

Fomentar la cohesión social en la era digital

Información del caso de estudio:

Organización: UpWORK (creada en 2015 de Elance)

Tamaño: 798 empleados corporativos, 2022 autónomos o contratistas, con trabajadores en más de 800 ciudades. (2021)

Localización: Estados Unidos (San Francisco)

Sector: Economía digital

Contexto operacional

Upwork es una plataforma de trabajo autónomo en línea que pone en contacto a empresas con autónomos para proyectos de corta o larga duración. La mayoría de los empleados de Upwork trabaja desde casa. La empresa adoptó un modelo de trabajo a distancia mucho antes de que se convirtiera en una tendencia mundial. Como plataforma dedicada al trabajo autónomo y a distancia, Upwork aboga por una forma de trabajar flexible y descentralizada, que también se refleja en sus propias prácticas internas. La práctica de trabajar desde cualquier lugar ha sido la cultura de la empresa desde su fundación en 1998, cuando era «Elance».

Según el Presidente y Director General de Upwork, Hayden Brown, la pandemia de COVID 19 supuso una oportunidad: «Fue realmente un momento para decir, vamos a aprovechar las fortalezas que tenemos como equipo que sabe cómo trabajar de forma remota y hacerlo realmente bien», dijo. «Y apoyarme en mi marca como nueva directora general en torno a la comunicación, la claridad, la transparencia, y amplificar todo eso a la vez y asegurarme de que todo el mundo me está escuchando a mí y a nuestro equipo de liderazgo».

El problema/oportunidad

La empresa mantiene dos oficinas para la colaboración y la socialización, y el trabajo a distancia es la norma principal para la mayoría de los miembros del equipo corporativo. La empresa ha desarrollado un enfoque de trabajo a distancia, y los empleados tienen flexibilidad para trabajar desde casa o acudir a la oficina. En el Future Workforce Report 23 de la empresa Upwork, las cifras muestran la importancia del trabajo a distancia para los empleados. Cada vez más trabajadores a tiempo completo querrán tener la oportunidad de trabajar a distancia, tal vez no sobre una base de 5/5, pero claramente más en el lado del trabajo flexible. Un estudio de 2024 muestra que el 12,7% de los empleados son totalmente remotos en EE.UU., y el 30% participa en algún modelo híbrido. En diez años, algunos expertos predicen que esas cifras aumentarán al 30% y al 60-65% respectivamente.

Teniendo en cuenta a los empresarios, el trabajo a distancia podría ser la opción mejor y más rentable, siempre y cuando los directivos comprendan que los trabajadores a distancia se enfrentan a retos diferentes, como las diferencias horarias, los errores de comunicación, ya que

la transmisión por correo electrónico podría aumentar los errores de comprensión, además del riesgo de un sentimiento de aislamiento y abandono. Pero el lado positivo es que ambas partes pueden beneficiarse del ahorro en espacio de oficinas e inmuebles, la posibilidad de contratar a personas con talento en un mercado global y el aumento de la diversidad de la mano de obra. Para los empleados, la ganancia puede medirse por un mejor equilibrio de la vida laboral, menos estrés y un mayor sentimiento de compromiso.

Según Upwork, están desarrollando un nuevo modelo: la empresa «hub». Con la creciente importancia del trabajo freelance como tendencia social entre las generaciones más jóvenes, los retos de Upwork pretenden integrar la mano de obra corporativa con talentos freelance de fuera de la empresa. En este modelo, la mayor parte de la mano de obra es remota «en la nube», tanto empleados corporativos como freelancers. Entonces, ¿cómo puede Upwork mantener el vínculo y fomentar una cultura de compromiso y retención entre los miembros del «hub» y cosechar todos los beneficios del trabajo remoto sin caer en sus pozos?

Qué se ha hecho

Upwork utiliza varias estrategias para mantener los vínculos sociales y fomentar la colaboración entre sus empleados teletrabajadores. Pero la mentalidad es esencial y la confianza es lo primero. Confianza hacia los empleados, reconocidos como profesionales suficientemente comprometidos para ofrecer lo que se espera de ellos. En segundo lugar está el cambio de enfoque del «tiempo en el asiento» a los resultados. Los equipos modernos quieren autonomía y flexibilidad para mejorar su productividad.

Se han desarrollado varias acciones:

1. Crear conexión mediante el uso de herramientas de colaboración remota (Slack, Zoom, Microsoft Teams...) para participar en actividades de creación de equipos, socializar y compartir contenido personal como una lista de reproducción de música o fotos de las vacaciones y evitar la sensación de soledad y de ser dejado de lado.
2. Una sólida cultura de equipo remoto es necesaria para fomentar un sentimiento de pertenencia, alentar la colaboración y motivar a las personas para que resuelvan sus diferencias cuando surgen problemas. Muchos líderes empresariales han asumido que la cultura de una empresa se construye entre sus cuatro paredes, pero una encuesta de Gartner de 2021 muestra resultados inesperados. Según sus conclusiones, más de la mitad (53%) de los trabajadores remotos que disponían de mayor flexibilidad en cuanto a dónde, cuándo y cómo trabajar informaron de un alto grado de conexión cultural. Los valores de Upwork se basan en la confianza, el fomento de la autonomía y la colaboración, además de la transparencia y las comunicaciones abiertas.
3. Actos sociales virtuales (juegos en línea, concursos, debates abiertos).
4. Rituales de equipo con reuniones periódicas para hablar de los proyectos en curso, pero también de su vida cotidiana, y encuentros en cafés virtuales.
5. Retiros y eventos cara a cara: la empresa opera en régimen de teletrabajo, pero las reuniones cara a cara permiten a los empleados conectar a través de talleres de

colaboración, sesiones de creación de equipos o cenas de grupo. Estos eventos se consideran muy importantes para la cohesión del grupo.

6. Herramientas de gestión de proyectos y colaboración como plataformas colaborativas (Asana, Trello, Jira) para desarrollar la colaboración en línea.

7.

Upwork utiliza varias herramientas y métodos para medir la cohesión social y el compromiso de sus empleados de teletrabajo, tales como encuestas sobre la satisfacción de los empleados, Employee Net Promoter Score, herramientas de retroalimentación en tiempo real como las encuestas de pulso, herramientas de retroalimentación anónima, análisis de las interacciones digitales de los datos de las herramientas de gestión de proyectos. Upwork recopila información del análisis de la tasa de participación en eventos sociales en línea y rituales de equipo, además de las métricas clásicas de RR.HH. como la retención de personal y la tasa de rotación.

Resultados

Combinando estos métodos, Upwork obtiene una visión global de la cohesión social en la empresa y puede ajustar sus prácticas para fomentar un mejor entorno de colaboración.

Upwork no ha sido certificada oficialmente como «Great Place to Work», pero goza de una buena reputación en términos de satisfacción de los empleados, gracias en particular a su entorno flexible de teletrabajo. La empresa recibe una puntuación de 4,2 sobre 5 en el sitio web Indeed, con 437 opiniones y una puntuación de 4,3 en conciliación de la vida laboral y 3,9 en gestión y cultura.

Las opiniones de los empleados en plataformas como Glassdoor son generalmente positivas. En 2023, la empresa obtuvo una puntuación de satisfacción de los empleados de 4,3/5 en Glassdoor, con comentarios que destacaban su flexibilidad, su cultura corporativa colaborativa y el compromiso de la dirección.

La empresa está desarrollando el modelo de empresa hub, reconociendo al menos en EE.UU. el auge del trabajo autónomo, especialmente entre las generaciones más jóvenes, ya que el 60% de los autónomos trabajan a distancia y las generaciones más jóvenes ven el trabajo autónomo como una opción profesional viable.

En este modelo organizativo, el análisis de las personas es muy importante para supervisar una plantilla remota y mantenerla motivada, comprometida y productiva. Parece que Upwork está desarrollando activamente nuevos procesos de RRHH para adaptarse a la evolución de su plantilla. La importancia de RR.HH. se evalúa en una entrevista reciente (2024) a la Directora de Eficacia Organizativa Remota de Upwork, Jessica «JJ» Reeder, que se considera a sí misma como una inventora que trabaja en la creación de un estándar de oro para el trabajo remoto, de modo que Upwork pueda ofrecer la mejor experiencia remota a sus empleados.

Referencias

<https://www.upwork.com/resources/remote-work-strategy>

<https://www.justworks.com/blog/future-of-remote-work-and-working-from-home>

<https://www.upwork.com/mc/documents/2023-impact-report.pdf>

<https://www.hr-brew.com/stories/2024/02/20/upwork-tapped-this-hr-pro-to-make-remote-work-best-in-class>