran. Una de las razones más comunes de la falta de eficacia en el trabajo móvil es la carencia de habilidades tecnológicas y soporte técnico.

Consecuencias

Cuando se proporciona a los trabajadores móviles la tecnología y el equipamiento que necesitan para hacer su trabajo, se sienten valorados. Cuando la tecnología suministrada les facilita el desempeño laboral y personal, asumen que pueden lograr mayores niveles de eficacia.

Sugerencias

- Asegúrese de que todos los trabajadores móviles disponen de la tecnología necesaria para realizar su trabajo y que facilite su desempeño en un entorno móvil.
- Proporcione formación TI a todos los nuevos trabajadores móviles que la requieran, y asegúrese de implementar los sistemas de soporte TI con equipos que tengan claro dar prioridad a los problemas de los trabajadores móviles.
- Implemente un foro en línea o sitio intranet donde los trabajadores móviles puedan compartir conocimientos sobre TI, prácticas recomendadas e información práctica como, por ejemplo, los mejores restaurantes o cafés con acceso inalámbrico, o los mejores hoteles con conexiones de banda ancha.

Dirección de los trabajadores móviles

Estilo de dirección

Adar es un directivo de Recursos Humanos y ha estado trabajando como trabajador móvil para una organización global con sede en Dubai, durante los dos últimos años. Como supervisor de trabajadores móviles, se pregunta si todos sus trabajadores están preparados para asumir el concepto de trabajo móvil. Cree que antes de que los empleados puedan adoptar este concepto, deben establecer una sólida relación de lealtad y sentirse vinculados a la organización, algo que lleva tiempo.

Con relación a la dirección del personal móvil, Adar reconoce el riesgo de vivir en un mundo con comunicaciones 24-7 y cree que los supervisores tienen la responsabilidad de identificar estos horarios de trabajo fuera de lo normal y buscar formas de garantizar un equilibrio adecuado que evite el agotamiento. Ha llegado a la conclusión de que la buena dirección empieza con una aceptación del concepto de trabajo móvil desde el punto de vista de la productividad, la eficacia y la ética; y que la única forma de comprobar su eficacia es mediante los resultados que se consiguen.

De acuerdo con la experiencia de Adar, es importante ser lo suficientemente intuitivo para saber cuándo estar físicamente presente y cuándo no, proporcionar asesoría al equipo, fomentar la lealtad y reforzar la motivación. También ha comprobado que destacar el buen trabajo y demostrar que el éxito no tiene que depender del hecho de acudir a una oficina todos los días, es algo que motiva a los demás trabajadores.

Adar no es el nombre de una persona real.

NO ser un microdirector

Los supervisores de los trabajadores móviles no pueden aplicar las habilidades que usan para gestionar los equipos basados en una oficina porque muchas de estas herramientas y competencias tradicionales no sirven. Por ejemplo, no pueden supervisar el progreso del trabajo de modo informal o hacer un seguimiento de las actividades y desplazamientos de sus subordinados con facilidad.

Con frecuencia, los supervisores responden a esta situación intentando hacer un seguimiento de los trabajadores móviles mediante hojas de control y actualiza-

“Las habilidades son diferentes; es un factor que los supervisores deben conocer de antemano antes que aprenderlo por el método de prueba y error, y desde un punto de vista psicológico”.

Participante italiano



ciones semanales, algo que afecta negativamente a la confianza. Por otra parte, nuestra investigación ha encontrado que los trabajadores móviles simplemente simulan el cumplimiento y rellenan las hojas de control de forma inadecuada. También evitan el continuo escrutinio de los supervisores configurando sus dispositivos de comunicación en modo desvío, o alegando problemas de cobertura de red o de batería.

MANTENERSE A DISTANCIA para obtener mejores resultados

En las entrevistas realizadas por Pearn Kandola, los trabajadores móviles afirmaron a menudo que la excesiva supervisión daba como resultado un mayor estrés, el desgaste de las relaciones de confianza y la desmotivación. Se necesitan métodos de supervisión que sean apropiados tanto para los supervisores como para los trabajadores móviles. Estos métodos deben ayudar al trabajador móvil y, en ningún caso, restringir su libertad y creatividad. Los directivos deben evitar que los trabajadores móviles se sientan culpables de la flexibilidad de sus funciones. Para esto, se deben establecer contratos claros, discutir abiertamente y analizar los métodos que pueden ser útiles y aquellos que pueden causar problemas.

La mayoría de los trabajadores móviles y directivos de todas las nacionalidades consideraban esencial tener un supervisor en el que pudiesen confiar. La mayoría de los participantes creía que evitar la supervisión excesiva y establecer relaciones de confianza eran más importantes para los supervisores de trabajadores móviles que para los que trabajaban con personal de oficina. Los trabajadores móviles reconocían que otorgar esta confianza era más difícil para los supervisores y que su desarrollo llevaba cierto tiempo. No obstante, la confianza es un factor de motivación esencial para los trabajadores móviles.

“Yo establezco la prioridad de mis tareas. Tengo bastante independencia, PERO mi jefe me respalda en todo momento. Por ejemplo, tengo dos niños y no quiero pasar todo el tiempo en la oficina, por lo que a veces salgo temprano y trabajo dos horas cuando los niños ya están acostados. Hago mi propia lista, registro mi trabajo en el sistema de gestión interno y sumo estas horas como trabajo normal. Hay una relación de completa confianza con mi supervisor y esto me da mucha libertad”. Participante noruego

CENTRARSE en la gestión de personas como personas

“Encajar con el estilo de liderazgo de una persona es importante. No microdirigirla a un empleado senior, ya que pensaría que su trabajo está perdiendo eficacia y esto sería bastante estresante. Por otro lado, una persona que requiere soporte y no lo obtiene tendría que esforzarse doblemente y esta es una situación que puede generar una gran tensión”.

Directivo de Arabia Saudí

“No tengo un ‘feedback’ por parte de mi supervisora ya que no puede ver el trabajo que realizo. Sería positivo que mi supervisora viniese para ver lo que hago y mostrase interés; me sentiría más valorado y respaldado”.

Participante del Reino Unido

“Necesitamos una comunicación de dos vías. Yo escucho. Tenemos reuniones individuales de rendimiento y hemos acordado momentos y métodos para hablar, escuchar y aportar comentarios. Es importante no sólo supervisar el trabajo, si no también los estados de ánimo”.

Participante de Arabia Saudí

Los trabajadores móviles conforman un grupo de personas automotivadas, autónomas, dedicadas y, a menudo, con capacidad de innovación. Esto significa que los supervisores deben gestionar a los trabajadores móviles como individuos; comprender sus especiales motivaciones y saber cómo responder ante ellas. Las necesidades de los trabajadores móviles pueden incluir el reconocimiento, la autonomía y el trabajo en equipo. Los supervisores también deben conocer el nivel de contacto que requiere cada trabajador móvil, tanto en la supervisión como en lo referente al contacto social.

La dirección será diferente con cada tipo de trabajador, en función de su antigüedad, experiencia y personalidad.

TOMARSE EL TIEMPO para conocer el mundo de los trabajadores móviles

El estilo de los trabajadores Nómadas (que comparten consultores, ingenieros, directivos TI y ejecutivos comerciales que figuran en esta investigación) se caracteriza por una variedad de entornos de trabajo, proyectos, clientes y equipos diferentes. Los trabajadores que creen que sus supervisores no comprenden su mundo laboral no se sienten apoyados y se muestran escépticos sobre la capacidad de estos directivos para dar un ‘feedback’ válido sobre su rendimiento.

Conocimiento

Los trabajadores móviles tienen diversos puntos de vista acerca de la necesidad de que los supervisores deban tener experiencia en el estilo de trabajo móvil para conocer las presiones que implica esta función. Sin embargo, todos creen que, independientemente de la fuente de conocimiento, un supervisor debe saber detectar el estrés del trabajo móvil a fin de proporcionar un soporte realmente útil.

Reconocimiento

Los trabajadores móviles se desmotivan cuando sienten que sus supervisores no reconocen el trabajo que realizan, o no entienden que una tarea determinada requiere un periodo de tiempo acorde. Muchos trabajadores móviles también experimentan frustración cuando tienen una sobrecarga de trabajo



“Cuando eres directivo, debes tener plena confianza en tu personal. Es necesario que la comunicación fluya, ser cooperativo y usar la tecnología para mantenerse en contacto. Un trabajador móvil tiene mayor necesidad de cooperación y confianza; confiar permite que las personas también confíen”.

Participante del Reino Unido

como resultado de que los supervisores malinterpretan el alcance de su disponibilidad, algo que es más sencillo de detectar para un supervisor que dirige personal de oficina.

Algunos trabajadores móviles, especialmente aquellos de culturas “femeninas”, amplían esta expectativa de conocimiento a su entorno familiar. Estos trabajadores esperan que sus supervisores muestren comprensión con respecto a sus responsabilidades paternales o maternales, y faciliten acuerdos de trabajo compatibles con la vida familiar.

Consecuencias

- La confianza es un factor vital y debe fluir en ambas direcciones, del supervisor al miembro del equipo y viceversa. Los supervisores deben ceder algo de control ante los trabajadores móviles y permitirles autonomía para que puedan desarrollarse, confiando en que estos trabajadores no harán un uso indebido de su posición.
- Se requieren diferentes estilos de dirección que dependen de las personalidades y los niveles de experiencia del personal, ya que el mismo estilo pueden ser fuente de estrés para una persona que lo perciba como supervisión excesiva, en tanto otra puede percibirlo como una carencia de interés. Los supervisores deben discutir, acordar y examinar los niveles de comunicación adecuados con criterios individuales.
- A menos que los supervisores tengan experiencia de trabajo móvil o una comunicación suficiente con su personal, es probable que subestimen los factores situacionales que generan dificultades para los trabajadores móviles y, por lo tanto, no puedan aportar el respaldo necesario.

Sugerencias

- Durante el proceso de reclutamiento, se debe evaluar la integridad y motivación de los candidatos, a fin de reducir la probabilidad de contratar a quienes pueden hacer un uso indebido de la autonomía.
- Para desarrollar la confianza de los miembros del equipo con respecto a sus supervisores, éstos deben implicarse en los procesos de selección así como en las sesiones presenciales de introducción. Esta práctica permite a los supervisores conocer a las personas y juzgar sus habilidades y capacidades. Una vez que un supervisor ha juzgado que un empleado puede llevar a cabo el trabajo de forma eficaz, habrá una menor necesidad de hacer un seguimiento de este empleado o microdirigirlo.
- Los supervisores deben permitir que los miembros del equipo gestionen su propia carga de trabajo y poner énfasis en los resultados más que en las actividades. Los supervisores deben reunirse de forma periódica con el personal móvil para actualizarse con respecto al progreso del trabajo. Estas reuniones deben tener enfoque productivo.
- Los trabajadores móviles se diferencian en el grado en que experimentan problemas como la comunicación a través de tecnología, el control de sus emociones, el mantenimiento de la automotivación, el equilibrio entre vida personal y laboral, y el control del estrés. Los supervisores deben detectar donde residen los problemas individuales de cada trabajador y proporcionar asesoría y ayuda cuando sea necesario.
- Para que los supervisores tengan la capacidad de dar un 'feedback' válido sobre el rendimiento, deben recopilar información de las personas que trabajan con el trabajador móvil y de los clientes. Un enfoque de evaluación global, con espacio para comentarios abiertos, puede ser útil para asegurarse de que la valoración será precisa y relevante.
- Esforzarse en conocer los diversos entornos de trabajo de los trabajadores móviles visitando sus lugares de trabajo o, si esto no es posible, compartiendo fotografías o comunicándose a través de videoconferencia.
- Los supervisores deben considerar la conciliación con la vida familiar de los empleados móviles a través de acuerdos de trabajo flexibles y la provisión de tecnología apropiada.

Comunicación

Recuerde que el impacto de las interacciones entre un supervisor y un trabajador móvil se amplifican

Para ser eficaces, los supervisores deben tener claro el impacto de su comportamiento sobre sus empleados o equipos. Aunque esto se aplica a todos los

"Mi primer jefe tenía conferencias telefónicas periódicas con todos los miembros del equipo, de forma que podía compartir el conocimiento de forma general. Mi jefe actual no ha cambiado su estilo de dirección con respecto al que utiliza con los trabajadores de la oficina. Envía información, pero lo hace mediante 20-30 mensajes de correo electrónico al día, de modo que resulta difícil filtrar aquello que es importante de lo que no lo es".

Participante húngaro

directivos, resulta especialmente importante para los que dirigen trabajadores móviles porque es probable que las interacciones tengan una frecuencia menor.

Incluso en escenarios de trabajo de oficina, resulta difícil para los supervisores controlar el impacto que tienen sobre su equipo, en particular cuando el 'feedback' hacia los niveles superiores no es habitual. No obstante, los directivos pueden observar las reacciones si prestan atención al lenguaje corporal, o mediante la supervisión informal del comportamiento de los empleados de la oficina. Los supervisores de trabajadores móviles sólo pueden evaluar su impacto escuchando lo que los empleados dicen. Además, existe el riesgo de que los trabajadores móviles puedan interpretar de forma inexacta los comentarios que realizan los supervisores o su lenguaje corporal, que ofrece tanta información como ausencia de comunicación. Esto hace que sea difícil para los supervisores obtener un conocimiento claro del impacto que tienen sobre su equipo móvil.

Hacer que todas las comunicaciones cuenten

La mayoría de trabajadores móviles cree que la comunicación abierta y periódica con el supervisor es un factor crucial. Como los trabajadores móviles tienen altas expectativas con relación a estas interacciones, y debido a que son menos frecuentes que con los trabajadores de oficina y no son presenciales, resulta muy importante que cada interacción sea clara, concisa y aporte una experiencia positiva para el trabajador móvil.

Los factores que hacen que la interacción sea positiva son:

- Transmitir información sobre hechos, de forma clara y concisa.
- Dar instrucciones claras.
- Dedicar un tiempo apropiado a discutir los problemas y dificultades que pueden surgir.
- Preguntar sobre el bienestar del personal, así como por sus tareas y proyectos.

Las malas noticias tienen un mayor impacto

Los trabajadores móviles señalaron como causa de estrés la comunicación de malas noticias por parte de los supervisores durante una corta conversación telefónica, o recibir un 'feedback' negativo en un momento en que no es posible discutirlo en profundidad. Los trabajadores móviles que habían tenido visitas de

"Un viernes al final del día, mi jefe me dijo que nuestro departamento se estaba reestructurando. Tenía por delante dos horas de conducción. Debería haberme hecho una visita y dedicar un tiempo a pensar en cómo el cambio podría afectarme. El tiempo es uno de nuestros grandes problemas. No se dedica suficiente tiempo a gestionar de forma adecuada a los asociados".

Participante del Reino Unido

“Los supervisores no deben olvidar que el contacto presencial es crítico. Es algo básico. No importa cuanta tecnología utilicemos, somos ante todo personas. No somos robots ni bancos de datos informatizados”.

Participante de Arabia Saudí

sus supervisores para comunicarles malas noticias o cuya valoración se había realizado a través de videoconferencia, indicaron que estas experiencias habían sido positivas.

Recordar que la comunicación personal es la clave para reducir el aislamiento

La mayoría de trabajadores móviles reconocen que la comunicación es la forma más importante en que los directivos pueden reducir la percepción de aislamiento y lejanía de los trabajadores móviles.

Los trabajadores móviles creen que los supervisores deberían comunicarse al menos una vez por semana por teléfono.

La mitad de los trabajadores móviles dice que espera que su supervisor le contacte al menos de forma semanal. La mayoría espera contactos presenciales al menos una vez por trimestre.

Los trabajadores móviles también aprecian las actualizaciones frecuentes por correo electrónico, los chats y los mensajes de texto. Algunos valoran la comunicación con los compañeros que la organización o ellos mismos pueden calificar como informales. Es importante que los supervisores exploren las formas de comunicación que resultan más apropiadas para cada miembro de sus equipos.

Sin embargo, los trabajadores móviles senior indicaron que aprecian la libertad que los supervisores les ofrecen. Describen relaciones donde no hay una dependencia de la ayuda que pueden brindar los supervisores, e indican que las comunicaciones frecuentes les parecen innecesarias y, por lo tanto, estresantes.

Aunque la comunicación frecuente es deseable, los datos muestran que no sólo la frecuencia es importante, si no también la calidad. Cuando los mensajes de correo electrónico y las conversaciones funcionan y son consecuentes, el trabajador móvil se siente respaldado.

La charla informal tiene mucho que decir

Los trabajadores móviles creen es importante para los supervisores prestar atención en averiguar y recordar detalles personales que resultan importantes para ellos, por ejemplo, los nombres y edades de sus hijos, los cumpleaños, las mudanzas o los intereses deportivos. Cuando las relaciones de trabajo se llevan a cabo a través del teléfono, es importante empezar la conversación con temas que ayuden a crear una relación personal.

“Los directivos de éxito deben tener una actitud de permanente atención. Deben tener claro que una parte de sus funciones es disipar las preocupaciones de las personas y ayudarles a encontrar la forma de hacer las cosas. Necesitan implicarse emocionalmente”.

Participante del Reino Unido

La inclusión conduce a la motivación

Muchos trabajadores móviles dicen que aprecian que se les envíe actualizaciones sobre las noticias internas, se les informe sobre los eventos que tienen lugar en la oficina principal y se cuente con ellos cuando se trata de tomar decisiones. Además, el hecho de que se les solicite su opinión sobre los asuntos de la empresa y tengan participación en las decisiones, ayuda a que los trabajadores móviles se sientan integrados en la organización.

Consecuencias

- Debido a que los contactos son menos frecuentes y más formales, hay una tendencia a que cada interacción concreta tenga un mayor impacto de la que tendría en un entorno tradicional. Los supervisores deben prestar mayor atención a la forma en que se comunican, supervisar sus hábitos de comunicación y comprobar cómo se reciben e interpretan sus mensajes.
- Las comunicaciones se pueden malinterpretar cuando no es posible dedicar un tiempo suficiente a explicar un asunto. Cuando este es el caso, la falta de una comunicación de seguimiento puede conducir a sentimientos negativos de resentimiento.

Sugerencias

- Los supervisores deben tener en cuenta el medio más adecuado para el envío de cada mensaje. Dedicar más tiempo cuando envíen mensajes con un contenido negativo o emocional. Si es posible hacerlo de forma oportuna, se deben disponer comunicaciones presenciales.
- Los supervisores deben establecer normas básicas para resolver las diferencias antes de que se desarrollen y se conviertan en conflictos. En los equipos móviles que no tienen contacto presencial frecuente, puede introducirse un proceso de “verificación” al final de las llamadas de conferencia. Esto será un proceso rutinario al final de las reuniones para que los miembros puedan comentar por turno cualquier problema que enfrenten.
- Los supervisores deben tener en cuenta que las comunicaciones con el personal móvil debe ser frecuentes, abiertas y receptivas. Las comunicaciones deben ceñirse, de preferencia, a un calendario programado que resulte adecuado para el supervisor y el trabajador móvil, y que esté abierto a revisión de forma periódica.
- No se deben restringir las comunicaciones a los asuntos formales. Las conversaciones informales y actualizaciones de lo que pasa en la oficina son elementos importantes para reforzar la sensación de pertenencia del trabajador móvil.

Motivación

No hay que pensar que la automotivación es suficiente

La gran mayoría de participantes, de todas las nacionalidades, afirma que la automotivación es más importante para los trabajadores móviles que para los empleados de oficina. Muchos de estos trabajadores informan que mantener la automotivación es el mayor reto que enfrentan.

El problema para los supervisores es intervenir de forma que sea motivadora, pero no interferir, y hacerlo de modo adecuada para cada trabajador. La mayoría de los trabajadores móviles dice que el trabajo es una fuente de motivación. La función del supervisor es asegurarse de que obtienen la asistencia que necesitan para hacer su trabajo del mejor modo posible.

Otros trabajadores se sienten motivados por el reconocimiento del éxito, la mayor responsabilidad y las buenas relaciones con el equipo. Es importante averiguar cuáles son los factores que motivan a cada miembro del equipo.

Consecuencias

Los supervisores pueden jugar un importante papel en la motivación de los trabajadores móviles, conociendo sus metas y necesidades, y reconociendo abiertamente el trabajo bien hecho. Este reconocimiento debe compartirse con el equipo, ya que los colegas no asimilan el reconocimiento informal de la misma forma que los trabajadores de una oficina.

"Desde la perspectiva de un supervisor, debemos ayudar a que los trabajadores móviles se sientan motivados".

Directivo nigeriano

Sugerencias

- Los supervisores deben averiguar lo que motiva a cada trabajador y tratar de proporcionar los medios para que estas necesidades se satisfagan.
- Es importante reunirse de forma habitual y discutir el impacto de la carga de trabajo, los viajes y otras dificultades sobre la motivación de trabajador móvil.
- Reconocer públicamente el trabajo bien hecho.

Creación de equipos

Promover la creación de equipos móviles

El aislamiento es la razón principal de que los trabajadores móviles deseen trabajar de nuevo en una oficina. Los supervisores deben jugar un rol activo en evitar que surja esta sensación de aislamiento. Deben asegurarse de que los trabajadores móviles mantienen, cultivan y mejoran sus relaciones unos con otros, con los colegas de trabajo y los clientes.

Los datos mostraban que cuando trabajan en equipo, los trabajadores móviles aprecian tener reuniones iniciales presenciales donde se discutan las tareas y funciones. Aquellos que trabajan en equipos creían que las reuniones periódicas eran necesarias.

Los trabajadores móviles dicen que las reuniones de los equipos deben incluir oportunidades para socializar y entablar relaciones

Muchos participantes pensaban que la creación de equipos era un punto importante para los supervisores. Métodos comunes para hacerlo pueden incluir el fomento de las comunicaciones y el uso compartido de información en las reuniones del equipo, y aprovechar las oportunidades para reunirse de modo informal, en comidas o actividades sociales periódicas. Muchos creían que era importante realizar la mayoría de las reuniones con todo el equipo, de forma que cuando fuese necesario trabajar con los colegas o comunicarse con ellos por teléfono o correo electrónico, las cosas funcionasen con mayor eficacia.

Nuestras investigaciones también mostraron que los supervisores de mayor éxito dedicaban un tiempo a animar a los trabajadores a que desarrollen relaciones con gran parte de la organización. Para esto, les animaban a aprovechar las oportunidades de trabajar con otros equipos, contactar con los nuevos empleados y compartir comunicaciones informales con toda la organización.

No visible, pero presente

La investigación muestra que los trabajadores móviles aprecian los esfuerzos que realizan los supervisores para mejorar sus perfiles dentro de la organización. Para esto, los supervisores comparten el trabajo bien hecho con los directivos senior y motivan a los trabajadores móviles a que interactúen con empleados de puestos senior. También pueden incrementar la visibilidad

"Puede ser difícil cuando no tienen a otra persona al frente – esta es la razón por la que es necesario reunirse con todos los contactos antes de empezar el trabajo móvil".

Participante húngaro

"La distancia puede ser un problema ya que a veces los equipos no ofrecen el nivel de colaboración que se desea. Como no los ves físicamente, necesitas poner mayor énfasis en los conceptos de creación de espíritu de equipo. En una oficina estas cosas se dan por descontado, es parte de la rutina diaria, y el sentido de pertenencia, la lealtad e intimidad se crean de forma natural".

Directivo de Dubai

"Los supervisores de trabajadores móviles también deben encontrar oportunidades para crear relaciones con los diferentes niveles de la empresa, organizando reuniones y llamadas de conferencia, o haciendo cosas fuera del horario laboral donde participen personas de distintas partes de la organización".

Participante de Dubai



del personal móvil desarrollando una cultura empresarial donde se considere que los trabajadores móviles tienen el mismo estatus que los empleados de oficina, a fin de evitar la aparición de la mentalidad “ellos y nosotros”.

Es posible que la lealtad de los trabajadores móviles no dependa de su propia empresa

Los trabajadores móviles que dedican una cantidad significativa de tiempo a trabajar en una ubicación determinada que no pertenece a la organización (por ejemplo, la sede de un cliente), pueden sentir una merma en la identificación con su propia empresa. Pueden empezar a identificarse con la organización del cliente más que con la suya propia y, de este modo, resultar afectada la lealtad con la propia empresa.

Este efecto se acentúa en las organizaciones donde las funciones de los trabajadores móviles no se consideran de forma tan positiva como las de los trabajadores de oficina. Las organizaciones tienen el reto de crear una cultura de empresa donde los trabajadores móviles se sientan tan integrados y valorados como el resto de los empleados.

Consecuencias

- Las reuniones del equipo no sólo deben centrarse en las tareas, sino también en el desarrollo de relaciones a través de la puesta en común de experiencias, problemas, éxitos e información.
- Los supervisores deben reconocer la importancia de su papel en el desarrollo de las relaciones en el equipo y de una cultura de empresa que adopte el trabajo móvil.
- Existe el riesgo de que los trabajadores móviles no actúen en el mejor interés de su propia organización, asignen una menor prioridad y menos esfuerzo al trabajo interno, o dediquen menos tiempo a compartir información con su organización.

Sugerencias

- Los supervisores deben realizar acciones al inicio de cada proyecto encaminadas a que el equipo desarrolle una clara comprensión de las funciones y las tareas, organizándolas para fomentar la independencia. Los supervisores pueden facilitar la definición de metas y objetivos, acordar los métodos de trabajo e implementar las estrategias de comunicación.
- El fomento de las relaciones dentro del equipo puede incluir acciones como la programación de llamadas de conferencia periódicas con el equipo y la asesoría sobre métodos de comunicarse eficazmente a través de medios virtuales.
- Los supervisores deben lograr que el equipo disponga de cierto tiempo para la socialización, bien presencial o virtual. Un buen equilibrio es un 80% del tiempo a las tareas y un 20% a las relaciones.
- Los supervisores deben trabajar para mejorar el perfil del trabajo móvil en toda la organización, haciendo públicos los logros y los comentarios sobre los nuevos métodos de trabajo.
- Los supervisores deben tener claro lo que define un buen rendimiento, especificando los incentivos que se pueden obtener.
- Evitar que la oficina central de la empresa se convierta en el centro de la información y el poder. Crear canales de comunicación donde todos tengan igual acceso a la información y puedan compartir ideas; por ejemplo, intranets de equipos, foros y vínculos de videoconferencia a las principales reuniones.



Conclusiones

Esta investigación ha demostrado que la adopción del trabajo móvil no sólo aumenta con rapidez, sino que también aporta ventajas en productividad a las organizaciones, así como flexibilidad y ventajas motivacionales a las personas.

Se ha descrito el perfil del trabajador móvil de éxito como una persona automotivada, esmerada, extrovertida, independiente y con excelentes capacidades de comunicación, creación de relaciones, planificación y adaptabilidad. Un trabajador móvil eficaz es también un trabajador con un supervisor cualificado, consciente del poder de la confianza y la comunicación, que adapta su estilo a las necesidades de los empleados y crea sólidas relaciones en el equipo.

No obstante, el trabajo móvil presenta salvedades. Muchos trabajadores móviles encuentran que los límites entre la vida laboral y personal se difuminan con la posibilidad de comunicarse 24-7. Otros experimentan sensaciones de aislamiento cuando no reciben el soporte directivo, tecnológico o de los colegas cuando lo requieren. Esto puede causar problemas en la salud mental de los empleados.

Por lo tanto, es necesario proporcionar a los trabajadores las soluciones tecnológicas adecuadas que les permitan mantenerse en contacto con los colegas, la familia y los amigos cuando están de viaje, así como los recursos para tener acceso a la información cuando lo necesiten, independientemente de su ubicación. Las empresas también necesitan educar a los supervisores sobre la mejor forma de dirigir a los trabajadores móviles.

Además de las diferencias globales en la adopción del trabajo móvil debidas a la idoneidad de la red, también hay influencias culturales. Los países con culturas más femeninas y orientadas a datos tienen un alto porcentaje de trabajadores móviles, y estos trabajadores muestran menos problemas de equilibrio entre vida laboral y personal, y una mayor flexibilidad.

Si una organización quiere adoptar eficazmente el trabajo móvil, esta investigación puede señalar algunos criterios básicos que se centran principalmente en cuatro áreas.

1 Conocer el perfil de un trabajador móvil eficaz

Tanto los supervisores como los trabajadores móviles deben conocer el carácter psicológico y el conjunto de competencias de un trabajador móvil eficaz. Los supervisores deben saber cómo adaptar sus estilos de dirección, y cómo reaccionar y hacer frente a los problemas de estrés y desequilibrio entre vida personal y trabajo. También resulta útil que los trabajadores móviles o aquellos empleados que pueden serlo, tengan conocimiento de sus puntos fuertes y débiles, de forma que puedan trazar su desarrollo personal y adecuarlo a las opciones apropiadas. Puede resultar útil que las personas que son trabajadores móviles, o que están considerando estas funciones, analicen si su estilo personal se adapta bien al estilo del trabajo móvil. Para esto, pueden usar el cuestionario de autoevaluación de trabajo móvil.

2 Conocer los diferentes enfoques culturales con respecto al trabajo móvil

Es un factor especialmente importante para las empresas multinacionales que, con frecuencia, tienen equipos interculturales. Se requiere un conocimiento de las diferentes necesidades y expectativas de comunicación a fin de dirigir con éxito a los empleados.

3 Conocer los problemas del trabajo móvil

Los problemas incluyen el mantenimiento de la automotivación, el equilibrio entre vida personal y laboral, y el control de las emociones negativas. Es crucial que los supervisores tengan las habilidades necesarias para ayudar a los empleados a superar estas dificultades.

4 Proporcionar herramientas de comunicación

Proporcionar las herramientas de comunicación adecuadas es necesario para reforzar la sensación de pertenencia y la confianza de los trabajadores móviles. Resulta ingenuo pensar que un trabajador móvil sólo requiere un teléfono móvil y acceso al correo electrónico. Es importante asegurarse de que los trabajadores móviles tienen pleno acceso a los recursos de la empresa, como la intranet o la tecnología de videoconferencia. Los dispositivos móviles con las funciones de teléfonos de sobremesa pueden simplificar la experiencia del trabajo móvil.

Resumen de prácticas recomendadas

1 Conocer el perfil de un trabajador móvil eficaz

- Cuando se contrata trabajadores móviles o se selecciona a candidatos para un equipo de trabajo móvil, la resistencia y la actitud abierta a las experiencias deben evaluarse rigurosamente a través de entrevistas y ejercicios en el centro de evaluación.
- Las organizaciones deben invertir en el desarrollo de las competencias de adaptabilidad, planificación, comunicación y creación de relaciones dentro del personal, a fin de preparar a los empleados actuales para el trabajo móvil.
- Cuando se reclutan trabajadores móviles, el proceso debe ser de dos vías y permitir que el empleado conozca el rol que va a desempeñar, de forma que pueda tomar una decisión informada.
- Proporcionar formación TI a todos los trabajadores móviles que la requieran, así como asegurarse de que los sistemas de soporte TI funcionan eficazmente.

2 Conocer los diferentes enfoques culturales con respecto al trabajo móvil.

- La comunicación y el entendimiento se consideran como aspectos importantes en la dirección del trabajo móvil en América Latina, Centroamérica y Europa del Este. Los directivos necesitan dedicar más tiempo a los trabajadores móviles que a los empleados de oficina a fin de asegurarse de que sus necesidades se conocen y satisfacen.
- Los trabajadores móviles de Europa Occidental, Rusia y países de la CEI no quieren ser microdirigidos. Los supervisores deben tener en cuenta que un excesivo escrutinio puede aumentar el estrés y que la comunicación excesiva es contraproducente.
- El equilibrio entre vida laboral y personal es un problema en Oriente Medio y África. Los supervisores deben promover que los trabajadores móviles no trabajen en horas poco habituales y que dediquen un tiempo al descanso.

3 Conocer los problemas que afectan a los trabajadores móviles y proporcionarles asistencia

- Los supervisores deben jugar un papel en el establecimiento de la ética cultural de trabajo dentro de la organización. Cuestionar los horarios de trabajo excesivos, modelar un buen equilibrio entre vida laboral y personal, y revisar este equilibrio con cada uno de los miembros de su personal son todas tácticas importantes.

- Los supervisores deberán detectar donde residen los problemas individuales de cada trabajador y proporcionar asesoría y ayuda cuando sea necesario.
- Para que los supervisores tengan la capacidad de dar un 'feedback' válido sobre el rendimiento, deben recopilar información de las personas que trabajan con el trabajador móvil y de los clientes. Un enfoque de evaluación global, con espacio para comentarios abiertos, puede ser útil para asegurarse de que la valoración será precisa y relevante.
- Los supervisores deben tener en cuenta que las comunicaciones con el personal móvil deben ser frecuentes, abiertas y receptivas. Las comunicaciones deben ceñirse, de preferencia, a un calendario programado que resulte adecuado para el supervisor y el trabajador móvil, y que esté abierto a revisión de forma periódica.
- Los supervisores deben trabajar para mejorar el perfil del trabajo móvil en toda la organización, haciendo públicos los logros y los comentarios sobre los nuevos métodos de trabajo.
- El desarrollo de la persona debe ponerse de relieve. Este estudio indica las principales competencias que se requieren, de forma que los supervisores pueden diseñar programas de formación que ayuden al desarrollo de estas habilidades. Además, los supervisores deben seguir métodos que se adapten a las necesidades individuales, centrarse en la asesoría y poner énfasis en la necesidad de comunicación.
- Los supervisores deben conocer las diferencias en las necesidades de comunicación de los miembros de equipos interculturales, y estructurar los programas de comunicación y los recursos en función de estas diferencias.

4 Proporcionar herramientas de comunicación

- Acercar a los trabajadores móviles a la organización mediante el acceso a los mismos recursos corporativos de comunicación que tienen los trabajadores de la oficina. Esto puede ser tan sencillo como dar a los trabajadores móviles acceso al directorio de contactos de la empresa a través de sus teléfonos móviles, o habilitar su participación en sesiones de mensajería instantánea con sus colegas de oficina.
- Proporcionar la tecnología de comunicación que permita a los trabajadores móviles mantener el contacto con sus colegas, amigos y familia cuando están de viaje. Dar a los trabajadores móviles acceso a comunicaciones de vídeo que puedan usar con los miembros de su familia puede ayudar a reducir la sensación de separación o lejanía.

- Dar a los trabajadores móviles la posibilidad de compartir la información contextual a fin de ayudarles a sentirse más conectados. Por ejemplo, compartir fotos de sus hogares, familia y lugares que visitan, instalando cámaras web en sus oficinas domésticas o lugares de trabajo.
- Implementar un foro en línea o sitio intranet donde los trabajadores móviles puedan compartir conocimientos sobre TI, prácticas recomendadas e información práctica como, por ejemplo, los mejores restaurantes o cafés con acceso inalámbrico, o los mejores hoteles con conexiones de banda ancha.
- No se deben restringir las comunicaciones a los asuntos formales. Las conversaciones informales y actualizaciones de lo que pasa en la oficina son elementos importantes para reforzar los sentimientos de pertenencia del trabajador móvil.

Referencias

- i SIBIS General Population Survey 2002, Empirica. Base: Todos los trabajadores móviles de EU15.
- ii Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe. E Commerce, T Trends – Final Report, Agosto, 2000.
- iii Forecast and Analysis, IDC, octubre 2005.
- iv SA ripe for mobile working. Network Times, Agosto 2005, Tech News.
- v Aspinall, S. and Langer, A. J. (2005). Connected Workforce: Thought Leaders: Essays from Innovators in Business Mobility. Cisco Systems.
- vi Jones, N. (2006). CIO Survey muestra la importancia continuada de las aplicaciones móviles. Gartner Inc.
- vii Cullen, K; Kordey, N; Schmidt, L; Gaboardi, E (2003). Work and family in the e-work era. IOS Press Amsterdam et al.
- viii Aspinall, S. & Langer, A.J. (2005). Connected Workforce: Thought Leaders: Essays from Innovators in Business Mobility. Cisco Systems.
- ix Digital Planet 2006: The Global Information Economy, World Information Technology and Services Alliance (WITSA).
- x Empirica (2002) Work, employment and skills (SIBIS topic Report No. 5 Comisión de la Comunidades Europeas, Bruselas).
- xi Communications, Mobility and the Working World. Economist Intelligence Unit, 2004.
- xii Gareis, K; Kordey, N; Muller, S (2004). BISER Domain report No. 7: Work in the information society (www.biser-eu.com/results.htm).
- xiii www.starbucks.co.uk
- xiv Empirica (2002) Work, employment and skills. (SIBIS topic Report No. 5 Comisión de la Comunidades Europeas, Bruselas).
- xv Denmark Climbs to the top in the rankings of the world economic forum's global information technology report 2006-2007, World Economic Forum, Press Release, Marzo 2007.
- xvi Lewis, R. D. (1999). When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Nicholas Brealey Publishing, London.
- xvii Lewis, R. D. (1999). When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures. Nicholas Brealey Publishing, London.
- xviii Intel (2004). European and Middle Eastern business workers cry freedom in break with traditional 9 to 5 routines.
- xix The Psychology of Effective Communications in Geographically Dispersed Teams. Pearn Kandola, Junio 2006.
- xx Walters, S; Jewson, N and Felstead, A. (2005) Changing Places of Work: Palgrave MacMillan
- xxi Kandola, B (2006) PK500 Mood and Emotion at Work (Survey 3); Pearn Kandola.
- xxii Garrow, V. (2007). Mangement, Stress and the Quest for Work-Life Balance. Research at Rofey Park.
- xxiii WorldatWork 2006 Telework Trendlines, encargado por Derringer Research Group
- xxiv Communications, Mobility and the Working World. Economist Intelligence Unit, 2004.
- xxv Hobson, C; Delunas, L and Kesic, D. (2001) Compelling Evidence of the Need for Corporate Work/Life Balance Initiatives: Results from a National Survey of Stressful Life-Events; Journal of Employment Counselling, v38 n1 p38-44 Marzo 2001.